

Vom Staatsunternehmen zum Global Player
Die Unternehmensentwicklung der Deutschen Lufthansa AG

DEUTSCHE LUFTHANSA



Inauguraldissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der
Universität zu Köln

2008

vorgelegt
von

Diplom Kauffrau Songül Bozdog-Yaksan

aus

Köln

Referent: Prof. Dr. T. Pierenkemper
Korreferent: Prof. Dr. R. Anderegg
Tag der Promotion: 18. Juli 2008

INHALTSVERZEICHNIS

I. Vorwort

1 Einleitung	6
1.1 Problemstellung	7
1.2 Ziel der Arbeit	10
1.3 Gang der Untersuchung	12
1.4 Begriffsbestimmung des Luftverkehrsmarktes	13
1.5 Deregulierung und Liberalisierung	18
2 Die Geschichte der Deutschen Lufthansa AG als Staatscarrier	25
2.1 Entwicklungsbeginn des deutschen Luftverkehrs	26
2.2 Die alte Lufthansa – Die Pionier epoche zwischen 1926 und 1945	31
2.3 Die neue Lufthansa – Die kommerzielle Epoche	39
2.3.1 Der Neubeginn: Die politische und rechtliche Lage nach 1945	39
2.3.2 Die Vorbereitungsphase 1950 bis 1954	42
2.3.3 Entwicklung des Luftverkehrs seit 1955	49
2.3.3.1 Verkehrsentwicklung	53
2.3.3.2 Investitions- und Kapitalbedarf	58
2.3.3.3 Betriebsergebnisse	59
2.3.4 Die 1960er Jahre: Düse statt Propeller	65
2.3.4.1 Verkehrsentwicklung	67
2.3.4.2 Investitions- und Kapitalbedarf	71
2.3.4.3 Betriebsergebnisse	72
2.3.5 Die 1970er Jahre: Fliegen in Großraumdimensionen	75
2.3.5.1 Verkehrsentwicklung	76
2.3.5.2 Investitions- und Kapitalbedarf	79
2.3.5.3 Betriebsergebnisse	80
2.3.6 Die 1980er Jahre: Wettbewerb um den Kunden	82
2.3.6.1 Verkehrsentwicklung	85
2.3.6.2 Investitions- und Kapitalbedarf	90
2.3.6.3 Betriebsergebnisse	90
2.3.7 Die 1990er Jahre: von der Airline zum Aviation Konzern	93
2.3.7.1 Verkehrsergebnisse	96
2.3.7.2 Investitions- und Kapitalbedarf	101
2.3.7.3 Betriebsergebnisse	101
3 Vom Staatsunternehmen zum Privatunternehmen	105
3.1 Gründung als Staatsunternehmerunternehmen 1953	105
3.2 Entwicklung der Kapitalerhöhungen in den 1950er Jahren	109

Songül Bozdağ-Yaksan

3.3 Weiterentwicklung in den 1960er Jahren und der Börsengang	114
3.3.1 Rahmenbedingungen bei der Lufthansa AG	120
3.3.2 Börsengang der Deutschen Lufthansa AG	121
3.3.3 Umwandlung von Stamm- in Vorzugsaktien 1969	129
3.4 Kapitalerhöhungen und Teilprivatisierungen bis 1994	130
3.5 Der Weg zur Privatisierung in den 1990er Jahren	132
3.5.1 Strukturwandel in den 1990er Jahren	132
3.5.2 Sanierung	135
3.5.3 Restrukturierung	137
3.5.4 Privatisierung	139
3.5.5 Teilprivatisierung 1994	141
3.5.6 Vollprivatisierung 1997: Lufthansa als Privatunternehmen	145
4 Analyse der Unternehmensentwicklung anhand der Principal-Agent Theorie	149
4.1 Die Rolle des Staates	149
4.1.1 Die Interessen des Staates an der Lufthansa	149
4.1.2 Privatisierungspolitik der Bundesrepublik	152
4.2 Berücksichtigung von Gruppeninteressen	155
4.3 Principal-Agent-Theorie	157
4.3.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung des Ansatzes	157
4.3.2 Gegenstand der Principal-Agent-Theorie	159
4.4 Die Principal-Agency Interpretation	161
4.4.1 Phase I: Koordinationsprobleme während der Gründung in den 1950er Jahren	161
4.4.2 Phase II: Koordinationsprobleme nach 1965/66	164
4.4.3 Phase III: Koordinationsprobleme nach 1994	168
4.4.4 Phase IV: Koordinationsprobleme nach der Vollprivatisierung	169
4.5 Determinanten der Principal-Agent Problematik bei der Lufthansa	172
5 Ergebnis und Ausblick	177
5.1 Die Deutsche Lufthansa als Global Player	177
5.2 Schlussbetrachtung und Fazit	188
II ABBILDUNGSVERZEICHNIS	192
III TABELLENVERZEICHNIS	193
IV ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	194
V ANHANG	195
VI LITERATURANGABEN	207

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

*Gewidmet meinen Eltern
Naciye und Ali Bozdog*

I. VORWORT

„Daher ist die Aufgabe, nicht sowohl zu sehen,
was noch keiner gesehen hat, als bei
dem, was jeder sieht, zu denken, was noch
keiner gedacht hat“.
(Schopenhauer)

Bevor sich der Leser in die Inhalte dieser Arbeit einliest, möchte ich meine *Beweggründe* zur Erarbeitung dieser Dissertation darlegen. Der interessante und abwechslungsreiche berufliche Alltag bedeutet gleichzeitig Einschränkung persönlicher und fachlicher Interessen. Bereits zu Beginn meiner Berufstätigkeit habe ich erkannt, dass mein Interesse an einer wissenschaftlichen Tätigkeit bestand. Da die Deutsche Lufthansa AG mein erster Arbeitgeber war und ich sowohl die Entwicklung in der Luftfahrtindustrie als auch bei der Lufthansa sehr interessant fand, versuchte ich *Praxis* und *Wissenschaft* miteinander zu verbinden. Eine Promotion über die Entwicklung der Lufthansa bildete dafür das optimale Sujet. Daher nahm ich den langen und nicht immer leichten Weg auf mich, neben einer Vollzeitbeschäftigung zu promovieren. Auf der einen Seite war der Weg beschwerlich, aber auf der anderen Seite stiegen mein Interesse und meine Neugierde für die Erforschung dieses Themas immer mehr, je mehr ich mich mit diesem Thema auseinander setzte. Als ich dann schließlich nach etwa vier Jahren zur Deutschen Telekom wechselte, konnte ich auch hier meine in der Promotionsarbeit untersuchten Schwerpunkte zum Teil anwenden, bzw. hinterfragen. Es ist interessant, Parallelen aber auch *Unterschiede bei zwei ehemaligen Staatsunternehmen*, die auf unterschiedliche Weise in Privatunternehmen umgewandelt wurden, zu beobachten. Vor allem die Krise bei der Deutschen Telekom Ende 2006 zeigte erneut die Bedeutung der in dieser Arbeit untersuchten Schwerpunkte. Es ist sehr schwer, ein Unternehmen mit zahlreichen Interessensgruppen so zu führen, dass die meisten zufrieden sind. Der Erfolg des Einen kann sehr schnell zu Misserfolgen des Anderen führen. Letztlich führte genau diese in der Arbeit untersuchte und analysierte Problematik zur Veränderungen bei der Konzernspitze der Deutschen Telekom AG. Des Weiteren bin ich aber auch sehr stolz, bei zwei Unternehmen gearbeitet zu haben, welche die *größte Börsenplatzierung* in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt haben: Die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Lufthansa AG. Beide Unternehmen sind nationale Gesellschaften mit gleichzeitig „Global Player“ Merkmalen.

Mein besonderer Dank gilt in erster Linie meinem Doktorvater Prof. Dr. Pierenkemper, der mich über die Jahre begleitet hat und mir die Freiheiten gegeben hat, die zur Erstellung dieser Arbeit in dieser Form notwendig waren. Seine wissenschaftliche Betreuung stellte für mich eine optimale Basis zur wissenschaftlichen Entfaltung dar. Für die schnelle und unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens danke ich Herrn Prof. Dr. Anderegg.

An der Entwicklung meiner Kompetenz im Bereich Luftverkehr, die für die vorliegende Arbeit grundlegend war, möchte ich vor allem der Lufthansa Consulting und den dortigen Kollegen danken. Zudem bin ich der Lufthansa Consulting und im speziellen Herrn Stefan Auerbach, Herrn Kim Flenskov (Geschäftsführer Lufthansa Consulting von 200-2004),

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Herrn Rolands Stein (Betriebsratsvorsitzender 1990-1999) und Frau Kapitzka (Lufthansa Archiv) zu Dank verpflichtet.

Einen ganz besonderen Dank möchte ich meinem Mann und meiner knapp zweijährigen Tochter Berin sagen, die jederzeit unterstützend mitgewirkt und „mit gelitten“ haben. Nicht zuletzt gilt mein tief empfundener Dank meinen Eltern. Sie haben mir nicht nur diese Ausbildung ermöglicht, sondern haben mich als Mensch zu dem gemacht, was ich heute bin. Daher möchte ich diese Dissertation ihnen widmen.

Für mich ist mit der Erstellung dieser Arbeit ein Lebensziel in Erfüllung gegangen.

Köln, den 24. Februar 2008

Songül Bozdag-Yaksan

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die *zivile Luftfahrt* hat sich innerhalb von wenigen Jahrzehnten von einer theoretischen, visionären Wunschvorstellung des Menschen zu einem alltäglichen und unverzichtbaren Bestandteil des modernen Lebens sowie des Transportwesens entwickelt.¹ Seit den Anfängen der Luftverkehrsentwicklung zwang der Gedanke des Geldmangels dazu, über finanzielle Möglichkeiten des Fliegens nachzudenken. Dieser Gedanke begleitet uns bis in unsere heutige Zeit. Nur wohlhabende Menschen können aus purer Lust am Fliegen in die Lüfte gehen. Der Gedanke der Kommerzialisierung und die Überlegungen über Wirtschaftlichkeiten begleiten also die Luftfahrt von der Entstehung bis in unsere heutige Zeit. Stets galt es, das Fliegen sowie die Entwicklung und Forschung günstiger zu gestalten und das Fliegen somit einer breiteren Masse zugänglich zu machen.²

Die in den letzten fünfzig Jahren extrem stark gestiegenen Zahlen des Passagier- sowie Luftfrachtverkehrs zeigen, dass zur Bewältigung des Luftverkehrs neue Strategien und weiterentwickelte Systeme notwendig waren.³ Auch haben sich die *Gruppen der Interessenten* für diese Branche über die Jahre verändert bzw. erweitert. Anfang der 1950er Jahre war in Deutschland vor allem der Staat daran interessiert, eine eigene *nationale Luftverkehrsgesellschaft* aufzubauen. Auch konnten andere aufgrund der hohen Kapitalintensivität ein solches Ziel nicht verfolgen. Erst in den folgenden Jahren wuchs die Zahl der Interessenten an einer Fluggesellschaft.⁴ Die Luftverkehrsindustrie wurde dadurch lange Zeit von nationalen und politischen Interessen beeinflusst. Dies manifestierte sich in einem eng gesteckten ordnungspolitischen Rahmen, der die Entwicklung der Branche entscheidend mit geprägt hatte. Jahrzehntlang wurde die zivile Luftfahrt seitens staatlicher Institutionen und Aufsichtsbehörden stark reguliert. Die Ressourcenverteilung oblag den Regierungen; ein sich selbst regulierender Markt wurde nicht ermöglicht.⁵ Staatsbesitz, Subventionen und Protektionismus zum einen, sowie durch bilaterale Vereinbarungen bedingte Restriktionen zum anderen, hemmten bis in die 1990er Jahre die Entwicklung effizienter Industriestrukturen, die vor allem durch wirtschaftliche Streckennetze, eine internationale Konsolidierung und einen globalen Wettbewerb zu forcieren wäre.⁶ Zudem ist im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen die Luftverkehrsindustrie, trotz ihrer weltwirtschaftlichen Integrationsfunktion, stark fragmentiert und an nationale Prioritäten gebunden.⁷

1 Vgl. in Eisele (2002), S. 3f.

2 Vgl. in Braunburg (1991), S. 13 f.

3 Vgl. in Eisele (2002), S. 3ff.

4 Vgl. in IATA Luftverkehrs-Prognosen bis 2010, und Teckentrup (2002), S. 37.

5 Vgl. in Yergin/Vietor/Evans (2000), S. 37. Start-, bzw. Landerechte sowie Strecken- und Verkehrsrechte werden immer noch in stark reglementierten Verfahren vergeben.

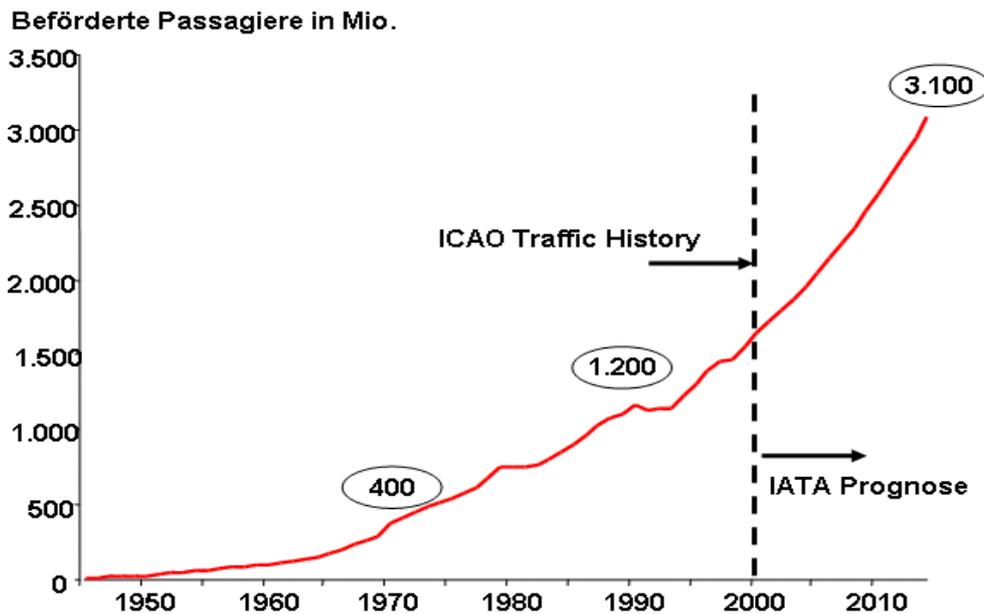
6 Vgl. in Cameron (1998), S. 31; Pompl (1998), S. 46ff. und Yergin/Vietor/Evans (2000), S. 41. In dem Verhältnis von Staaten zu ihrem Luftraum und Fluggesellschaften spiegeln sich, abgesehen von pathetischen Motiven wie Nationalstolz, verkehrs-, wirtschafts- und vor allem sicherheitspolitische Aspekte wieder.

7 Die Flugsicherung und Luftraumkontrolle in den USA sind noch unter staatlicher Aufsicht der FAA und stark reguliert. So führt die suboptimale Nutzung der Luftraumkapazitäten zu massiven Kapazitätsbeschränkungen und Verspätungen. Vgl. Air Transport Association (2001), S. 3.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Wie auch aus den IATA Statistiken zu entnehmen ist, haben sich die Passagierzahlen zwischen 1970 und 2000 um fast das Vierfache erhöht. Dies war auch der Zeitraum der Liberalisierungsentwicklung des Luftverkehrsmarktes.⁸

Abbildung 1: Passagierentwicklung 1945 bis 2014



Seit April 1997 ist der Luftverkehr innerhalb der europäischen Union vollständig liberalisiert, im offenen Himmel über Europa gibt es für EU-Fluggesellschaften keine Marktzugangsbeschränkungen mehr.⁹

Zur selben Zeit änderten sich die *Besitzstrukturen der Fluggesellschaften*. Traditionell waren die meisten Airlines (mit Ausnahme der amerikanischen) in staatlichem Besitz.¹⁰ Durch die Liberalisierung wurden auch neue Organisationsstrukturen geschaffen. Dies führte in den letzten zwanzig Jahren zu erheblichen Veränderungen in betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher sowie ordnungspolitischer Hinsicht und hatte insbesondere in den 1990er Jahren deutliche Auswirkungen auf die Entwicklung der europäischen Luftverkehrsdaten.¹¹

⁸ Vgl. in IATA Luftverkehrs-Prognosen bis 2010, und Teckentrup (2002), S. 37.

⁹ Jedes EU-Unternehmen kann heute auf jeder Strecke innerhalb der EU beliebig oft fliegen und den Flugpreis verlangen, den es für angemessen hält.

¹⁰ Zu den fünf größten Airline-Allianzen zählen Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Thai Airlines, die 1997 aus verschiedenen bilateralen Abkommen entstandene bedeutendste Allianz dieser Art, Oneworld (British Airways, American Airlines, etc.), Wings (KLM, etc.), Sky Team (Air France, Delta Air Lines, etc.) und Qualifyer (Swissair, Sabena, etc.). Vgl. in Baker (2001), S. 42ff.

¹¹ Vgl. in Eisele (2002), S. 3f.

Die *Globalisierung der Märkte* war eine weitere Folge der Liberalisierung, was einen zunehmenden Welthandel bewirkte.¹² Der weltweite Austausch von Wissen und Dienstleistungen wurde verstärkt. Der Wettbewerb bekam zusätzliche Impulse. Gefordert waren die Anpassung der Kosten der Arbeit und die Erhöhung der Produktivität. Vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen waren flexibel genug, um auf diese Herausforderung reagieren zu können.¹³ Mit der Globalisierung der Weltwirtschaft begann in den 1990er Jahren auch für den Luftverkehr der Wettbewerb auf globalisierten Märkten. Allianzen bestimmen ihn zunehmend weltweit.¹⁴

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der *Unternehmensentwicklung der Deutschen Lufthansa AG*, und zwar von ihrer Zeit als Staatsunternehmen bis hin zur Entwicklung als Global Player. Die Geschichte der Lufthansa gliedert sich in den Zeitraum von ihrem Gründungsjahr 1926 bis zum Ende des Dritten Reiches 1945, beziehungsweise – im juristischen Sinne – bis zu ihrer Liquidation im Jahr 1951 sowie den Zeitraum seit ihrer Wiedergründung im Jahr 1953, zuerst unter dem Namen „Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf“ (LUFTAG), später unter dem heutigen Namen „Deutsche Lufthansa AG“.¹⁵ Mit dem Namen „Deutsche Lufthansa AG“ assoziiert man heute eines der erfolgreichsten und renommiertesten Luftverkehrsunternehmen der Welt. Diesen Aufstieg verdankt das Unternehmen vor allem auch dem politischen Willen der Bundesregierung zur Gründung und zum Aufbau einer eigenen nationalen Fluggesellschaft. Betrieb und Geschäftstätigkeit der Lufthansa unterlagen jedoch nicht nur wirtschaftlichen, sondern vor allem auch politischen und rechtlichen Bedingungen.¹⁶ Bei ihrer Gründung am 6. Januar 1953 lag das Grundkapital der Lufthansa zu 100% in öffentlicher Hand.¹⁷ Wirtschaftlich gesehen verlief die Nachkriegsentwicklung des Staatsunternehmens nicht immer positiv. Erst 1964 konnte es erstmals schwarze Zahlen schreiben.¹⁸ Die Investitionen betragen mehrere Mrd. DM, von denen mehr als 3/4 dem Kauf von Fluggeräten und Ersatzteilen diente. Die Bundesregierung und Anfangs auch das Land Nordrhein-Westfalen haben den Betriebsaufbau und die stürmische Expansion durch Betriebszuschüsse zum Ausgleich der Kosten ermöglicht.¹⁹ Erst bei einer Kapitalerhöhung im Jahr 1965 interessierten sich Investoren im größeren Umfang für die Aktie. Damals sank der Bundesanteil auf 74%. 1966 wurden die Lufthansa Aktien erstmals frei an der Börse zugelassen. In den Folgejahren zog sich der Bund immer mehr aus dem Unternehmen zurück. Der Anteil sank weiter von 65% (1987) über 51% (1989) auf 36% im Jahr 1994.

Bis Mitte der 1990er Jahre überwand das Unternehmen seine größte wirtschaftliche Krise. In Folge des Golfkrieges brachen die Passagierzahlen ein. Nach dem verlustreichen Jahr

12 Die Unternehmen können heute entscheiden, welcher Standort für sie der rentabelste ist. Moderne Kommunikationsmedien fördern dieses zusätzlich.

13 Einem Staatsunternehmen, das sich als „national carrier“ versteht, gehört nicht die Zukunft.

14 Vgl. in Schenk (2004), S. 5ff.

15 Die Aktiengesellschaft ist im juristischen Sinne keine Rechtsnachfolgerin der (alten) Lufthansa.

16 S. Hierzu auch Helm (1999), S. 31-32.

17 Vgl. in Geschäftsbericht 1953 und Helm (1999), S. 304-305.

18 Luftfahrt-Presse-Club (2001).

19 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 80, 11. Jahrgang April 1965, Köln Artikel: „Dank allen Mitarbeitern, Bundesverkehrsministerium Seehofer würdigte die Leistung der Lufthansa“, S. 3.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

1992 begann das umfangreichste Sanierungsprogramm in der Geschichte des Konzerns. Der Personalbestand wurde reduziert, Sachkosten drastisch zurückgeschraubt, die Produktivität innerhalb von zwei Jahren um 30% erhöht.²⁰ Den entscheidenden Impuls gab jedoch die Privatisierung. Während Konkurrenten wie British Airways damals schon als Privatunternehmen am Markt operierten, wurde die Staatslinie erst zwischen 1994 und 1997 vollständig privatisiert.²¹ Erst am 13. Oktober 1997 kam das letzte Aktienpaket des Bundes an die Börse. Damals lagen knapp 23% des Grundkapitals in den Händen von Privataktionären, rund 77% wurde von institutionellen Anlegern gehalten bzw. verwaltet.²²

Mit 490.000 Aktionären auf der ganzen Welt, war die Lufthansa Ende der 1990er Jahre eine der größten Publikumsgesellschaften Deutschlands. Nach der Privatisierung konzentrierte sich die Gesellschaft auf ihre wichtigen Aufgaben, wie etwa dem Wettbewerb auf allen Märkten (Absatz-, Kapital- und Beschaffungsmärkte). Die Gesellschaft war nicht mehr einem anonymen 'Gemeineigentümer' verpflichtet.²³

Im Zuge einer schrittweisen Privatisierung wandelte sich somit die Lufthansa in ein ausschließlich privatwirtschaftlich arbeitendes Unternehmen. Veränderungen erfuhren hierbei außer der Organisationsstruktur, vor allem die Aktionärsstruktur, die Hauptversammlung und der Aufsichtsrat.²⁴ Die Airline Branche ist mit der fortschreitenden Liberalisierung und Globalisierung höchst wettbewerbsintensiv geworden. Die Unternehmenspolitik der Lufthansa musste an das veränderte Wettbewerbsumfeld angepasst werden. Die Tarife wurden immer günstiger und durch die Bildung von Allianzen wurden die Unternehmen auch mächtiger. Hieran musste die Lufthansa ihre gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen anpassen.²⁵ Ein weiterer Aspekt aus Sicht der Lufthansa war, dass das Fortschreiten der Privatisierung mit einem Absinken des Bundesanteils unter 50% eine neue Konzernstruktur möglich machte. So war es im Zuge der weiteren Privatisierung sinnvoll, einzelne Geschäftsfelder aus der Lufthansa AG auszugliedern und neue, kleinere und rechtlich verselbständigte Einheiten zu schaffen, die in ihrem Geschäftsbereich marktnah, flexibel und eigenverantwortlich tätig sein konnten.²⁶

Die *Hauptleitfragen* in dieser Arbeit lauten: Wie waren die betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und politischen *Rahmenbedingungen eines Unternehmens* während der Umwandlung von einem Staatsunternehmen zu einem erfolgreichen Global Player? Von welchen *Determinanten und Erfolgsfaktoren* hing die Steuerung bzw. Koordination des Unternehmens in den verschiedenen Unternehmensphasen ab?

Die *Problematik der Liberalisierung* von ehemals regulierten Industriezweigen ist seit geraumer Zeit ein Schwerpunkt *mikroökonomischer Forschungstätigkeit* am Schnittpunkt von Regulierungsökonomik und Wettbewerbspolitik. Insbesondere der Verkehrssektor bietet durch die umfassenden Liberalisierungsaktivitäten der letzten Jahre vielfältige Möglichkeiten

20 Vgl. in Luftfahrt-Presse-Club (2001).

21 Ebda.

22 Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S. 10ff.

23 Vgl. in Weber (1998).

24 Vgl. in Helm (1999), S. 304-305.

25 Dies zeigten auch z.B. die bereits privatisierten Unternehmen BA, KLM, SAS und Swissair.

26 Vgl. im Geschäftsbericht 1997.

einer ökonomischen Analyse solcher Transformationsprozesse. Als zentrale Meilensteine bei Untersuchungen von Liberalisierungsprozessen haben sich die folgenden *vier Fragestellungen* herauskristallisiert: Warum wurde der betreffende Industriezweig regulativen Beschränkungen unterworfen (= *Entstehungsgeschichte*)? Welche ökonomischen Folgen hatten diese staatlichen Eingriffe in die Wirtschaftsprozesse (= *Unternehmensentwicklung*)? Welche Faktoren führten zur weitgehenden Aufhebung (= *Liberalisierung*) der regulativen Beschränkungen (= *Marktveränderungen*)? Welche ökonomischen Folgen hatte diese Aufhebung der regulativen Beschränkungen (= *Principal Agency Theorie und Koordinationsprobleme*)? Die vorliegende Dissertation sucht Antworten auf die genannten Fragestellungen am Beispiel der Liberalisierung des Luftverkehrs und der damit verbundenen Veränderung der Besitzstruktur der Deutschen Lufthansa AG.²⁷ Vor allem der letzte Aspekt wird anhand der Principal-Agent-Theorie untersucht und analysiert.

Die Untersuchung zielt dabei nicht nur auf die Darstellung historischen Geschehens, sondern auch auf die betriebs- und volkswirtschaftliche Analyse, die Erklärung und damit die Problemlösung bei der Konzeption eines Großunternehmens, das unter starkem staatlichem Einfluss entstand. Bei der Analyse liegt der Schwerpunkt in der Entwicklung der Unternehmensgeschichte der Deutsche Lufthansa AG vor allem in Bezug auf deren Besitz- und Interessensverhältnisse. Die Veränderungen werden anhand der Principal-Agent-Theorie analysiert und transparent gemacht.

1.2 Ziel der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem auch der Frage nach *Zuständigkeiten und Interessenslagen* zwischen *Staat* und anderen *Stakeholdern*, der Gesellschaft, nachgegangen. Zu fragen ist also: was sind die Grundlagen des Verhältnisses von Privatwirtschaft und Politik in der heutigen Zeit? Wie sieht es aus mit einer neuen Ordnung für globalisierte Märkte? Die Entwicklung der Lufthansa AG von einem kränkelnden Staatscarrier zu einem erfolgreichen privaten Unternehmen für Luftfahrtdienstleistungen könnte als gutes Beispiel gelten. Die Globalisierung hat zu einer Veränderung der Beziehungen von Wirtschaft und Politik geführt.²⁸ Die Lufthansa ist heute ein solides Unternehmen mit starken internationalen Partnern. Ohne vollständige Privatisierung wäre diese positive Entwicklung nicht denkbar gewesen. Es trat der notwendiger Mentalitätswechsel bei den Führungskräften, Mitarbeitern und Stakeholdern ein.²⁹

Antworten auf diese o.g. Fragen erhält man vor allem, wenn man die einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung näher betrachtet. Ziel ist es, die Unternehmensentwicklung, Veränderungen der Marktstruktur und -situation sowie die politischen Rahmenbedingungen zu analysieren. Diese Entwicklungen führten zur Veränderung der Besitzverhältnisse und Interessengruppen der einzelnen Anteilseigner und der Mitentscheider der Unternehmensausrichtung. Zu hinterfragen ist vor allem die Entwicklung der Entscheidungskriterien der einzelnen Interessensgruppen, die zur Lenkung eines Staatsunternehmens bis zur Umwandlung in ein Privatunternehmen vorhanden waren. Auch ist die Analyse der Rahmenbedin-

²⁷ Vgl. Schenk (2004), S. 5ff.

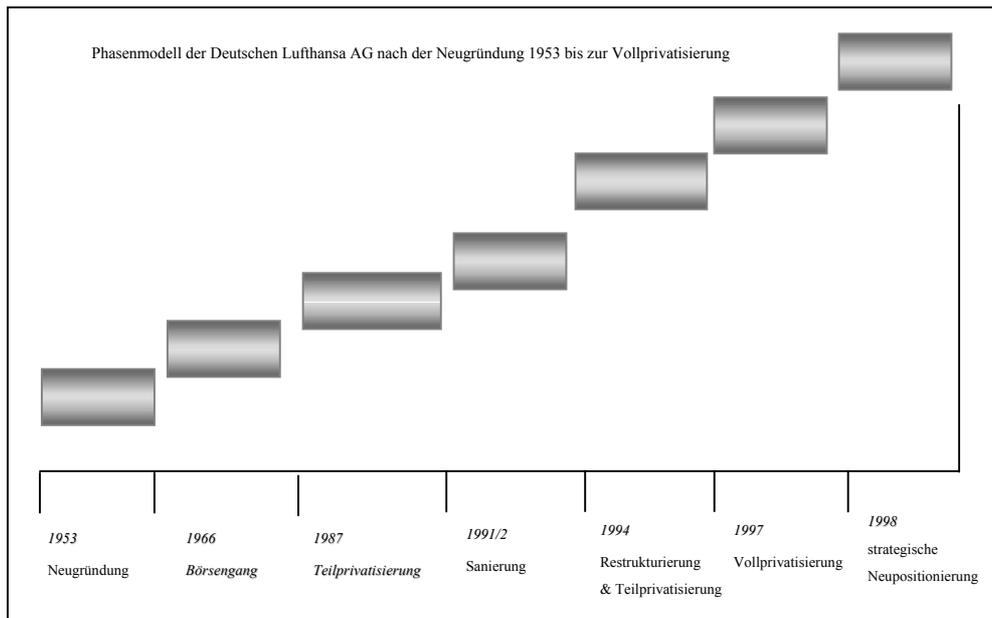
²⁸ Vgl. Weber (2001a), S. 2.

²⁹ Vgl. ebda., S. 15.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

gungen in den unterschiedlichen Entscheidungsphasen, die zu unterschiedlichen Ergebnissen führten, eine interessanter Aspekt in dieser Arbeit.³⁰

Abbildung 2: Phasenmodell der Deutschen Lufthansa AG 1953-1998³¹



Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, die Erkenntnis aus der Unternehmensanalyse der Deutschen Lufthansa AG aufzuzeigen, um diese einer Potenzial- und Problemanalyse zugänglich zu machen. In einem ersten Schritt werden hierfür die Rahmenbedingungen der Gesellschaft und deren historische Entwicklung konzeptionalisiert. Die Ergebnisse werden in einem zweiten Schritt im Hinblick auf die Besitzverhältnisse und die Interessenschwerpunkte der Stakeholder strukturiert und analysiert. Der wissenschaftliche Rahmen besteht hier vor allem in der Verbindung zwischen der Analyse von Firmengeschichte, mikroökonomischen Ansätzen und der Neuen Institutionenökonomie. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es auch, eine Anwendung ihrer Ergebnisse auf Unternehmen zu ermöglichen, die ähnliche Voraussetzungen mitbringen. Wünschenswert wäre es, aus Erfahrungen und Erfolgskriterien der Lufthansa AG zu lernen und diese auf andere Unternehmen, wie etwa die Deutsche Telekom AG, übertragbar zu machen.³²

Der umfangreiche *Quellenbestand* befindet sich im Firmenarchiv der DLH AG in der Kölner Hauptverwaltung. Hier sind Materialien zur Innensicht und zu allen relevanten Etappen in der Unternehmensgeschichte der Lufthansa vorhanden. Allein die Geschäftsberichte

³⁰ Vgl. A.a.O.

³¹ Darstellung Bozdag (2008).

³² Vgl. Bozdag (2008).

von 1953 bis 2006 und die Veröffentlichungen der Investor Relations Abteilung ermöglichen eine gute Rekonstruktion der betriebswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens über die Jahrzehnte hinweg. Es gibt neben den gut aufbereiteten Unternehmensdaten auch fachliche Studien, interne und externe Korrespondenz, Sitzungsprotokolle, Aufsichtsratsprotokolle, Mitarbeiter-Zeitungen und Vorstandspräsentationen, anhand derer Interessensdivergenzen beobachtet werden können. Diese reflektieren auch die Koordinationsprobleme zwischen den Stakeholdern. Es handelt sich hierbei vor allem um veröffentlichte und unveröffentlichte Quellen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Quellen, wie etwa Kabinettsprotokolle, Bundestags- und Ratsprotokolle und Drucksachen, Briefe etc.

Zur Erklärung der speziellen Probleme des Luftverkehrs wie etwa den Grundlagen und dem Wandel des Marktes wurde auch neuere Literatur hinzugezogen, insbesondere zur Analyse der Funktionen, der Beziehungen und der staatlichen Regulierung bzw. Deregulierung. Die Forderung des Bundestages nach einer hohen staatlichen Beteiligung an der Lufthansa ist in weiteren Drucksachen ausführlich begründet worden.

Umfangreiche Statistiken zu den Luftverkehrsdaten weltweit und in Europa liefern vor allem das Bundesverkehrsministerium, die IATA und Boeing Veröffentlichungen. Auch wurden mehrere Interviews mit verschiedenen Gesprächspartnern durchgeführt, wie etwa mit Roland Stein (Gesamtbetriebsratsvorsitzender 1990-1996) zum Thema Veränderungen und Interessen der Mitarbeiter, oder mit Ralf Hundstein (Leiter Finance) zum Thema Mitarbeiterbeteiligungen an Lufthansa-Aktien.

Auch wird zur jeweiligen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung in den Jahrzehnten aktuelle Literatur zur Zeitgeschichte verwendet.

1.3 Gliederung der Untersuchung

Neben der Einleitung und der Schlussfolgerung gliedert sich die Arbeit in drei Hauptteile auf und zwar zur Geschichte der DLH, den Kapitalerhöhungen mit Börsengängen und zur Principal Agent-Interpretation.

In der Einführung werden die konzeptionellen Grundlagen des Luftverkehrsmarktes wie etwa die Begriffsbestimmung und Typisierung von unterschiedlicher Luftverkehrsgesellschaft dargestellt. Hierbei werden lediglich die Grundzüge des betrachteten Marktes und des Unternehmens erläutert, mit dem Ziel der besseren Einordnung der zu analysierenden Themen. Anschließend folgt die Darstellung des Wandels auf dem Luftverkehrsmarkt. Sie dient vor allem zur besseren Einordnung der Hintergründe des Privatisierungsvorhabens der Deutschen Lufthansa AG und deren Interessensgruppen. In Kapitel 2 erfolgt dann eine detaillierte Betrachtung der Unternehmensgeschichte der Deutschen Lufthansa AG. Hierbei liegt der Schwerpunkt vor allem bei der zweiten Neugründung 1953 bis zur Vollprivatisierung 1997. Nach einer kurzen Übersicht der ersten Lufthansa AG folgen dann die Darstellung der Gründungsphase und im Anschluss daran die Entwicklung der Gesellschaft in den einzelnen Jahrzehnten. Hierbei liegt der Schwerpunkt vor allem in der Darstellung der Markt- und Wettbewerbsbedingungen, der Verkehrs-, und Finanzentwicklung und beim Investitions- und Kapitalbedarf der Gesellschaft. Auch werden hier die Subventionspolitik und die Zusammenarbeit der Gesellschaft mit anderen internationalen Gesellschaften dargestellt. In Kapitel 4 erfolgt zunächst eine Darstellung der Rolle des Staates und der Interessens-

gruppen während der Privatisierungsphase. Anschließend wird der theoretische Rahmen der Principal-Agent Theorie dargestellt, anhand derer die Entwicklung der Besitzverhältnisse und Koordinationsprobleme nachgezeichnet und analysiert werden. Hierbei sollen die einzelnen Unternehmensphasen anhand der Principal-Agent Problematik durchleuchtet werden. Hieraus ergibt sich dann ein Determinanten- bzw. Kriterienkatalog, anhand dessen die Problematik und die Schwerpunkte bei der Lufthansa aufgezeigt werden. Zuvor wird in Kapitel 3 die Entwicklung der Lufthansa AG vom Staatsunternehmen zum Privatunternehmen durch eine Darstellung der zahlreichen Kapitalerhöhungen bis 1965, des ersten Börsengangs 1966 und der Teilprivatisierungen bis 1994 nachgezeichnet. Anschließend wird Vollprivatisierung erörtert, der eine Sanierung und Restrukturierung der Gesellschaft vorangegangen war. In Kapitel 5 folgt eine Analyse der Lufthansa AG als Global Player und ihrer Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Die Arbeit endet mit einer zusammenfassenden Schlussfolgerung unter Berücksichtigung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen.³³

1.4 Begriffsbestimmung des Luftverkehrsmarktes

Unter der Bezeichnung *Luftverkehr* versteht man den Produktionsvorgang, der unter Einsatz der Faktoren Flugzeug und Luftstraße die wertschöpfende Raumüberwindung von Personen und Waren produziert.³⁴ Der Luftverkehr ist somit ein Funktionssystem. Die Bestandteile dieses Systems ergeben sich aus ihrer Funktion bei der Erstellung der *Verkehrsleistung*. Die eigentliche Beförderung besteht aus Personen, Fracht oder Post. Die vom Luftverkehrssystem erbrachten Verkehrsleistungen sind aufgrund ihrer Zweckbestimmung in den *militärischen* und den *zivilen Luftverkehr* und der zivile Anteil wiederum in den *öffentlichen* und den *privaten Luftverkehr* zu untergliedern.

Die Träger des öffentlichen Luftverkehrs sind die *Luftverkehrsgesellschaften*. Diese stehen jedermann im Rahmen allgemeiner Beförderungsbestimmungen offen, während der private Luftverkehr lediglich den eigenen Zwecken des Flugbesitzers dient.³⁵ Allgemein kann eine Luftverkehrsgesellschaft als ein Unternehmen beschrieben werden, das gewerbsmäßig die Verkehrsdienstleistung Flugbeförderung von Personen oder Fracht im öffentlichen Luftverkehr anbietet. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden Fluggesellschaften in vielfältiger Weise differenziert. Gängige Differenzierungskriterien sind neben der Unterteilung in Linien- und Charterverkehr die geographische Ausrichtung des Streckennetzes, die Preispolitik und das Servicekonzept sowie die Art des beförderten Gutes.³⁶

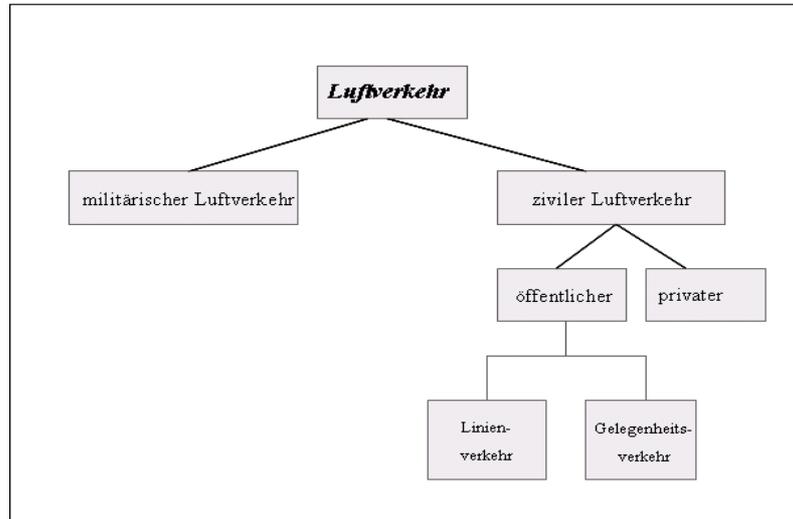
33 Vgl. a.a.O.

34 Vgl. in Reul (1995), S. 7-8.

35 Das deutsche Luftrecht enthält aber nur eine Legaldefinition des Fluglinienverkehrs. Danach ist dieser Verkehrsbereich gekennzeichnet durch die Begriffe „auf bestimmten Linien“, „regelmäßig“ und „öffentlich“. Der öffentliche Charakter des Fluglinienverkehrs kommt in der Betriebspflicht besonders zum Ausdruck. Fehlt eine der drei Voraussetzungen, so handelt es sich um Gelegenheitsverkehr. Vgl. in Gröner (1989), S. 9-11.

36 Vgl. Maurer (1999), S. 8.

Abbildung 3: Einteilung des Luftverkehrs



Lange Zeit war eine verkehrsrechtliche Trennung von *Linien*³⁷ und *Charterflugverkehr*³⁸ üblich. Diese Differenzierung basierte auf dem Merkmal der Regelmäßigkeit des Angebots. Das Kriterium ist jedoch nicht mehr passend, da Ferien-Fluggesellschaften die Hauptreistrecken mittlerweile regelmäßig und ganzjährig anbieten. Nachdem sich das Angebot des Touristikflugverkehrs an das des Linienflugverkehrs angeschlossen hat, stehen die Fluggesellschaften auf bestimmten Strecken im direkten Wettbewerb miteinander. Unterschiede bestehen nach wie vor in den angeflogenen Destinationen, den Zielgruppen sowie der operativen und vertriebsmäßigen Abwicklung. Der Linienverkehr ist netzorientiert und wird direkt an den Endverbraucher verkauft. Er lässt sich des Weiteren durch die Merkmale Linienbindung, Betriebspflicht, Gewerbsmäßigkeit, Beförderungspflicht, Öffentlichkeit und Tarifpflicht charakterisieren.³⁹ Dagegen ist der Ferienflugverkehr als auslastungssicherer Punkt-Zug-Punkt-Verkehr organisiert und wird zu 85% über Reiseveranstalter vertrieben.⁴⁰ Zur Sicherung der Absatzmärkte verfolgen einzelne Touristikcarrier die Strategie der Beteiligung an Reiseveranstaltern.

Die Charterfluggesellschaften, auch bekannt geworden als „Ferienflieger“, betreiben in der Regel keine eigenen Fluglinien, sondern bieten ihre Flugzeuge und Besatzungen gegen ent-

37 Unter 'Fluglinienverkehr' wird nach dem Abkommen über die Internationale Zivilluftfahrt jeder „planmäßige[n] Luftverkehr, der von Luftfahrzeugen für die öffentliche Beförderung von Fluggästen, Post oder Fracht durchgeführt wird“ verstanden. Vgl. in ICAO (1944). Zur deutschen Definition von Fluglinienverkehr Vgl. LUFTVG §21 Abs. 1.

38 Im deutschen und internationalen Luftrecht wird der Begriff touristischer Linienflug bzw. im englischen Sprachgebrauch non-scheduled traffic bevorzugt. Vgl. Maurer (2001), S. 9.

39 Vgl. in Sterzenbach (1996), S. 39; Pompl (1998), S. 25.

40 Vgl. in Pompl (1998), S. 31.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

sprechende Bezahlung an. Dies kann einerseits von Privatpersonen und Unternehmen für einzelne Flüge in Anspruch genommen werden, andererseits sind jedoch die größten Kunden Reiseveranstalter, die das Angebot von Charterfluggesellschaften dauerhaft in Anspruch nehmen und somit im Grunde eigene linienähnliche Streckennetze etablieren.⁴¹

Werden die Dimensionen Streckennetz (national vs. international), Preispolitik (Niedrigpreis- vs. Hochpreisstrategie) und Servicekonzept kombiniert, lassen sich die nachfolgenden Gruppen unterscheiden: Internationale Passagier-Linienluftverkehrsgesellschaften⁴², Regionalfluggesellschaften und Low Cost Carrier.

Die meisten *internationalen Passagier-Linienluftverkehrsgesellschaften* wurden als *Flag Carrier*⁴³ gegründet und befanden sich teilweise bis Ende der 1990er Jahre noch in staatlicher Hand. Vielfach wurden sie jedoch mit der Zeit zu Privatunternehmen, wie z.B. die Deutsche Lufthansa AG. Während sie den Heimatmarkt von mindestens einem Drehkreuz aus dominieren, entwickeln sie durch strategische Allianzen ein globales Streckennetz. Zu ihren konstitutiven Merkmalen gehören folglich ein großer Marktanteil, weltweite Marktpräsenz, eine umfangreiche Flotte sowie ein hohes Service- und Preisniveau.⁴⁴ *Regionalfluggesellschaften* sind meist kleine Anbieter, die sich auf eine bestimmte Region oder einen bestimmten Flughafen konzentrieren. Sie erfüllen einerseits die Verbindungsfunktion zwischen zwei Regionalflughäfen und fungieren andererseits als Zu- oder Abbringerdienst für internationale Luftverkehrsgesellschaften.⁴⁵ Dabei zeichnen sie sich durch eine kleinere Flotte aus.⁴⁶ Anzumerken ist, dass diese Fluggesellschaften ehemals die Aufgabe der Befriedigung der Nachfrage nach regionalen Flugdiensten wahrnahmen, sich ihr Angebot gegenwärtig aber nicht mehr ausschließlich darauf beschränkt.⁴⁷ Demgegenüber agieren *Low Cost Carrier* als Nischenanbieter auf ausgewählten aufkommensstarken Strecken unter Durchführung der Niedrigpreisstrategie.⁴⁸ Neben den herkömmlichen staatlichen und privaten Fluggesellschaften etablieren sich also zunehmend Billigfluggesellschaften. Sie bedienen vorrangig populäre Verbindungen im Kurz- und Mittelstreckenbereich zu besonders günstigen Preisen. Die niedrigen Preise erfordern allerdings starke Einschränkungen bezüglich Service und Kom-

41 Vgl. in Fecker (2000), S. 155f.

42 Ebenso finden die Begriffe Internationale Passage Airlines, internationale Passagier Linienluftverkehrsgesellschaften oder englisch auch Major Airlines Anwendung. Vgl. in Maurer (2001), S. 287.

43 Als Flag-Carrier werden Fluggesellschaften bezeichnet, die im Rahmen bilateraler Luftverkehrsabkommen meist als einziger Anbieter aus ihrem Land die Verkehrsrechte für den grenzüberschreitenden Linienluftverkehr wahrgenommen haben. Vgl. Reiche (1998), S. 18. Beispielhaft sollen hierfür Air France, Lufthansa, Alitalia oder British Airways genannt werden.

44 Vgl. in Maurer (2001), S. 29.

45 Vgl. in Caesar (2000), S. 117ff.

46 Sie versuchen, mit niedrigen Tarifen und reduziertem Service in das Preiskartell der Fluggesellschaften einzudringen. Vgl. in Caesar (2000), S. 28 und Fenner (1998), S. 48ff. Bekannte Regionalfluggesellschaften sind Crossair, Lufthansa City Line, Air Dolomiti oder Tyrolian.

47 Vgl. in Caesar (2000), S. 17f.

48 Zu den Kosten- und Erlösvorteilen von Low-Cost Carriern vgl. Doganis (2001a), S. 63f. Vgl. vertiefend auch Doganis (2001b), S. 126ff. Als Beispiele für Low-Cost Carrier sind Ryanair, Virgin Express, Go, Buzz oder South West zu nennen.

fort.⁴⁹ V.a. nach der Deregulierung kam es in diesem Segment zu Neugründungen. So wird auch die weitere Entwicklung der Marktstruktur im Luftverkehr entscheidend von dem zukünftigen Verlauf der weltweiten Liberalisierungsbestrebungen abhängen.

Folgt man im Gegensatz zu der beschriebenen Einteilung einer Differenzierung nach der Art des beförderten Gutes, so lassen sich die Beförderung von Fracht oder Passagieren unterscheiden. In diesem Sinne erfolgt eine Unterteilung in Linienluftfrachtgesellschaften⁵⁰ und Linienluftverkehrsgesellschaften. Des Weiteren wird der Luftverkehr in *nationalen und internationalen Luftverkehr* unterschieden je nach dem, ob die Beförderung zwischen Hoheitsgebieten souveräner Staaten oder innerhalb der Staatsgrenzen eines Staates bzw. zwischen einem Staat und den zu ihm gehörenden Gebieten stattfindet. Die Stationen im Luftverkehrssystem sind die *Flughäfen*. Sie unterscheiden sich von Flug- und Landeplätzen dadurch, dass sie je nach Art und Umfang des Flugbetriebes einer Sicherung durch einen Bauschutzbereich bedürfen.⁵¹

In der *Betriebswirtschaft* weist der Luftverkehr unter anderem folgende *Merkmale* auf:

- Der Luftverkehr ist eine *Dienstleistung* und somit ist das Produkt physisch nicht greifbar. Es ist nur innerhalb einer bestimmten Zeit erlebbar.
- Der Konsum und die Produktion erfolgen zeitgleich. Das Produkt ist somit auch *nicht lagerfähig*.⁵²
- Die Produktion kann nicht kontinuierlich, sondern nur in Intervallen entsprechend der Sitzplatzzahl eines Flugzeuges erhöht werden. Somit ist auch *das Angebot wenig elastisch*.⁵³
- Die Beförderung im Luftverkehr wird in Passagier- oder Tonnenkilometern angegeben.⁵⁴
- Die *Effizienz* wird an der Kapazitätsauslastung, d.h. dem Verhältnis von nachgefragter und angebotener Betriebsleistung (load factor), in Prozent gemessen.
- Eine der Besonderheiten ist auch der *hohe Anteil an Fixkosten (bis zu 85%)* unter anderem wegen der Flugzeuge. Die Gesamtkosten steigen somit von einem hohen Niveau nur flach an.⁵⁵

49 So gibt es teilweise keine Platzreservierungen, Verpflegung an Bord gibt es nicht oder nur gegen Aufpreis, Umbuchungen sind zumeist sehr teuer und die An- und Abflughäfen liegen häufig weit abseits der großen Linienflughäfen. Vgl. in Fecker (2000), S. 178f.

50 Auf den Markt für Luftfracht soll in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden, da dieser vom Passagiermarkt scharf abzugrenzen ist, sei es bezüglich der unterschiedlichen Marktbedeutung oder den verschiedenen Ansprüchen an die Eigenschaften beider Produkte. Vgl. dazu Doganis (1991), S. 316ff.; Albers (2000), S. 15ff.; Windisch (1996).

51 Vgl. in Gröner (1989), S. 9-11.

52 Die während eines Fluges unbesetzten Sitzplätze können nicht mehr verkauft werden. Daher kommt der Kapazitätenplanung eine besondere Bedeutung zu. Es besteht eine sehr hohe Gefahr an Leerkosten. Vgl. in Reul (1995), S. 7-9f.

53 Es kann nur durch den Einsatz größerer Flugzeuge oder durch Erhöhung der Frequenz in engem Rahmen gesteigert werden. Siehe hierzu auch Reul (1995), S. 7-9.

54 Ein Passagierkilometer bedeutet die Beförderung eines Passagiers über einen Kilometer. Entsprechend ist der Tonnenkilometer der Transport einer Tonne Fracht über einen Kilometer. Die Umrechnung von Passagier- zu Tonnenkilometer erfolgt im Verhältnis 10:1.

55 Bei einer normalen Umsatzentwicklung bedeutet dies, dass die Gewinnschwelle erst bei einem hohen Auslastungsgrad liegt, ab dort aber die Gewinne schnell wachsen. Vgl. in Reul (1995), S. 7-9.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

- Die *Nachfrage ist von externen Faktoren abhängig*, da Flugreisen aus geschäftlichen oder touristischen Gründen unternommen werden. Daher ist sie indirekt auch von der gesamtwirtschaftlichen und politischen Situation abhängig. Darüber hinaus ist sie stark von der Jahreszeit, dem Wochentag und der Tageszeit abhängig.
- Aufgrund der internationalen Tätigkeit, sind die Unternehmen von *Währungsschwankungen* betroffen.⁵⁶

Die *Dynamik auf dem Luftverkehrsmarkt* wird von diversen Faktoren und Interessen bestimmt. Das Angebot wird vor allem durch die Flughäfen, Luftverkehrszusätze und den Airlines beeinflusst. Die Nachfrage wird vor allem durch die Passagiere und die Luftfracht bestimmt.⁵⁷ Das System der Luftverkehrswirtschaft besteht also aus Komponenten wie etwa aus den Fluggesellschaften als Anbieter und den Kunden als Nachfrager sowie den Consolidators (Ticketgroßhändler) und den Agenturen (Reisebüros) als Mittler; daneben gibt es eine Fülle von staatlichen und privaten Organisationen, die zur Abwicklung des Luftverkehrs notwendig sind.⁵⁸

Die *Forderungen der Interessensgruppen* im Luftverkehrsmarkt können widersprüchlicher Natur sein und sind nur durch Kompromisse zu erfüllen. Die Gruppe besteht aus Nutzern, Eigentümern, Betreibern der Allgemeinheit und den Arbeitnehmern. Unterschiedliche Interessen gibt es z.B. zwischen den Betreibern und der Allgemeinheit. Die Allgemeinheit hat aufgrund der Umwelt- bzw. der Stadtentwicklung Bedenken an einer Ausweitung des Luftverkehrs. Der Betreiber jedoch verfolgt das Interesse, keine Engpässe in der ökonomischen Nachfrage zu haben. Auch kann das Interesse der Aufrechterhaltung von Verkehrsverbindungen in kleinen Zentren im Gegensatz zur hohen Effizienzerwartung der Betreiber stehen.⁵⁹

Der Luftverkehrsmarkt ist zudem durch hohe *Eintrittsbarrieren* gekennzeichnet, wie etwa:⁶⁰

- Das Angebot wird von staatlichen Gesetzen, Vorschriften und Betriebsgenehmigungen geregelt.
- Der internationale Luftverkehr ist für die Unternehmen nur nach Maßgabe der zwischenstaatlichen Verkehrsrechte möglich.
- Es handelt sich um einen sehr kapitalintensiven Wirtschaftszweig (hohe Investitionen mit langer Amortisationszeit)
- Es besteht ein erheblicher Know-how Bedarf aufgrund der hohen technischen Komplexität.⁶¹

56 Vgl. in Reul (1995), S. 7-9.

57 Vgl. in Budau, E.M. (12/2002), in http://www.isl.uni-karlsruhe.de/module/flugverkehr/luftverkehr_dimensionen, Karlsruhe und in Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (1999), Luftverkehrsgesetz (LuftVG) und in Statistisches Bundesamt (2001), Fachserie 8, Reihe 6, Luftverkehr. Reutlingen.

58 Vgl. in Pompl (1998), S. 11.

59 Siehe hierzu auch Gröner (1989), S. 24.

60 Vor der Privatisierung war der Wettbewerb durch staatliche Subventionen, zwischenstaatliche Verträge, Kapazitäts- und Preisabsprachen beschränkt. Vgl. in Reul (1995), S. 7-9.

61 Vgl. in Reul (1995), S. 7-9.

1.5 Deregulierung und Liberalisierung

In vielen Branchen ist eine bedeutende, teilweise sogar *dominierende staatliche Regelung* von Wirtschaftsaktivitäten zu verzeichnen.⁶² Dabei sind häufig Dienstleistungen wesentlich stärker reguliert als die Güterproduktion, und so betreffen die meisten großen Deregulierungsaufgaben den Bereich der Dienstleistungen, insbesondere die Infrastruktur.⁶³ Diese Regulierung hat historische, aber auch aktuelle Gründe, wie die soziale Verpflichtung des Staates zur Daseinsvorsorge und zur flächendeckenden Versorgung.⁶⁴ Die Summe der staatlichen Reglementierungen hat sich zu einem Hemmnis der marktwirtschaftlichen Dynamik ausgewachsen⁶⁵, verursachte hohe gesamtwirtschaftliche Kosten, behinderte den Strukturwandel und minderte letztlich auch die Aktivitäten des Standortes Deutschland.⁶⁶

Im weitesten Sinne ist Regulierung jede Art staatlicher Intervention, die das von ihren Eigeninteressen gesteuerte Verhalten privater Akteure beeinflusst. Staatliche Interventionen können mehr oder weniger verhaltensdeterminierend sein. Die stärkste Form der Intervention sind Gebote, also Regulierungen.⁶⁷ Unter der *staatlichen Regulierung* versteht man alle direkten, wirtschaftspolitisch motivierten Eingriffe des Staates zur Beschränkung von Marktmechanismen oder zur Übernahme der Marktfunktionen (Produktion und Verteilung bei fehlendem Markt).⁶⁸ Die *normative Theorie* der Regulierung erklärt diese zur Behebung von Marktversagen, insbesondere mit dem Vorliegen eines natürlichen Monopols⁶⁹, sowie mit irreversiblen Kosten. Außerdem nennt sie gesellschaftspolitische Gründe, wie etwa die soziale Verpflichtung des Staates oder den Schutz strategisch wichtiger Industrien. Die *positive Theorie* dagegen fasst die Regulierung als politischen Prozess auf, insbesondere als Ergebnis wirtschaftlicher Interessen einzelner Branchen und Unternehmen sowie bürokratischer Eigeninteressen der Regulierungsbehörden.⁷⁰ Instrumente hierfür sind Maßnahmen der Preis-, Rendite-, Mengen- und vor allem Marktzutrittsregulierungen. Aber auch Verhaltensregulierungen, wie Qualitätsvorschriften, Kontrahierungszwänge, festgelegte Standards und staatlich vorgeschriebene Konditionen, finden sich mehr oder weniger ausgeprägt in allen Wirtschaftsbereichen wieder.⁷¹ Als *Rechtfertigungsgrund* staatlicher Regulierungen gilt das *Marktversagen*. Hierunter werden jene Gründe für staatliche Regulierungen zusammengefasst, die sich auf die durch den unregulierten Marktprozess erzeugte Struktur der Güterproduktion (Allokation) und damit auf die *Effizienz des Faktoreinsatzes* beziehen.⁷²

Deregulierung dagegen ist die Umkehrung dieser Entwicklung und soll den Prinzipien der allgemeinen Vertrags- und Gewerbefreiheit und des Kartell- Luftverkehrsverbots, sowie dem allgemeinen Wirtschaftsrecht durch den Abbau branchenspezifischer Ausnahmen zu breiterer

62 Vgl. in Hirsch/Zeppernick (1998), S. 157.

63 Vgl. in Deregulierungskommission (1991), S. 164.

64 Vgl. in Nitsche (1994), S. 8.

65 Vgl. in Hirsch/Zeppernick (1998), S. 158.

66 Vgl. in Donges (1991), S. 22.

67 Gründe für Richtlinien für eine Deregulierungspolitik von Ewers/Wein (1989).

68 Vgl. in Aschinger (1985), S. 545.

69 D.h. wenn ein einziges Unternehmen einen Markt zu geringeren Stückkosten versorgen kann, als zwei oder mehr Unternehmen; Vgl. in Grosseckterler (1989), S.443.

70 Vgl. in Horn/Knieps/Müller (1988), S. 55.

71 Vgl. in Krakowski (1988), S. 90.

72 Gründe für Richtlinien für eine Deregulierungspolitik von Ewers/Wein (1989).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Geltung verhelfen.⁷³ Deregulierung sollte also eine Stärkung marktlicher Mechanismen und die Freisetzung wirtschaftlicher Dynamik bewirken. Deregulierungspotentiale sind all jene Bereiche bestehender Regulierungen, für die kein Regulierungspotential (mehr) aufgezeigt werden kann.⁷⁴

Liberalisierung bedeutet allgemein die Öffnung zum Wettbewerb bzw. den Abbau von Marktzutrittsbarrieren⁷⁵ und soll vereinfachend als Summe von Maßnahmen verstanden werden, die den Wettbewerb herstellen bzw. seine Intensität erhöhen.

Die *Gründe und Motive* für eine Deregulierung bzw. Liberalisierung können aus unterschiedlichem Blickwinkel betrachtet werden. So gehen etwa der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft und der technologische Fortschritt mit der Nachfrage nach differenzierteren Produkten bzw. Leistungen einher. Es entwickeln sich veränderte und neue Perspektiven für das Dienstleistungsangebot.

Volkswirtschaftlich sind in vielen Bereichen natürliche Monopole bzw. andere Regulierungsgründe nicht mehr gegeben, und man erwartet vom verstärkten Wettbewerb mehr Dynamik und Wachstum. Politisch setzen sich immer mehr ein Rückzug des Staates aus direkter wirtschaftlicher Aktivität und seine Konzentration auf eigentliche Hoheitsaufgaben durch.⁷⁶ Schließlich ist aus den internationalen Rahmenbedingungen für *Deutschland* auch ein gewisser Druck zu einer stärkeren Deregulierung abzuleiten. Internationale Handelsabkommen, vor allem aber der europäische Binnenmarkt, machen einen Abbau staatlicher Regulierungen bzw. eine Angleichung des deutschen Wirtschaftsrechts an das europäische Recht, insbesondere das Ordnungsprinzip der Dienstleistungsfreiheit⁷⁷, unumgänglich. Deutschland nahm diesbezüglich entgegen seiner wirtschaftlichen Bedeutung bis Ende der 1990er Jahre eine Folgerolle ein und hatte einen internationalen angemahnten *Nachholbedarf* an Deregulierungsschritten.⁷⁸

Wichtige allgemein konstatierte *positive Auswirkungen von Liberalisierungsmaßnahmen* sind insbesondere:

- Senkung der Kosten und Steigerung der Effizienz,
- Senkung der Preise und Steigerung der Qualität,
- größere Produktvielfalt und stärkere Kundenorientierung des Angebots,
- vermehrte Innovationen und deren beschleunigte Markteinführung,
- Beitrag zum Wirtschaftswachstum und positive Beschäftigungswirkungen.

Andererseits kann mit fortschreitender Liberalisierung in Teilbereichen auch ein Bedarf an re-Regulierung entstehen; „denkbar wäre auch, dass eine Liberalisierung von Märkten nur dann effektiv ist, wenn die staatliche Regulierung der Wettbewerbsbedingungen verstärkt wird.“⁷⁹ So muss etwa eine Sicherstellung der Infrastrukturanbindung ländlicher Gebiete ge-

73 Vgl. in Grosseckler (1989), S. 43f.

74 Vgl. in Kruse (1989), S. 12.

75 Vgl. in Grande (1989), S. 1.

76 Zu den Hintergründen des Rückzuges des Staates aus der Wirtschaft s. auch Kapitel 4, wo dieser einen Schwerpunkt der Erörterung bildet.

77 Vgl. in Deregulierungskommission (1991), S. 162.

78 Vgl. in Hirsch/Zeppernick (1988), S. 162.

79 Vgl. in Grande (1989), S. 1.

währleistet bleiben, die unter dem Wegfall des betreffenden Monopols durch ein „Rosinenpicken“ der Wettbewerber, d.h. die Konzentration auf die lukrativsten Marktsegmente, gefährdet würde. Auch zur Wahrung von Qualitäts- und Sicherheitsstandards muss unter Umständen ein Mehr an staatlichen Vorschriften akzeptiert werden.⁸⁰ Schließlich stellt die Kontrolle eines geordneten Liberalisierungsprozesses sowie die Sicherstellung der damit verfolgten Ziele ein durch staatliche Aufsichtsbehörden wahrzunehmendes Aufgabenpotential dar, das seinerseits zu neuen, anderen Regulierungen führen kann. „Regulierung also als Mittel zum Zweck der Deregulierung, (...) Wettbewerb und Regulierung müssen sich demnach keinesfalls gegenseitig ausschließen.“⁸¹ In der Regel nimmt der politische Einfluss jedoch ab.

Deregulierung und Liberalisierung im Luftverkehrsmarkt

Die Luftfahrt war bis in die 1970er Jahre hinein streng reguliert. Bis dahin zählte sie neben Flagge und Hymne zu den Heiligtümern der Nation.⁸² Mit der Energiepreiskrise Anfang der 1970er Jahre und der beginnenden weltweiten Wirtschaftsrezession begann sich das Umfeld der Luftfahrt zu verändern. Vor allem die Konkurrenz des Charterflugverkehrs wurde größer. Gleichzeitig nahmen die Linienfluggesellschaften zunehmend Großraumjets in Betrieb. Dadurch kam es zu Überkapazitäten und härterer Konkurrenz. Dabei wurden auch die den Wettbewerb beschränkenden Regelungen in den bilateralen Abkommen zunehmend hinterfragt.⁸³ Die Luftverkehrsbranche wurde ab den 1970er Jahren schrittweise ihrer quasi hoheitlichen Funktion entlastet. Es wurden Barrieren aufgebaut, die einen Wettbewerb verhinderten. Das geschah zuerst 1978 in Amerika mit der so genannten *Deregulierung* und fand zehn Jahre (1988) später ihre Fortsetzung in der *Europäischen Airline Liberalisierung*.⁸⁴ Liberalisierung und Deregulierung haben somit dem Luftverkehr in den 1990er Jahren durch die internationale Zusammenarbeit und Arbeitsteilung auf ein völlig neues Niveau gebracht. Zugleich trieben diese Entwicklungen die Verzahnung der Luftverkehrsmärkte voran.⁸⁵ Die ordnungspolitischen Veränderungen haben in der Konsequenz zu einem Sinken der Preise und einem Anstieg des Verkehrsvolumens geführt.⁸⁶ ⁸⁷ Auch die Flughäfen und die Flugsicherung haben sich entsprechend mitentwickelt.⁸⁸

Liberalisierung in den USA

Der Trend in Richtung Liberalisierung der Airline-Industrie begann mit der Deregulierung des inneramerikanischen Marktes im Jahr 1978. Ausgangspunkt hierfür war der in den USA durch die Regierung 1978 verabschiedete *Airline Deregulation Act*, der durch die Vergabe

80 Vgl. in Hirsch/Zeppernick (1988), S. 161.

81 Vgl. in Nitsche (1994), S. 15.

82 Vgl. in Weber (2001c), S. 3-6.

83 Vgl. in Gröner (1989), S. 15ff.

84 Vgl. in Weber (2003).

85 Vgl. in Weber (2001c), S. 3-6.

86 Vgl. in Kley (2001), S. 9ff.

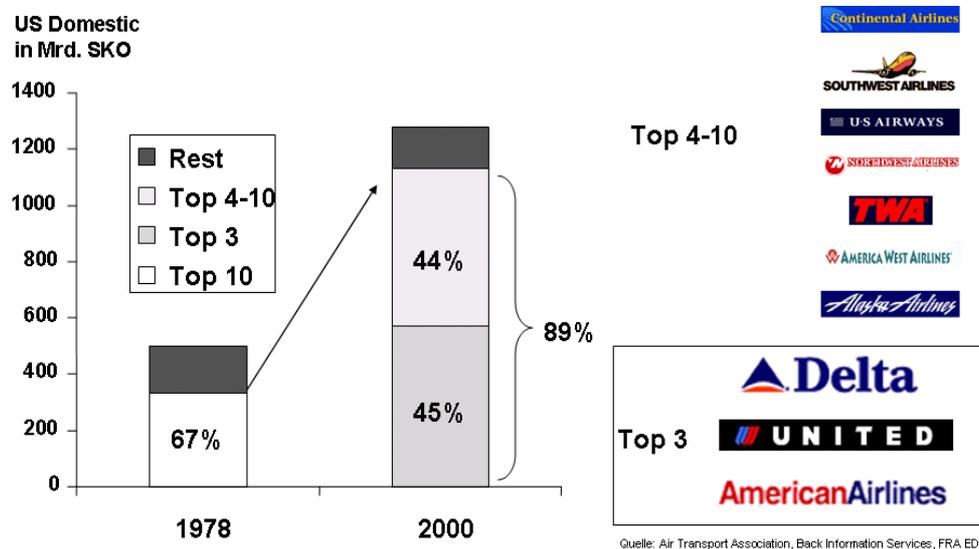
87 Doch damit haben sich die Politiker zufrieden gegeben. Unberücksichtigt blieb, dass der Luftverkehr auf drei Säulen ruht und der Wettbewerb der Fluggesellschaften nicht isoliert betrachtet werden kann.

88 Vgl. in Kley (2001), S. 9ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

der Entscheidung der Preisfestsetzung an die jeweiligen Fluggesellschaften innerhalb kurzer Zeit freie Wettbewerbsverhältnisse auf dem *amerikanischen Binnenmarkt* schuf.^{89 90} In der Folgezeit bemühten sich die USA im internationalen Verkehr *mit anderen Staaten* um den Abschluss liberaler, bilateraler Luftverkehrsabkommen⁹¹, um neben dem nationalen auch den *internationalen Markt für mehr Wettbewerb* zu öffnen. Es ging vor allem um die Verbesserung der Wettbewerbsmöglichkeiten durch einen erleichterten Marktzugang, um die Reduzierung von Kapazitätsbeschränkungen und ein flexibleres Tarifsysteem. Die Marktmechanismen (Gesetze von Angebot und Nachfrage) haben sich gegenüber staatlichen Eingriffen und Regulierungen (Verordnungen, Richtlinien und Genehmigungen) zunehmend durchgesetzt.

Abbildung 4: Deregulierung in den USA



Marktorientierte Liberalisierungsschritte in den USA sowie in der EU lösten langsam das Paradoxon zwischen freiem Welthandel und reguliertem Lufttransport.⁹² Die in den USA 1978 eingeleitete Deregulierung der amerikanischen Airline-Industrie ist heute so gut wie abgeschlossen. wettbewerbshemmende, institutionelle Markteintrittsbarrieren und Regularien, welche die Markt- und Industriestruktur bestimmen, sind dort bis auf vereinzelte Aus-

89 Die Liberalisierung in den USA ist eines der am meisten untersuchten Ereignisse im Luftverkehr. Vgl. hierzu Doganis (1991), S. 51ff.; Bailey/Graham/Kaplan (1985), S. 27ff.; Leveni (1987), S. 393ff.; Pompl (1998), S. 313ff.; Maurer (2001), S. 13f.

90 Vgl. in Maurer (1999), S. 9.

91 In den bilateralen Luftverkehrsabkommen (englisch Air Services Agreements oder Bilaterals genannt) werden die Lande- und Verkehrsrechte der Luftverkehrsgesellschaften aus beiden Vertragsstaaten geregelt. Das Abkommen sieht eine strikte Regulierung des Marktzugangs und des Kapazitätsangebots vor. Die jeweiligen Regierungen bestimmen eine Airline, die den Flugverkehr auf der vereinbarten Strecke betreiben darf. Vgl. in Reiche (1998), S. 18; Doganis (1991), S. 27ff.; Wiezoreck (1998), S. 3.

92 Vgl. in Maurer (1999), S. 9.

nahmen abgebaut.⁹³ Die Deregulierung des Luftverkehrs in den USA führte zu einem *höheren Nutzen für die Verbraucher* und sorgte für einen *nachhaltigen Strukturwandel*. Die drei wichtigen Säulen der Deregulierung in den USA waren: 1. ein freier Marktzugang, 2. freie Kapazitätsplanung und 3. eine freie Tariffestsetzung.⁹⁴

Wie Abbildung 4 zeigt, hat die Deregulierung in den USA nicht zu einer verringerten Anzahl der Airlines geführt, aber dafür zu einem starken Konzentrationsprozess in den Anteilen am Verkehrsaufkommen.⁹⁵

Im Vergleich zu 1978 verfügten im Jahre 2000 die 3 Top Unternehmen wie Delta, United und American Airlines über 45% der angebotenen Sitzkilometer. Während 1978 noch etwa 67% der angebotenen Sitzkilometer auf die Top 10 Unternehmen entfielen, stieg der Anteil in 2000 auf knapp 89%.⁹⁶

Liberalisierung in der EU

Ab Mitte der 1980er Jahre führten die Markteröffnungs- und Liberalisierungsmaßnahmen in Europa zu einem grundlegenden Wandel in der Luftverkehrsbranche mit staatlichen Fluggesellschaften. Um sich *am Markt zu behaupten*, müssen die Unternehmen wie private Investoren handeln. Auch vor dem Hintergrund der leeren Staatskassen war es der beste Weg, das Kapital der Unternehmen aus *privaten Händen* zu gewinnen.⁹⁷

Die Mitgliedsstaaten der damaligen so genannten *europäischen Gemeinschaft* haben sich 1987 auf eine, gegenüber dem Vorgehen in den USA, vorsichtig zu gestaltende, *dreistufige Liberalisierung* verständigt. Damit sollte vor allem erreicht werden, „auch im Luftverkehr die Grundlagen für ein wettbewerbsgeleitetes Marktsystem zu schaffen.“⁹⁸ Der Deregulierungsakt in Europa erfolgte also in drei Liberalisierungsschritten (1987, 1990 und 1992).⁹⁹ Die grundlegenden Tendenzen der neuen Wettbewerbssituation kann man folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Wettbewerbsfunktion des Preises wird verstärkt.
- Freier Streckenzugang führt zu Kapazitätserhöhung durch bisherige und neue Anbieter.
- Zunehmende Privatisierung verdrängt das Prinzip der staatlich geförderten nationalen Flag Carrier zugunsten wirtschaftlich ausgerichteter Privatunternehmen.¹⁰⁰

Schrittweise wurden in der EU starre Tarife durch *freie Marktpreise* ersetzt. Sture Kapazitätsregeln im bilateralen Verkehr wurden aufgehoben. Dies führte dazu, dass seitdem jede europäische Fluggesellschaft in einem anderem EU Land auch Inlandsverkehr betreiben darf,

93 Die Flugsicherung und Luftraumkontrolle in den USA sind noch unter staatlicher Aufsicht der FAA und stark reguliert. Die suboptimale Nutzung der Luftraumkapazitäten führt zu massiven Kapazitätsbeschränkungen und Verspätungen. Vgl. in Air Transport Association (2001), S. 3.

94 Vgl. in Gröner (1989), S. 15.

95 Vgl. in Teckentrup (2002).

96 Siehe hierzu auch Air Transport Association, Back Information Services, Frankfurt

97 Vgl. Frankfurt Investor Relations in Lufthansa 11. Oktober 2002/962, S. 2, Frankfurt am Main.

98 Vgl. in Teuscher (1994), S. 96.

99 Seit dem 1.4.1997 ist das Kabotageverbot aufgehoben und die Liberalisierung der Bodenabfertigungsdienste wird schrittweise bis 1.1.2001 durchgeführt.

100 Vgl. in Maurer (1999), S. 9.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

und jeder im Binnenmarkt einen *freien Marktzugang* hat.¹⁰¹ Der Liberalisierungsprozess zog sich bei den großen Gesellschaften mehr als 15 Jahren hin und ist bei vielen Marktteilnehmern noch nicht abgeschlossen.¹⁰² 1987 wurden erstmals Aktien der British Airways und 1999 der Air France gehandelt. Erst 2001 erfolgte die Privatisierung der Iberia. 2002 gab die Französische Regierung bekannt, die Mehrheit der Air France Aktien abzugeben.¹⁰³ Die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs ist somit erfolgreich verlaufen und führte schließlich zu niedrigen Flugpreisen, mehr Flügen und neuen Fluggesellschaften. Von dieser Entwicklung profitieren sowohl die Fluggäste als auch die Gesellschaften.¹⁰⁴ Die Weiterentwicklung der staatlichen Rahmenbedingungen national und international sichert diesen Erfolg.¹⁰⁵

Im *April 1997* wurde der *Luftverkehr innerhalb der europäischen Union* vollständig liberalisiert.¹⁰⁶ Auf den Flughäfen wurden die Bodenverkehrsdienste liberalisiert. Die Anzahl der Luftfahrtunternehmen ist von 132 in 1993 auf 164 in 1998 gestiegen, der Marktanteil der etablierten Luftfahrtunternehmen ist rückläufig. Die Zahl der Städteverbindungen in Europa hat sich um sechs Prozent erhöht. Es gibt inzwischen über 2.000 Nonstop-Verbindungen innerhalb Europas; auf einem Viertel der Strecken fliegen mindestens zwei Fluggesellschaften und auf 130 Strecken drei oder mehr Unternehmen (Verdreifachung seit 1992). Gleichzeitig sind die Flugpreise gesunken: während 1992 nur die Hälfte aller Fluggäste in Europa mit Sondertarifen reiste, sind es heute mehr als drei Viertel. Dadurch sinkt der *Durchschnittsertrag je Fluggast* jährlich um etwa vier Prozent. Als Grund für die nicht vollständig zufrieden stellende Preisgestaltung nennt die EU-Kommission eine „*fehlende und teure Flughafeninfrastruktur sowie die Überfüllung des Luftraums*“. Dies liegt auch an zahlreichen behördlichen Auflagen, die überprüft werden müssen. Die Liberalisierung im Luftverkehr hat zu mehr Wachstum geführt, leider *fehlt auf vielen Flughäfen die ausreichende Kapazität* dafür. Die Liberalisierungserfolge können nur durch eine *Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen und einen Abbau der Wachstumshemmnisse* gesichert werden, wie:

- die Entwicklung eines Flughafenkapazitätskonzepts,
- der nachfragegerechte Ausbau der Luftverkehrsinfrastruktur der Flughäfen und Flugsicherung,
- die Einbeziehung des Luftverkehrs in den Bundesverkehrswegeplan,
- die Verwirklichung eines einheitlichen Himmels über Europa im Flugsicherungsbereich (Single European Sky),
- gemeinsame europäische und transatlantische Wettbewerbsbedingungen.¹⁰⁷

Die 1978 in den USA erfolgte Airline Deregulierung und die zehn Jahre später einsetzende stufenweise Liberalisierung des europäischen Luftverkehrsmarktes, die 1997 vollendet wurde,

101 Vgl. in Weber (2003).

102 Näheres hierzu in Kapitel 4.

103 Vgl. Frankfurt Investor Relations in Lufthansa 11. Oktober 2002/962, S. 2, Frankfurt am Main.

104 Vgl. in Uhlmann (2003).

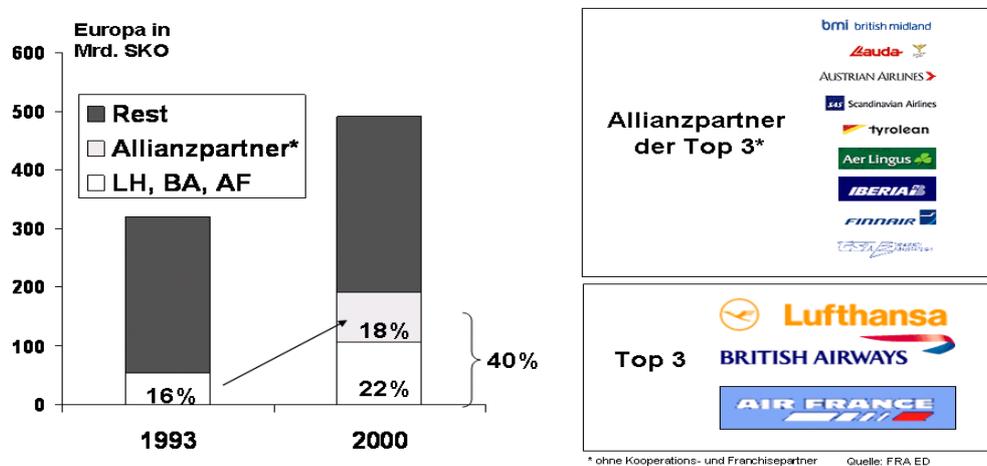
105 Die Schaffung eines einheitlichen europäischen Himmels im Flugsicherungsbereich und der nachfragegerechte Infrastrukturausbau gehören dazu. Subventionen für in Schwierigkeiten geratene Luftfahrtunternehmen gefährden diesen Erfolg und verzerren den Wettbewerb.

106 Jedes EU-Unternehmen kann heute auf jeder Strecke innerhalb der EU beliebig oft fliegen und den Flugpreis verlangen, den es für angemessen hält.

107 Vgl. in Uhlmann (2003).

haben die Airlines somit zur Anpassung gezwungen. Nicht mehr starre kartellartige Bestimmungen der alten IATA regeln Wachstum, Wettbewerb und Markt.¹⁰⁸ Seit dem Beginn der US Deregulierung verzeichnet der Weltluftverkehr bis 2001 einen Anstieg um 225%, der europäische Luftverkehr seit der Liberalisierung um 56%. Geschätzt wird, dass das Wachstum ab 2000 in einer Größenordnung von fünf bis sechs Prozent pro Jahr anhalten wird.¹⁰⁹ Wie die Abbildung 5 zeigt, ist es auch in der EU zu einer Konzentration der Luftverkehrsgesellschaften gekommen.

Abbildung 5: Deregulierung in der EU¹¹⁰



Die Allianzpartner der Top 3 Unternehmen mit Lufthansa, BA und AF hielten 2000 etwa 40% der angebotenen Sitzkilometer. Diese waren 1993 noch 16%.

Liberalisierung in Deutschland

Auch Deutschland war geprägt von der Marktöffnung, der Liberalisierung, dem technischen Fortschritt und dem dadurch zunehmenden nationalen wie internationalen Wettbewerb. Dies führte u.a. auch zur Öffnung der Unternehmen mit Bundesbeteiligung für privates Know-how und Kapital. Nur so konnte die zentrale Herausforderung der Zukunftssicherung der zu privatisierenden Unternehmen und deren Arbeitsplätze gesichert werden. Auch im Rahmen ihrer finanzpolitischen Ziele hatte die Bundesregierung die Rolle der Privatisierungspolitik auf neue Grundlagen gestellt. Die Politik der Bundesregierung war darauf ausgerichtet, die Privatisierungserlöse grundsätzlich zur Tilgung von Schulden des Bundes zu verwenden.¹¹¹

108 Vgl. in Weber (2001b), S. 7-8.
 109 Vgl. in ebda., S.7-8.
 110 Vgl. in Teckentrup (2002), S. 8.
 111 Vgl. in Henke/Jaffke (2000).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Der deutsche Luftverkehr war nach dem verlorenen Krieg ein Späteinsteiger auf dem inzwischen weltweit aufgeteilten Markt. Eine äußerst vielschichtige Entwicklung charakterisiert spannende Jahrzehnte. Stichworte sind hier Monopol und Konkurrenz, regionaler Verkehr (in einer Hand oder marktwirtschaftlich entwickelt), staatliche Genehmigungspolitik zugunsten des National-Carriers, internationale politische Wirtschafts- und Ölkrisen, zwei deutsche Staaten mit ihren Unternehmen in unterschiedlichen Gesellschaftsordnungen. Die amerikanische Deregulierungspolitik führte auch in Deutschland zur Liberalisierung.¹¹² Sie begann mit einem großen Aufschwung des europäischen Regionalluftverkehrs und der Entstehung vieler kleiner Unternehmen, die zum Teil aus ihren Nischen herauswuchsen und erstarkten. Nach der politischen Wende in Deutschland wurde trotz Erfolg versprechender Ansätze das ostdeutsche Luftverkehrsunternehmen schließlich zerschlagen. Mit der Globalisierung der Weltwirtschaft begann in den 1990er Jahren auch für den Luftverkehr der Wettbewerb auf globalisierten Märkten. Allianzen bestimmen ihn weltweit zunehmend.¹¹³

Die Lufthansa lag bei der Liberalisierung der europäischen Luftverkehrsgesellschaften vorn. Nach einer Kapitalerhöhung 1994, sank der Anteil des Bundes am Lufthansa Kapital von 52,42% auf 35,68%. Am 1. Juli 1997 trat das LuftNaSiG in Kraft.¹¹⁴ Noch im selben Jahr erfolgte die Vollprivatisierung der Lufthansa durch die Veräußerung der bis dahin vom Bund gehaltenen Aktienpakete an der Börse.¹¹⁵

Die Privatisierung der Lufthansa war eine Antwort auf die Globalisierung der Märkte.¹¹⁶ Nur unter der Voraussetzung der fortschreitenden Privatisierung der Gesellschaft konnte die Lufthansa in aller Welt eine Vielzahl von *Kooperationspartnern* finden, welche die Wettbewerbsposition der Gesellschaft auf den deregulierten und globalisierten Märkten unterstützten. Mit einem Unternehmen, in dem der *Staat in Gestalt der Bundesregierung* über einen entscheidenden Einfluss verfügte, hätten sich die Partner-Fluggesellschaften nicht zusammengefunden, da jeder Partner seine Unabhängigkeit und Gewinnerzielung intendiert hätte. Die *Privatisierungsschritte seit 1994* waren somit auch eine Voraussetzung für die Kooperationspolitik, die 1997 mit der Gründung der *Star Alliance* ihren Höhepunkt fand.¹¹⁷

2. Die Geschichte der Deutschen Lufthansa AG als Staatscarrier

Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Unternehmensentwicklung seit der Erstgründung der Lufthansa kurz darzustellen, um somit die Ursprünge der Unternehmensgeschichte der Deutschen Lufthansa AG besser nachvollziehen zu können. Den Schwerpunkt der Ausführungen bildet eine detaillierte Analyse der Unternehmensentwicklung der Lufthansa ab der Zweitgründung bis zur Vollprivatisierung Ende der 1990er Jahre.

112 Akzeptiert wurde dies von den marktbeherrschenden National-Carriern des europäischen Luftverkehrs zunächst nur widerstrebend.

113 Vgl. in Schenk (2004), S. 5ff.

114 Näheres hierzu in Kapitel 5.

115 Vgl. Frankfurt Investor Relations in Lufthansa 11. Oktober 2002/962, S. 2, Frankfurt am Main.

116 Vgl. in Helm (1999), S. 251-253.

117 Zu ihr gehören neben der Lufthansa die United Airlines, Air Canada, SAS, Thai Airways und Varig, Brazilian Airlines. Vgl. in Helm (1999), S. 253-254.

2.1 Entwicklungsbeginn des deutschen Luftverkehrs

Der Wunsch zu fliegen war ein uralter Traum der Menschheit. Dieser Traum führte zur Entwicklung des Flugzeuges.¹¹⁸ Die Geschichte der deutschen Luftfahrt begann in Berlin. Ende des 19. Jahrhunderts unternahm im Norden der Stadt der Flugpionier *Otto Lilienthal* seine *ersten Flugversuche*. Im Süden Berlins, in Johannisthal, entstanden die ersten Motorflugzeuge aus deutscher Produktion.¹¹⁹ Bereits um 1900 erfolgte der *Erstflug eines Luftschiffes* von *Graf Ferdinand von Zeppelin* und 1903 der *erste Motorflug* durch die Gebrüder Wright.¹²⁰ Die erste deutsche Luftverkehrsgesellschaft, die „*Deutsche Luftschiffahrts AG*“ (*Delag*), wurde am 16.10.1909 in Frankfurt gegründet. Anteilseigner an dieser Gesellschaft waren vor allem die Luftschiffbau Zeppelin GmbH und die Hamburg-Amerika-Linie HAPAG.¹²¹ Die Luftschiffe waren als Transportmittel Vorläufer der Flugzeuge. Schon ab 1910 beförderten die Luftschiffe der Delag in Deutschland Post und Passagiere.¹²² Zwischen dem Ersten und dem Zweiten Weltkrieg war die enge Zusammenarbeit zwischen dem Luftschiff und dem Flugzeug wichtig für die deutsche Zivilluftfahrt. Diese startete bereits ein paar Jahre nach dem Zeppelin.¹²³ Somit hatte Deutschland bereits vor 1914 als erstes Land der Welt einen zivilen Luftverkehr. Im Juni 1910 startete das 24-Passagiere-Luftschiff „LZ 7 Deutschland“. Vier Jahre später, zur Zeit des Kriegsbeginns, hatte die Delag bereits mehr als zehntausend Passagiere befördert.¹²⁴ Die Bilanz der Delag sah bei Kriegsausbruch 1914 wie folgt aus:

- Gesamtfahrtzeit 3.139 Stunden,
- Gesamtstrecke 172.535 Kilometer,
- Zahlende Passagiere 10.088.¹²⁵

Am 13.12.1917 gründete die Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft (AEG) ein neues deutsches Luftverkehrsunternehmen, die „*Deutsche Luftreederei GmbH*“ (*DLR*).¹²⁶ Als Gründungsgesellschafter waren auch die Unternehmen Hapag, Deutsche Bank und Zeppelinbau daran beteiligt.¹²⁷ Das Anfangskapital der Gesellschaft betrug 2,5 Mio. Mark. Der Auftrag der Gesellschaft war vor allem, die Möglichkeiten des Luftverkehrs zu untersuchen.¹²⁸ Die DLR war die erste Fluggesellschaft der Welt, die einige Wochen nach Kriegsende am 5.2.1919 den planmäßigen Linienverkehr aufgenommen hat.¹²⁹ Die erste deutsche Luftverkehrsstrecke

118 Vgl. in Braunburg (1991), S. 13.

119 Vgl. in Wuschick (2002).

120 Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

121 Verkauf und Buchung. Am 28.06.1910 wurde erstmals ein Passagierluftschiff mit einer Kabine für 24 Fluggäste in Dienst gestellt. Vgl. auch in Wachtel (1980), S. 11.

122 Auch sie waren es, die den ersten Transozean-Passagierverkehr aufnahmen.

123 Vgl. in Wachtel (1980), S. 7.

124 Vgl. in Braunburg (1991), S. 18ff.

125 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9ff.

126 Vgl. in Reul (1995), S. 11f.

127 Vgl. Helm (1999), S. 33-38f.

128 Den Beteiligten war aber auch klar, dass unter den gegebenen politischen und technischen Voraussetzungen das neue Verkehrsmittel nicht so bald Gewinne abwerfen konnte. Vgl. in Schneider (1936), S.7-9.

129 Dadurch erfolgte der Aufbau der deutschen Handelsluftfahrt bereits ein Vierteljahr nach dem deutschen Zusammenbruch.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

war die *Strecke Berlin-Weimar*.¹³⁰ Der Grund für die Auswahl dieser Strecke war die damals in Weimar tagende *Nationalversammlung*. Hierfür musste im Hinblick auf die allgemeine Verkehrsnot eine schnelle Verbindung zwischen der Reichshauptstadt und dem gesetzgebenden Parlament geschaffen werden. Der Anlass des ersten Luftverkehrs war also die Nationalversammlung mit der *Beförderung von Post, Akten und Zeitungen*. Schon am 7. April 1919 zeigte die Deutsche Reichspost ihre Fortschrittlichkeit, indem sie die Annahme von Luftpostsendungen durch sämtliche deutsche Postanstalten anordnete.¹³¹ Somit startete auch der *offizielle Luftpostverkehr*.¹³²

Deutschland war nach dem Ersten Weltkrieg ein besiegtes Land¹³³. Der *Versailler Vertrag* vom 5.5.1921 verbot den Bau von deutschen Flugzeugen und führte damit fast zum Erliegen der deutschen Flugzeugindustrie.¹³⁴ Einige Menschen wollten aber in den zwanziger Jahren unbedingt wieder fliegen. Diese Begeisterung für die Luftfahrt führte zu hohen Kosten. Nach dem Krieg durfte zwar eine Luftfahrtindustrie nur beschränkt entstehen, jedoch hinderte niemand die Deutschen daran, mit zurückgebliebenen Militärmaschinen Luftdienste einzurichten.¹³⁵

Die Deutschen durften zunächst nicht bei den internationalen Luftverkehrsorganisationen mitwirken, was den grenzüberschreitenden Verkehr erschwerte.¹³⁶ Um aber zunächst ein Netzwerk in Europa aufbauen zu können, nahm die DLR Verhandlungen mit den kurz nach ihr entstandenen dänischen und holländischen Luftverkehrsgesellschaften auf.¹³⁷ Daraufhin gründeten am 28. August 1919 sechs Luftverkehrsgesellschaften in Den Haag die „*International Air Traffic Association*“, *IATA*.^{138 139} Sie wurde damit beauftragt, die Förderung zwischenstaatlicher Handelsluftfahrt und die Herbeiführung der dazu notwendigen Übereinkünfte zu ermöglichen.¹⁴⁰

Obwohl der Luftverkehr gerade in der schwierigen Zeit des Jahres 1919 trotz Streiks und sonstigen Verkehrsschwierigkeiten wichtige Aufgaben erfüllen konnte, hatte der Betrieb *ohne die Unterstützung des Reichs keine Chance*.¹⁴¹ Aufgrund von Streiks und Treibstoff-

130 Die DLR hatte Anfangs große Schwierigkeiten zu überwinden. Das noch während des Krieges gegründete Unternehmen hatte zunächst am 8. Januar 1919 die Erlaubnis bekommen, bis Ende Januar 1919 zu Propagandazwecken tagsüber Luftverkehr zu betreiben. Als dann die Erlaubnis zum Fliegen verlängert wurde, schaltete die DLR auf Linienbetrieb um. Vgl. in Wachtel (1980), S. 11.

131 Durch die Verkehrsschwierigkeiten der Nachkriegszeit benötigte ein Eilbrief von Weimar nach Berlin ca. 5 Tage, während ein Luftpostbrief nur 4½ Stunden dauerte. Vgl. in Schneider (1936), S.7-9.

132 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9.

133 Nach 1919 war die davor entwickelte Fliegerei zerschlagen. Bis auf einige wenige Motoren waren fast alle Flugzeuge ausgeliefert. Vgl. in Schneider (1936), S. 7-9f.

134 Vgl. in Wachtel (1980), S. 13.

135 Vgl. in Braunburg (1991), S. 14ff.

136 Vgl. in Reul (1995), S. 12ff.

137 Vgl. in Schneider (1936), S.7-9f.

138 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9.

139 Die IATA ist der erste internationale Verband europäischer Luftverkehrsgesellschaften und dient der Interessensvertretung ihrer Mitglieder. Vgl. in Reul (1995), S. 12ff.

140 Die erste regelmäßige deutsche Luftverbindung mit dem Ausland wurde die Strecke Kopenhagen – Hamburg – Amsterdam, die in enger Zusammenarbeit mit der dänischen und der holländischen Luftverkehrsgesellschaften als erste Poolstrecke von der Deutschen Luftreederei befliegen wurde. Dies war der erste Erfolg der internationalen Zusammenarbeit. Vgl. in Schneider (1936), S.7-9.

141 Siehe hierzu auch Schneider (1936), S.7-9.

mangel brach der Verkehr im Herbst 1919 bis zum Februar 1920 zusammen. Die Anfangsprobleme der DLR hatten gezeigt, dass ein ziviler Luftverkehr zu Beginn nicht wirtschaftlich sein konnte. *Die Erlöse waren noch zu gering, die Kosten dagegen relativ hoch.*¹⁴² *Auch die Reichsregierung musste 1920 erkennen, dass privatwirtschaftlich organisierte Fluggesellschaften noch keinen rentablen und regelmäßigen Flugbetrieb sicherstellen konnten.*¹⁴³ Daher unterstützte daher der Staat ab 1920 die interessierten Städte und Handelskammern mit ihrer *Subventionspolitik*. Dies führte dazu, dass zahlreiche Fluggesellschaften entstanden, die über ein dichtes Liniennetz verfügten. Zu dieser Zeit hatten bis zu 37 sehr kleine Fluggesellschaften eine Konzession.¹⁴⁴ Für den zivilen Luftverkehr war eine Unterstützung von jährlich 3,5 Mio. RM vorgesehen. Diese finanzielle Unterstützung, die trotz vieler Schwierigkeiten getätigt wurde, führte zu einer *Gründungswelle kleiner, überwiegend regionaler Luftverkehrsgesellschaften*. Zumeist waren es Länder, Städte und Gemeinden, die zur Anbindung ihres Gebietes an den regionalen Luftverkehr ein eigenes Luftverkehrsunternehmen gründeten oder förderten. Außer den innerdeutschen Problemen, hatte der deutsche Luftverkehr mit einem zweiten Hindernis, dem Londoner Ultimatum, zu kämpfen.¹⁴⁵

Auf Grund des „Kriegsschuldartikels“ § 231 des Versailler Vertrages¹⁴⁶ musste Deutschland nach dem Ersten Weltkrieg Reparationen, d.h. Kriegsentschädigungen und Wiedergutmachungsleistungen, zahlen. Die endgültige Höhe und Dauer der Reparationen war im Versailler Vertrag nicht festgelegt, sondern sollte von einer mit weit reichenden Kontrollfunktionen ausgestatteten Reparationskommission ohne deutsche Beteiligung festgesetzt werden, welche die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands überwachen sollte. Die Kommission ging zunächst von einer Schuld i.H.v. 132 Milliarden Goldmark aus. John Maynard Keynes, der später berühmte Nationalökonom, warnte, dass diese Summe dreimal so hoch sei, als Deutschland sich leisten könne. Dieser Problematik hatten sich die Kommission und die in London stattfindende Konferenz nicht gestellt. Die Forderung wurde als sog. „Londoner Ultimatum“ am 5. Mai 1921 dem Reich übergeben mit der Androhung, bei Nichteinhaltung das Ruhrgebiet zu besetzen.¹⁴⁷

Im Londoner Ultimatum hatten die Siegermächte auch ein *Verbot des deutschen Flugzeugbaus* ausgesprochen. In ähnlicher Weise entwickelte sich der Markt im deutschen Luftverkehr. Durch die starke Konkurrenz wurde die Entwicklung eines planmäßigen Luftstreckennetzes verhindert und es entstand im falsch verstandenen „freien Wettbewerb“ eine

142 Einer der Gründe hierfür war, dass vorwiegend ausgemusterte Militärflugzeuge eingesetzt wurden, die dem Luftverkehr zwar einen Innovationsschub gaben, aber unter Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte konstruiert waren. Vgl. in Wachtel (1980), S. 11.

143 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38f.

144 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9ff.

145 Eine ähnliche Entwicklung konnte man während der ersten Entwicklungsjahre der Eisenbahn beobachten, wo ebenfalls durch lokale Interessen gefördert, mehrere unterschiedliche Unternehmen entstanden. Deren konkurrenzbedingte Bestrebungen verhinderten die Schaffung von wichtigen Durchgangslinien Vgl. in Reul (1995), S. 11.

146 Der Versailler Vertrag war das Ergebnis des seit dem 18. Januar 1919 in Versailles tagenden Friedenskongresses. Er konstatierte die alleinige Verantwortung des Deutschen Reichs und seiner Verbündeten für den Ausbruch des Weltkriegs und verpflichtete es daher zu Reparationszahlungen an die Siegermächte. Vgl. hierzu auch in Arndt (1999), S. 139.

147 Vgl. hierzu Walter (2003), S. 147ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Zersplitterung. Die Anzahl der Luftverkehrsgesellschaften stieg bis auf über 30 Fluggesellschaften. Schon bald trat die bereits erwartete Unwirtschaftlichkeit der Unternehmen ein.¹⁴⁸ Rückschläge und die allgemeine wirtschaftliche Not führten zum Ende der kleinen Gesellschaften und schufen gleichzeitig die Voraussetzungen für eine *Fusion der größten Gesellschaften*.¹⁴⁹ Zwischen 1922 und 1926 bildeten viele kleine Gesellschaften, die oft nur kurze Strecken bedienten, den Unterbau des deutschen Luftverkehrs. Darüber hinaus existierten zunächst drei, später zwei Unternehmen, die vorwiegend überregional und international tätig waren und zugleich miteinander in starkem Wettbewerb standen. Dabei handelte es sich um die 1922 aus der DLR hervorgegangenen *Aero-Union*, die *Lloyd-Gruppe* und um den *Junkers Luftverkehr*.

Die *Lloyd-Gruppe* bestand aus Luftverkehrsunternehmen (z.B. Deutsche Luft Lloyd, Danziger Aero-Lloyd) an denen der Norddeutsche Lloyd beteiligt war.¹⁵⁰ Die DLR und die Lloyd-Gruppe schlossen sich am 6. Februar 1923 zur „*Deutschen Aero-Lloyd AG*“ zusammen.¹⁵¹ Neue wesentliche Anteilseigner an dieser Gesellschaft wurden der Norddeutsche Lloyd, die Albatros Werke und der Deutsche Luft Lloyd. Weitere Eigentümer wurden 20 Industrieunternehmen, vier Handelsgesellschaften, zwei Schifffahrtlinien und 39 Banken, darunter vor allem die Deutsche Bank. Diese Zusammensetzung lässt bereits zu dieser Zeit ein *starkes Interesse der Privatwirtschaft am Luftverkehr* erkennen.¹⁵²

Das Gründungskapital betrug 100 Mio. RM und wurde je zur Hälfte von der Aero-Union AG als Holdinggesellschaft der Deutschen Luft-Reederei und den ihr nahe stehenden Gesellschaften sowie von der Lloyd Luftdienst GmbH für sich und ihre Tochtergesellschaften übernommen. Die an der Gründung beteiligten Gesellschaften brachten sämtliche Werte an Fluggeräten, Betriebseinrichtungen, Ersatzmaterialien und ihre Anteile an in- und ausländischen Luftverkehrsgesellschaften in die neue Gesellschaft ein. Seine Flugzeuge bezog das Luftfahrtunternehmen von verschiedenen Flugzeugfabriken.¹⁵³ Mit der Kapitalerhöhung der Gesellschaft im *Jahre 1925* beteiligten sich erstmals *öffentliche Körperschaften finanziell an einer Fluggesellschaft*. Der Anteil deutscher Städte am Grundkapital des Aero-Lloyd betrug danach 26,8%.

Größter Konkurrent des Aero-Lloyd waren die vom Flugzeugkonstrukteur Professor Hugo Junkers geführten Fluggesellschaften. Sein Engagement begann im Jahre 1919. Um einen Markt für seine Flugzeuge zu schaffen, gründete er eigene Fluggesellschaften oder beteiligte

148 Während das freie Spiel der Kräfte sich bei Produktionsunternehmen positiv auswirkte, führte es bei Verkehrsgesellschaften zur Kapitalverschwendung. Dies war bereits im 19. Jahrhundert in der Eisenbahnindustrie zu beobachten. Ähnliche Umstände traten dann auch im Luftverkehr auf.

149 Hinzu kam noch der außenpolitische Druck, der in den Begriffsbestimmungen des Londoner Ultimatums 1921 festgehalten wurde. Das Ultimatum enthielt Baubeschränkungen für die deutsche Luftfahrtindustrie und sah eine ständige Überwachung der deutschen Zivilluftfahrt vor. Durch diese weit über den Rahmen des Versailler Diktates hinausgehende Maßnahme wurde die Entwicklung des deutschen Luftverkehrs erheblich erschwert. Aufgrund der Entwicklungen im deutschen Luftverkehr wurde so eine Vereinheitlichung der Bestrebungen immer notwendiger. Vgl. in Schneider (1936), S. 10-11.

150 Vgl. in Reul (1995), S. 13ff.

151 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9ff.

152 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

153 Vgl. in Wachtel (1980), S. 9ff.

sich an anderen.¹⁵⁴ Am 13.08.1924 wurde die *Junkers-Luftverkehr AG* als Unternehmen ausgegründet.¹⁵⁵ Die stärkste Konkurrenz zu jener Zeit existierte also zwischen dem Aero-Lloyd und der Junkers Luftverkehr AG.¹⁵⁶

Um den freien Wettbewerb zu lenken, fand am 7. September 1925 die erste Generalversammlung der „*Europa Union*“ einer Betriebsgemeinschaft von 16 Luftfahrtgesellschaften statt.¹⁵⁷ Mit dem Zusammenschluss erreichte man zwar immer noch keine erhebliche Verbesserung der Situation, aber es war bereits ein Erfolg, dass durch die Schaffung von Junkers Luftverkehr und Aero-Lloyd an die Stelle einer Vielzahl von Luftverkehrsunternehmen zwei große Gesellschaften traten, die später die Grundlage für die Vereinheitlichung bildeten. Außer den deutschen Auslandslinien war auch das innerdeutsche Streckennetz stark verdichtet, da nunmehr auch kleine und unbedeutende Städte einbezogen wurden.¹⁵⁸ Der deutsche Luftverkehr breitete sich in den Jahren 1924/25 sehr stark aus, was für die finanzielle Entwicklung sehr ungesund war. Durch diese Entwicklungen wurden die finanziellen Grundlagen zerstört, so dass die Aero-Lloyd nicht mehr in der Lage war, die notwendigen Abschreibungen am Flugzeugpark vorzunehmen. Auch Junkers Luftverkehr geriet in *finanzielle Schwierigkeiten*. Obwohl wenn beide Gesellschaften ihre eigenen Wege gingen, konkurrierten sie stark miteinander.¹⁵⁹

Die Konstellation zweier Luftverkehrsunternehmen, die auf einigen Strecken unmittelbar miteinander konkurrierten, erwies sich als problematisch.¹⁶⁰ Auf die Dauer war der starke Wettbewerb auf den mitteleuropäischen Strecken zu hart.¹⁶¹ Vor allem mehrere Doppelinvestitionen, die Zersplitterung der staatlichen Subventionen (ca. 5 Mio. RM pro Jahr), und die *Finanzierung eines ungesunden Konkurrenzkampfes*, waren die Gründe für die Liquiditätsprobleme der beiden Gesellschaften im Jahre 1925. In diesem Jahr stand die Junkers AG

154 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

155 Vgl. in Reul (1995), S. 13ff.

156 Während bei der Ersten der Verkehrsgedanke vorherrschte, war für die zweite Gesellschaft der Absatz von Flugzeugen entscheidend. Dies führte dazu, dass die Aero Lloyd die Kooperation mit anderen, ausländischen Gesellschaften suchte und die Junkers Luftverkehr AG ihre eigenen Gesellschaften (mit Junkers Flugzeugen) im Ausland, wie etwa den Aero Express Budapest oder die Österreichische Luftverkehrs AG gründete. Dadurch bauten die beiden konkurrierenden Gesellschaften ihre Netze stark aus. Vgl. in Wachtel (1980), S. 7.

157 Zunächst entstanden die „Transeuropa-Union“ und die „Nordeuropa Union“, die in den von der Schweiz über Süddeutschland nach Österreich und Ungarn führenden Verbindungen und im Luftverkehr in den baltischen Randstaaten und den skandinavischen Ländern ihr Tätigkeitsfeld sahen. Vgl. in Wachtel (1980), S. 9ff.

158 Die deutschen Länder, Städte und ihre Wirtschaftsträger bemühten sich sehr stark, den Anschluss an das Verkehrsnetz zu erhalten. Es wurden sogar Gesellschaften gegründet, die vor allem die Aufgabe hatten, für die Einrichtung innerdeutscher Flugverbindungen auf dem Wege der Finanzierung und Werbung zu sorgen. Da nach neuen Finanzierungsquellen zur Vergrößerung der Flotte und zum Ausbau des Streckennetzes gesucht wurde, war dies eine positive Entwicklung.

159 Nur dem stark wachsenden Streckennetz und der Steigerung der Beförderungsziffern war es zu verdanken, dass die deutsche Handelsluftfahrt in den schweren Jahren der Inflation und Deflation ihre Stellung im Weltluftverkehrsnetz sichern konnte. Vgl. in Schneider (1936), S.10-11.

160 Vgl. in Reul (1995), S. 12ff.

161 Vgl. in Wachtel (1980), S. 7ff.

sogar fast vor dem Konkurs.¹⁶² Es war schließlich gesellschaftlich nicht mehr zu verantworten, dass der Luftverkehr, der auf öffentliche Mittel angewiesen war, diese zur Finanzierung eines Konkurrenzkampfes nutzte, statt zum technischen Ausbau und zur verkehrsmäßigen Entwicklung.¹⁶³ Das *Deutsche Reich* erzwang Ende 1925 durch die Streichung der Subventionen dann den *Zusammenschluss der beiden Unternehmen*.¹⁶⁴ Davon erhoffte sich die Reichsregierung eine gezielte Wirkung der Subventionen, Rationalisierung auf der Kosten- und der Leistungsseite durch Größendegressionen und die Vermeidung von Doppelinvestitionen.

Auch waren natürlich die Regierungen an größerem Einfluss auf den Luftverkehr interessiert.¹⁶⁵ Die Reichsregierung hatte über die Subventionen Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewonnen. Sie forderte nun eine Einigung bis zum Monopol. Dies wurde dadurch erleichtert, dass die Junkers-Werke aufgrund der finanziellen Krise unter Einfluss des Reiches gerieten.¹⁶⁶ Somit führten die Bestrebungen zur *Zusammenlegung* der beiden Unternehmen zur erfolgreichen *Gründung der Deutschen Luft Hansa Aktiengesellschaft*. Diese neugegründete Gesellschaft wurde dann vom Reich, den Ländern, den großen Städten und der Wirtschaft getragen.¹⁶⁷

2.2 Die alte Lufthansa – Die Pionier epoche zwischen 1926 und 1945

Der deutsche Luftverkehr war 1926 in einer Umstrukturierungsphase.¹⁶⁸ Durch den Zusammenschluss der beiden Fluggesellschaften Junkers Luftverkehr und Deutsche Aero-Lloyd wurde am 6. Januar 1926 in Berlin die Deutsche Luft Hansa AG gegründet.¹⁶⁹ Erst ab 1933 nennt sie sich in einem Wort Lufthansa.¹⁷⁰ Das Firmenlogo, der Kranich als Bildsymbol, wird von der Deutschen Aero-Lloyd eingebracht, die Hausfarben Blau und Gelb von Junkers Luftverkehr.¹⁷¹

Die Reichsregierung nahm durch ihre Teilnahme an den Verhandlungen einen starken Einfluss auf den Zusammenschluss der beiden Konkurrenten.¹⁷² Gemäß der Satzung des

162 Die Krise war vor allem durch die politischen Rahmenbedingungen bedingt (staatliche Hilfen für Städte und zur Verbesserung des Länderanschlusses an Wirtschaftszentren, Subventionspolitik etc.). Ein anderer Grund könnte aber auch die generell schlechte wirtschaftliche Lage in den 1920er Jahren sein. Hinweise für die generell unwirtschaftliche Situation waren auch die hohen Subventionen im Ausland (Frankreich, Großbritannien). Vgl. in Reul (1995), S. 13ff.

163 Deshalb drängte das Reich auf die Einleitung der Verhandlungen, die zum Zusammenschluss von Aero-Lloyd und Junkers Luftverkehr führen sollte. Die Lösung des Problems lag also in weiterer Konzentration bis hin zum Monopol. Vgl. in Schneider (1936), S. 10-11.

164 Vgl. in Wachtel (1980), S. 7ff.

165 Vgl. in Reul (1995), S. 13ff.

166 Insgesamt versuchte Reich größeren Einfluss auf den Luftverkehr zu gewinnen. Vgl. in Helm (1999), S. 33-38f.

167 Vgl. in Schneider (1936), S.10-11.

168 Vgl. in Wachtel (1980), S. 25ff.

169 Forciert wurde die Gründung einer Einheitsluftverkehrsgesellschaft vor allem vom Reichsverkehrsministerium und der am Luftverkehr interessierten Privatwirtschaft. Vgl. in Schneider (1936), S. 14-19f.

170 Die beiden Unternehmen fusionierten jedoch nicht, sondern brachten ihre Betriebsvermögen, d.h. ihre Flugzeuge und Bodeneinrichtungen, in das neue Unternehmen ein. Vgl. in Reul (1995), S. 14ff.

171 Vgl. in Luftfahrt-Presse-Club (2001).

172 Vgl. in Wuschick (2002).

173 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

Unternehmens hatte die *Geschäftsführung* nach rein *privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten* zu erfolgen. Die Reichsregierung verfolgte mit der Zusammenlegung beider Gesellschaften das Ziel, nur noch der neuen Einheitsgesellschaft *Subventionen* zu gewähren. Ein Monopol für den Luftverkehr wurde aber der Luft Hansa nicht verliehen.¹⁷⁴ Ihr wurde vom Reich kein Exklusivrecht zum Betrieb von Luftverkehr gegeben. Durch die Konzentration der Subventionen entstand eine nationale Fluggesellschaft.¹⁷⁵ Ihre Geschäftstätigkeit wurde ab diesem Zeitpunkt als Aufgabe der Daseinsvorsorge mit öffentlicher Zwecksetzung angesehen, weil *der Flugbetrieb einem nationalen und öffentlichen Interesse dienen sollte*.¹⁷⁶ Durch ihren Pioniergeist hatte sich die erste Luft Hansa folgende Ziele gesetzt:

1. Die Verbindung Deutschlands mit den wichtigsten europäischen Wirtschaftszentren.
2. Den Anschluss der wichtigsten deutschen Städte an das europäische Luftverkehrsnetz.
3. Die Herstellung einer Luftverbindung zwischen Deutschland und denjenigen außereuropäischen Ländern, zu denen es besondere Handelsbeziehungen hatte.¹⁷⁷

Ziel des Unternehmens war es also, den Luftverkehr wirtschaftlicher zu machen und Deutschland mit den wichtigsten Wirtschaftsregionen im Ausland zu verbinden.^{178 179}

Die Lufthansa als Privatunternehmen

Bei der Gründungsversammlung wurde das vorläufige Grundkapital der Deutschen Luft Hansa AG auf 50.000 RM gesetzt.¹⁸⁰ Das Anfangskapital wurde dann am 15.06.1926 auf 25 Mio. Mark erhöht. Am *Kapital beteiligt waren das Reich, die Länder, die Städte, die Industrie, der Handel und die Banken*.¹⁸¹ Bereits die erste Lufthansa war also ein *gemischtwirtschaftliches Unternehmen* in der juristischen Form einer Aktiengesellschaft, deren *Geschäftsführung nach rein privatwirtschaftlichen Grundsätzen* erfolgte.¹⁸² Sie hatte in ihrem Aktionärskreis private Investoren sowie öffentliche Gebietskörperschaften, die jedoch keine Kapitalmehrheit besaßen. Weitere Anteilseigner waren bis dahin selbstständige regionale Fluggesellschaften, die jedoch keine staatlichen Subventionen bekamen.

Insgesamt hielten die diversen Luftverkehrsunternehmen (wie etwa selbstständige regionale Gesellschaften) 27,5% der Anteile des Stammkapitals von 25 Mio. RM und sicherten sich somit Anteile an der Luft Hansa.¹⁸³ Außerdem waren das Deutsche Reich mit 26%, die Länder mit 19% und die Privatwirtschaft mit 27,5% am neuen Unternehmen beteiligt.¹⁸⁴ Den Kern der Reichsbeteiligungen bildete die Einbringung der Flugzeuge von Junkers-Luftverkehr.

174 Vgl. ebda., S. 39-42.

175 Vgl. in Schneider (1936), S.14-19.

176 Vgl. in Helm (1999), S. 39-42.

177 Vgl. in Braunburg (1991), S. 18f.

178 Jedoch war dies trotz großer Erfolge im Aufbau zuverlässiger und sicherer Flugliniendienste und guter Pionierleistungen bis zur Einstellung des Flugbetriebes im Jahre 1945 nicht möglich beziehungsweise sehr schwierig. Vgl. in Helm (1999), S. 39-42.

179 Vgl. unter http://www.tachau.de/background/wirtschaft/lufthansa_2.html.

180 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

181 Vgl. in Wachtel (1980), S. 25ff.

182 Vgl. in Schneider (1936), S. 14-19.

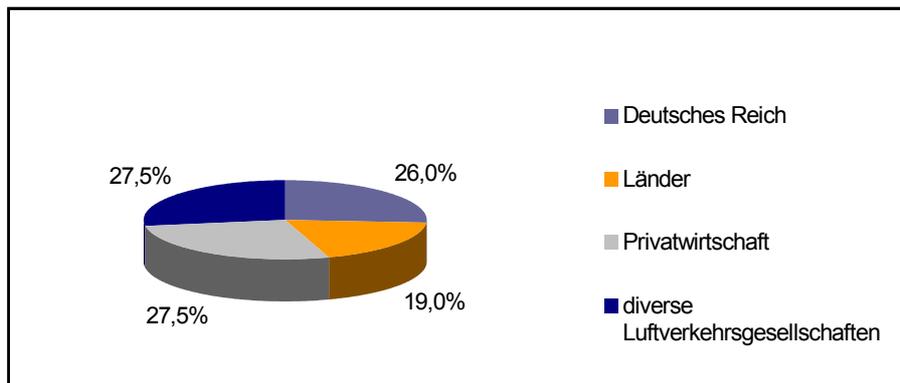
183 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

184 Vgl. in Reul (1995), S. 14ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Junkers erlangte somit keinen Anteil am Grundkapital der Luft Hansa AG, da Junkers dem Deutschen Reich zu seiner Entschuldung Aktien im Wert von 30 Mio. RM überschreiben mussten. Das Eigentum der Privatwirtschaften, war vor allem auf die Einbringung des Vermögens der bisherigen Deutsche Aero-Lloyd AG zurückzuführen.^{185 186}

Abbildung 6: Anteilseignerstruktur der „Deutschen Luft Hansa AG“ am 15. Juni 1926¹⁸⁷



Von Anfang an hielten *private Aktionäre* somit einen *Großteil des Grundkapitals* an der Luft Hansa AG, während *das Reich (Deutsches Reich und Länder)* mit 45% *größter Einzelaktionär* war und über diese Mehrheitsbeteiligung Einfluss auf das Unternehmen ausübte. Weitere Mittel zur Einflussnahme waren die Vergabe von Subventionen zur Expansion des Flugnetzes, staatliche Aufträge, wie etwa durch die Reichspost, und die gemeinsame Entwicklung von Infrastrukturprojekten, insbesondere in Zusammenarbeit mit der Reichsbahn. Die Zusammensetzung der Anteilseigner spiegelte bereits damals die schwierige Verfolgung der *unterschiedlichen Interessen* wider.¹⁸⁸

Subventionen und Infrastrukturprojekte

Eine Einflussmöglichkeit des Reiches auf die Streckenbedingungen war die Subventionierung der Gesellschaft. Wie stark die Abhängigkeit der Gesellschaft von Subventionen war,

185 Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

186 Das neue Unternehmen DLH AG übernimmt von den Vorgesellschaften und den in ihr aufgehenden regionalen Unternehmen neben dem Flugzeug- und Motorenpark sowie den Werkstätten auch andere wichtige Beteiligungen. Vgl. in Schneider (1936), S.14-19.

187 Vgl. in Reul (1995), S. 14ff.

188 Das Reich sah die Luftverkehrspolitik unter seinem Einfluss. Dies wurde auch durch die Zusammensetzung des Vorstandes deutlich: Vorsitzender des 63 Personen umfassenden Aufsichtsrats war ein Vertreter der Deutschen Bank. Weiteren Einfluss sicherte sich das Reich durch seine Rolle als Gesetzgeber auf dem Gebiet der Luftfahrt, so durch das LuftVG und damit über die Voraussetzung für die Zulassung der Luftfahrtunternehmen. Vgl. in Helm (1999), S. 39-42.

zeigt die Kürzung der Zuwendung um fast 50% im Winter 1928/29.¹⁸⁹ Diese Reduzierung verstärkte die Anstrengung in Richtung *Eigenwirtschaftlichkeit* des Luftverkehrs. Dabei wurde erstmals definiert, was unter weniger Staatseinfluss möglich sein könnte. Jedoch wollte das Reich weiterhin seinen Einfluss auf die Gesellschaft über die Kapitalbeteiligung und die Kontrolle der Subventionen geltend machen.¹⁹⁰

Die Subventionen betragen 1926 75,16%, 1932 62,8%, 1938 36,9% und sanken schließlich 1939 auf 34,2%. Die reinen Flugeinnahmen betragen 1932 6 Mio. RM. Schon 1938 stiegen diese auf 28 Mio. RM. 1939 war die Deutsche Lufthansa mit einer Flotte von 150 Flugzeugen und einem weltweiten Streckennetz von fast 80.000 Kilometern die *führende Luftverkehrsgesellschaft Europas*. Ihr Anteil am Weltluftverkehr betrug 7,5%.¹⁹¹

Die Lufthansa wurde vom Reich mit der Durchführung aller die Entwicklung des zivilen Luftverkehrs fördernden Aufgaben beauftragt. Einflussmittel blieb dabei die Bereitstellung von Subventionen. Auch war das Reich für den Abschluss bilateraler Luftverkehrsabkommen und die Zusammenarbeit zwischen der Lufthansa und anderen staatlichen Infrastrukturtägern verantwortlich. Der Schwerpunkt lag auf dem Gebiet der *Luftpost*. Die staatliche Reichspost, war einer der Hauptkunden der Lufthansa. Seit 1929 subventionierte die Reichspost die Lufthansa systematisch über Mengen und Tarife. Ein anderer staatlicher Auftraggeber war die *Reichsbahn*. Mit ihr wurden *kombinierte Transporte* durchgeführt. Für die Reichsregierung galt die Lufthansa als Mittel zum Aufbau eines Flugnetzes mit volkswirtschaftlichem Nutzen.¹⁹²

Die Pionierepoche

In den zwanziger Jahren gelang es der Lufthansa sehr bald schon, durch technische Innovationen und zuverlässige Dienste Vertrauen in den Luftverkehr aufzubauen. Am 6.4.1926 nahm die Deutsche Lufthansa AG ihren planmäßigen *Passagier-, Fracht- und Luftpostverkehr* auf. Innerhalb von Deutschland wurden rund 57 und im Ausland rund 15 Flughäfen angefliegen.¹⁹³ Die Lufthansa unterhielt nicht nur ein *dichtes Flugnetz* in Deutschland und Europa, sondern auch in Asien und Lateinamerika. Sie flog einen Post-Dienst über den Südatlantik und erprobte Nordatlantik-Verbindungen mit Hilfe von Flugbooten und Wasserflugzeugen.^{194 195}

189 Diese führten zu starken Einschnitten in Flugleistung und Personalbestand. Die Weltwirtschaftskrise, die das Deutsche Reich besonders hart traf, führte auch 1930 zu erheblichen Subventionskürzungen und damit zur Stilllegung zahlreicher innerdeutscher Verbindungen.

190 Bereits nach den ersten Erfolgen einigten sich die europäischen Postverwaltungen auf ein internationales Nachtstreckennetz. Auch gab es viele Entwicklungen im Flugzeugtypenbau. Diese machten den damaligen Luftverkehr schneller, pünktlicher und sicherer. Zudem wurde das Fliegen auch wirtschaftlicher. Vgl. in Helm (1999), S. 39-42.

191 Durch die Aufhebung des Londoner Ultimatums, das den Bau größerer Verkehrsflugzeuge verbot, wurde die Zusammenarbeit und der Wettbewerb mit den wichtigsten Luftverkehrsgesellschaften des Auslands forciert. Vgl. in Wachtel (1980), S. 15ff.

192 Vgl. in Helm (1999), S. 39-42.

193 Vgl. in ebda., S. 19.

194 Vgl. unter http://www.tachauch.de/background/wirtschaft/lufthansa_2.html.

195 Um die Unternehmensziele zu erreichen, wurde das Streckennetz sowohl innerdeutsch als auch in Europa stark ausgebaut. Außerdem wurde bereits im Gründungsjahr eine Nachtstrecke eingerichtet.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Zu Beginn verfügte die Lufthansa über einen Flugzeugpark mit 19 verschiedenen Typen. Hinzu kam noch eine *Triebwerkvielfalt von ca. 449 Flugmotoren mit 19 Typen acht verschiedener Fabrikate* was nicht zu einer *Homogenisierung der Flotte* beitrug.¹⁹⁶ Dadurch wurde sowohl die Personalausbildung als auch die Wartung der Flugzeuge erheblich *erschwert*, was zu einer *Kostensteigerung* führte.¹⁹⁷ Mit anfangs 150 Flugzeugen baute die neue Linienfluggesellschaft schon im ersten Jahr ihres Bestehens ihr Streckennetz auf mehr als 20.000 Kilometer aus.¹⁹⁸ Die Bilanz im ersten Jahr sah folgendermaßen aus:¹⁹⁹

Flugkilometer	6.537.434
Passagiere	56.268
Tonnen Post, Fracht	946
Streckennetzlänge	20.408
Mitarbeiter	1.527

Schon frühzeitig setzte die Lufthansa auf *internationale Allianzen*. 1926 übernahm die Luft Hansa AG Anteile an der 1921 gegründeten Deruluft. In den Folgejahren beteiligte sie sich an den Gründungen der spanischen "Iberia", der brasilianischen "Syndicato Condor" und der chinesischen "Eurasia".²⁰⁰

1927 entstand auch der *Luftfrachtverkehr*. Die Luft Hansa und die Reichsbahn kooperierten bei der Güterbeförderung. Dadurch bildeten sie zusammen den Flug-Eisenbahn-Verkehr.²⁰¹ Die Erreichung des Hauptziels, nämlich eine hohe Betriebssicherheit mit einer baldigen Wirtschaftlichkeit des Verkehrs zu erreichen, wurde dadurch erschwert, dass die Flugzeuge immer noch in der Entwicklung waren und hohe Betriebskosten verursachten. Das Streben nach Wirtschaftlichkeit setzte in technischer Sicht den wachsenden Einsatz von Großflugzeugen und die Steigerung des Sitzladefaktors voraus.²⁰²

Ende der zwanziger Jahre kam es zu einem explosionsartigen Wachstum des Luftverkehrs. Dies ist vor allem im Ausbau des Streckennetzes, der Beförderungsarten und der technischen Neuheiten (Flugzeugarten und -typen) erkennbar. Fliegen war kein Wunschtraum mehr. Das Flugzeug war als neues Verkehrsmittel voll einsetzbar.²⁰³ Jedoch geriet die Weltwirtschaft 1929 in eine Krise und Depression.²⁰⁴ In dieser Zeit wurde der Luftfahrtsatz um 50% gekürzt. Zum einen endete damit der dreijährige Aufwärtstrend, der vor allem durch die Subventionen

Einen weiteren Impuls für die Entwicklung des zivilen deutschen Luftverkehrs brachte das am 5. Mai 1926 mit den Siegermächten des Ersten Weltkrieges unterzeichnete Pariser Luftverkehrsabkommen. Dieses Abkommen ermöglichte einen zivilen deutschen Flugzeugbau. Vgl. in Helm (1999), S. 33-38.

196 Vgl. in Helm (1999), S. 25ff.

197 Vgl. in Braunburg (1991), S. 22ff.

198 Vgl. in Wuschick (2002).

199 Vgl. in Helm (1999), S. 19ff.

200 Vgl. in Wuschick(2002).

201 Vgl. in Braunburg (1991), S. 23ff.

202 Hinzu kommen noch die Fortschritte auf dem Gebiet der instrumentalen und funkentelegraphischen Ausrüstung, die Schritt hält mit dem Ausbau von Funkpeilstationen, die die Durchführung des Flugbetriebes auch bei schlechtem Wetter ermöglichten Vgl. in Schneider (1936), S. 20-23.

203 Vgl. in Braunburg (1991), S. 26f.

204 Vgl. hierzu auch Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (1982) und vgl. hierzu Walter (2003), S. 169ff.

ermöglicht worden war. Zum anderen wurde aufgrund der fehlenden finanziellen Basis auch der weitere Aufbau unterbrochen.²⁰⁵

Zu diesem Zeitpunkt zeigten sich die Nachteile *der einjährigen Beihilfeverträge* deutlich. Im Gegensatz zu den anderen Staaten, die ihren Luftverkehrsgesellschaften Verträge von sieben bis dreißig Jahre gegeben hatten und somit eine langfristige Planung und zielbewusste Luftverkehrspolitik ermöglichten, wurden die Subventionen für die Lufthansa alljährlich bei den *Haushaltsberatungen des Reichstages* festgelegt.²⁰⁶ Die Entwicklung in Deutschland war durch die ständigen Etatverhandlungen unsicher. Nach der finanziellen Krise 1929 entschloss sich der Reichstag dann schließlich doch, ein dreijähriges Programm für die Jahre 1930 bis 1932 aufzustellen. Die Lufthansa erhielt auch die Erlaubnis, das Flugmaterial nach den technischen und wirtschaftlichen Erfordernissen des Flugbetriebes zu beschaffen. Unterstützung bekam die Lufthansa aber auch von der Reichspost, die sich dazu entschloss, ihre Postsendungen nicht nur wie bisher in den planmäßigen Maschinen zu befördern, sondern als erste Postverwaltung Europas bei der Lufthansa die Einrichtung *besonderer Postfluglinien* in Auftrag gab.

Die extremen Beschränkungen, unter denen der Luftverkehr 1929 litt, führten trotz aller Bemühungen um Schaffung eines Ausgleiches zu einem deutlichen Rückgang der Beförderungszahl gegenüber dem Vorjahr. Nur in der Luftpost- und Luftexpressgutbeförderung war eine beträchtliche Steigerung zu verzeichnen.²⁰⁷

Devisenverordnungen, Einfuhrbeschränkungen und andere Notmaßnahmen lähmten 1931 den Verkehr und erschwerten die wirtschaftlichen Beziehungen. Hinzu kamen die Wirtschaftskrise, die innerpolitischen Unruhen, die Massenarbeitslosigkeit, die Erhöhung der Betriebsstoffzölle und Abgaben bis hin zur Verringerung der Flugaufträge der öffentlichen Hand.²⁰⁸ Auch die Luftfahrt war von der *Wirtschaftskrise 1932* betroffen. Trotz der Senkung der Beihilfen und der schlechten wirtschaftlichen Lage Deutschlands, die dazu führte, dass Reichsbahn und Reichspost unter einem erheblichen Verkehrsrückgang zu leiden hatten, gelang es durch Einschränkung, die angefangene Arbeit fortzusetzen. Immerhin wies der Luftfrachtverkehr gegenüber dem Vorjahr eine Zunahme um 20% und der Flugeisenbahnverkehr um 42% auf. Aber im Personenverkehr gingen die Zahlen unter dem Druck der wirtschaftlichen Krise zurück. Die Kilometerleistung sank um 5%.²⁰⁹ Jedoch machte die Homogenisierung der Flotte und damit die Kostenoptimierung Fortschritte: In den 1930er Jahren bestand der Flugzeugpark der Lufthansa zu 50% aus dem Flugzeug Je 52.²¹⁰

205 Dies führte zu einer Reduzierung der Expansionspläne und sogar zum Stellenabbau. Auch wurden einige wichtige Strecken ausländischen Luftverkehrsgesellschaften überlassen.

206 Wie die Geschichte zeigt, benötigt jeder Verkehrsweig in den Einführungs- und Entwicklungsjahren Zuschüsse, wie z.B. die Eisenbahn. Manche Verkehrsmittel brauchen diese Zuschüsse jedoch auch über die Entwicklungsjahre hinaus. Sie erhalten diese Unterstützung, da sie der Wirtschaft dienen sollen. Gerade der Luftverkehr, der von völlig neuen Grundlagen und Voraussetzungen ausging, stellt keine Ausnahme dar.

207 Vgl. in Schneider (1936), S. 29-35.

208 Vgl. in ebda., S. 44-47.

209 Vgl. a.a.O., S. 36-43.

210 Die Lufthansa richtet 1934 als erste Fluggesellschaft der Welt einen Transozean-Postflugdienst über den Südatlantik ein und 1936 den planmäßigen Luftverkehr über den Nordatlantik mit Flugbooten und Wasserflugzeugen. Vgl. in Wuschick (2002).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Der Nationalsozialismus

Ab der Machtergreifung Hitlers (1933) wurde der Luftverkehr vermehrt für die Ziele und Zwecke des Nationalsozialismus hin ausgebaut. Dies führte zu einer Neuordnung des deutschen Luftverkehrs, was sich auf die Deutsche Lufthansa und den von ihr betriebenen Verkehr sehr bald deutlich auswirkte. *Hermann Göring* wurde zum preußischen Ministerpräsidenten und zum Reichskommissar der Luftfahrt und später zum *Reichluftfahrtminister* ernannt. Für Dienstreisen wurden nur noch Flüge der Lufthansa AG gebucht, was zu einer Belebung der Passagierzahlen führte.²¹¹

Nach 1933 gelangte die *Lufthansa mehrheitlich in Staatsbesitz*. Dies war vor allem durch *Kapitalerhöhungen* und einen immer größer werdenden Aktienanteil im Besitz der reichseigenen ‚Bank der deutschen Luftfahrt‘ möglich.²¹² Es wurden weiterhin Subventionen gezahlt, aber nicht mehr abhängig von der Verkehrsleistung, sondern zur der Erreichung *politischer Ziele*. Die Lufthansa hatte neben dem normalen Flugbetrieb Flugzeuge zu erproben und technisches Personal für die entstehende Luftwaffe auszubilden. In Deutschland diente sie u.a. Propagandazwecken sowie der Aufrüstung und im Ausland als „Aushängeschild“. Ab 1935 galt sie nicht mehr als Privatunternehmen, sondern vielmehr als ein Teil des Luftverkehrsministeriums mit der Prämisse, „Diener von Volk und Staat“ zu sein.²¹³ Während der NS-Diktatur wurde die Lufthansa in die Rolle eines Staatsunternehmens gedrängt, was sich auch in der Zusammensetzung ihrer Aktionärsstruktur offenbarte. *In den Kriegsjahren erhöhte das Reich seinen Aktienanteil durch Zukäufe auf nahezu 100%*. Der Geschäftsbericht der Lufthansa wurde ab 1940 nicht mehr veröffentlicht. Er galt als geheime Reichssache. Die Lufthansa musste dem Reich beim Aufbau der Luftwaffe dienen, was letztendlich zur Beschlagnahme der meisten ihrer *Flugzeuge im Zweiten Weltkrieg* führte.

Aufgrund der Kapitalbeteiligungen und den Subventionen konnte sich die Lufthansa in der NS-Zeit dem Staatseinfluss nicht entziehen.²¹⁴ *Bis 1935 war die Lufthansa ein privatrechtliches Unternehmen*. Danach wurde sie immer mehr dem Reichsluftfahrtministerium unterstellt.²¹⁵ Ab 1935 war das Reich ihr alleiniger Auftraggeber und beherrschte den Luftverkehr in Deutschland, den es für politische und ideologische Ziele nutzte. Die Jahresergebnisse zeigen, dass die *Lufthansa dem Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit immer näher* kam. Die Eigeneinnahmen des Jahres 1935 deckten erstmalig mehr als die Hälfte der Betriebskosten. Auch die Beförderungsleistung im Luftpostdienst zeigte eine ähnliche Entwicklung, während der Luftexpressgutverkehr, der durch die Weltwirtschaftskrise und die den Gütertausch von Land zu Land hemmenden Devisenbestimmungen stark getroffen war.²¹⁶ ²¹⁷ *Vor dem Zweiten Weltkrieg 1939* sah die Lage bei der Deutschen Lufthansa folgendermaßen aus:

211 Die Luftfahrt erhielt damit ihr eigenes Ministerium. Vgl. in Schneider (1936), S. 52-53.

212 Vgl. in Helm (1999), S. 42-46.

213 1933 wurde die Aufgabenverteilung zwischen Reich und Ländern bei der Verwaltung des Luftverkehrs durch die Schaffung der zentralen Reichsluftverwaltung aufgehoben.

214 Vgl. in Helm (1999), S. 42-46.

215 Vgl. in Braunburg (1991), S. 106ff.

216 Vgl. in Schneider (1936), S. 78ff.

217 1935 gelang es der Lufthansa erstmalig, mehr als die Hälfte der Betriebskosten aus Beförderungseinnahmen zu decken. Die Eigeneinnahmen beliefen sich auf 56,8%. Besonders positiv wirkten sich

Streckennetz und Beförderungszahlen waren als sehr gut zu bewerten. Das Unternehmen war die *Nummer eins in Europa*. An zweiter Stelle kam die russische Aeroflot. Durch die Fragmentierung der amerikanischen Flotten konnten auch kleinere Länder wie etwa Holland, Polen und die Schweiz in die oberen Ränge aufrücken. Unter all den Fluggesellschaften jedoch hatte die Lufthansa die größte Zahl an Flugkilometern über die Weltmeere aufzuzeigen (ca. 1,9 Mio. km). Der Lufthansa standen für ihre Langstreckenflüge mehrere viermotorige Maschinen zu Verfügung.²¹⁸ Diese Zahlen und die vermehrte Auslastung sind jedoch der politischen Situation Deutschlands und dem Einfluss des NS-Regimes geschuldet und dürfen somit nicht unreflektiert als eigene Leistungsverbesserung betrachtet werden.²¹⁹

Die Lufthansa wurde 1939 kriegsverpflichtet. Der Staat hatte die Flotte mit der Zeit immer mehr mit Blick auf ihre *militärische Verwendbarkeit* hin neu zusammengestellt. Daneben war es eine Intention des NS-Staates, jene Flüge zu finanzieren, die internationales Prestige brachten; kein privates Unternehmen hätte sich damals dies leisten können.

Der Ausbruch des Zweiten Weltkrieges am 1. September 1939 führte zum vorübergehenden Stillstand des zivilen europäischen Luftverkehrs.²²⁰ Nun forderte der Staat auch all das zurück, was er vorher so großzügig geleistet hatte.²²¹ Am 19. Juli 1940 vereinbarten das Reichsluftfahrtministerium und die Lufthansa die „Besonderen Leistungen aufgrund des Kriegszustandes“. Danach hatte die Lufthansa *einen Teil ihrer Flotte an das Reich zu verkaufen*, einen anderen Teil zu verchartern. Das Reichsluftfahrtministerium setzte den Flugplan fest, der von der politischen und militärischen Lage abhängig war. Auch das *Personal* wurde durch *militärische Einsätze* immer mehr in den Dienst der Kriegsführung gesetzt.²²² ²²³ Der Spielraum für unternehmerische Entscheidungen wurde immer stärker eingeengt.²²⁴

In den Kriegsjahren handelte es sich bei diesem Unternehmen also nicht um ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit der Gewinnmaximierungsausrichtung, sondern um ein Staatsunternehmen. Die Lufthansa Flotte stand im Dienst der Luftwaffe.²²⁵

dabei die Posteinnahmen auf der Südatlantikstrecke aus. 1938 befördert die Lufthansa auf den deutschen und internationalen Strecken fast 300.000 Passagiere. Vgl. in Wachtel (1980), S. 25f.

218 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 137ff.

219 Vgl. in Schneider (1936), S. 78ff.

220 Jahrelang waren die viermotorigen Großflugzeuge leer oder nur mit Postsäcken beladen um die Welt geflogen. Bezahlen musste die Lufthansa dies bereits vor Kriegsausbruch, indem sie ihre Unabhängigkeit in ihrer Flottenpolitik aufgeben musste und den Forderungen des Staates hinsichtlich der Erreichung von militärischen Zielen genügen musste. Vgl. auch in Reul (1995), S. 21-23.

221 Von Jahr zu Jahr musste die Lufthansa vermehrt Flugzeuge an das RLM abtreten. Vgl. in Braunschweig (1991), S. 142ff.

222 Der Krieg machte bestimmte Luftverkehrsnetze erforderlich. Dabei spielte vor allem die Beförderung von Wehrmatsangehörigen sowie Mitarbeitern und Beauftragten der deutschen Militär- und Zivilbevölkerung in den besetzten Gebieten eine wichtige Rolle. Außerdem musste die Lufthansa die seitens der Reichsbehörden sowie aus den Kreisen der Rohstoff- und Rüstungswirtschaft herangebrachten Beförderungswünsche erfüllen. Ferner mussten Feldpost und andere wichtige Postsendungen sowie kriegs- und wehrwirtschaftlich wichtige Güter vor allem im zwischenstaatlichem Verkehr befördert werden. Vgl. in Helm (1999), S. 42-46.

223 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 146ff.

224 Vgl. in Helm (1999), S. 42-46.

225 Außer Deutschland wurden auch andere Staaten im Zivilverkehr durch den Krieg betroffen. Da nun Zielflughäfen fehlten oder die Flüge über Länder erfolgen mussten, die sich im Krieg befanden, er-

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

1945 wurde der Flugverkehr völlig eingestellt.²²⁶ Dies führte zum faktischen Ende der ersten Lufthansa, weil aufgrund der Zerstörung der Flughäfen und des Fluggeräts kein Luftverkehr mehr durchführbar war. Die Alliierten untersagten Deutschland jede Form des Luftverkehrs. So waren Besitz, Herstellung und Betrieb von Flugzeugen verboten. Das Vermögen der Lufthansa wurde beschlagnahmt und seine Verwaltung durch die Militärregierung angeordnet.²²⁷ Bis Anfang der 1950er Jahre hielten nur ausländische Gesellschaften den Luftverkehr in Deutschland aufrecht.²²⁸ Am 1. Januar 1951 begann auf Anordnung der Alliierten die Liquidation der Deutschen Lufthansa AG.²²⁹

In weniger als zwei Jahrzehnten erlebte die Lufthansa eine extrem dynamische Entwicklung. Trotz großer Schwierigkeiten in der Weltwirtschaftskrise 1929 gelang es, aus dem früher eher regional orientierten Luftverkehr eine auf mehreren Kontinenten handelnde, führende Gesellschaft zu gestalten. Hilfreich waren dabei staatliche Unterstützungen und eine deutsche Flugzeugindustrie von Weltgeltung.²³⁰ Im Zeitraum von 1926 bis 1938 stieg die Anzahl der Passagiere der ersten Lufthansa um ca. 432% von 56.000 auf 300.000 Passagiere. Einen erheblichen Anstieg verzeichnete die Gesellschaft nach der verstärkten Einflussnahme des NS-Regimes auf das Unternehmen ab 1933. Im selben Zeitraum wurde die Auslastung von anfangs ca. 33% auf 53% gesteigert. Die Fracht- und Postbeförderung stieg um ca. 282% bzw. 1800%. Der Personalbestand der Lufthansa verdoppelte sich im Betrachtungszeitraum und wuchs bis Ende 1938 auf etwa 3.304 Mitarbeiter. Hiervon lag der Anteil des fliegenden Personals an der Anzahl der Gesamtbeschäftigten im Durchschnitt bei 7-10%.²³¹

Noch schneller als der Aufstieg vollzog sich der Niedergang des Unternehmens. Am Ende des Zweiten Weltkrieges hatte die Lufthansa alle Flugzeuge verloren, ihre Bodeneinrichtungen waren zerstört. Außerdem wurde ihr gute Ruf durch den Verdacht einer Unterstützung der Wehrmacht und der Spionage zerstört.²³² In den Jahren 1939 bis 1945, in denen die Lufthansa kriegsverpflichtet war, wurden keine Unternehmenszahlen mehr veröffentlicht.

2.3 Die neue Lufthansa - Die kommerzielle Epoche

2.3.1 Der Neubeginn: Die politische und rechtliche Lage nach 1945

Der Gedanke an eine deutsche Zivilluftfahrt war nach dem verlorenen Zweiten Weltkrieg fast utopisch geworden. Die Siegermächte hatten aus der Vergangenheit gelernt und waren daher bei ihrer Vorgehensweise härter und genauer. All die Versuche, mit denen nach dem

litten auch neutrale Länder wie Schweden und die Schweiz starke Verluste. Die USA standen am günstigsten da, da deren Kontinentalstrecken vom Krieg nicht betroffen waren. Vgl. in Braunburg (1991), S. 148 und S. 157ff.

226 Vgl. in Wuschick (2002).

227 Vgl. in Reul (1995), S. 21-23.

228 Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

229 Allerdings wurde das Liquidationsverfahren erst am 27. September 1965 abgeschlossen. Im Anschluss wurde dann die Deutsche Lufthansa AG (Berlin) i.L. am 18. November 1965 im Handelsregister gelöscht. Vgl. in Helm (1999), S. 42-46.

230 Vgl. in Reul (1995), S. 21-23.

231 Vgl. in Rößger (1955), S. 65ff. und auch in Reul (1995), S. 19ff.

232 Vgl. in Reul (1995), S. 21-23.

Ersten Weltkrieg der Versailler Vertrag umgangen wurde, wie etwa das Ausweichen auf russische Flugzeugwerke und pseudo-russische Gesellschaften, die Tarnorganisationen und „Reichsbahnstrecken“, auf denen die Luftwaffenpiloten ausgebildet wurden, all dies sollte nicht noch einmal möglich sein.²³³ Das Benutzen deutscher Flugplätze und die Benutzung von Waffen sollten für 29 Jahre untersagt werden.²³⁴

Ab 1945 stellten also die *rechtliche Situation* mit alliierten Vorschriften und Notwendigkeiten internationaler Rechtsabkommen ein besonderes Problem in Deutschland dar. Die Grenzen zwischen ziviler und militärischer Luftfahrt waren während des Zweiten Weltkrieges fast aufgehoben, weil Zivilflugzeuge, Flughäfen, Produktionskapazitäten und Forschungs- und Entwicklungsstellen für militärische Zwecke eingesetzt worden waren. Daher wurde der gesamte *Luftverkehr unter die Hoheit der Alliierten* gestellt, um vor allem den britischen und französischen Sicherheitsbedürfnissen zu entsprechen. Deutschland hatte keine Lufthoheit mehr.²³⁵ Anfang 1950 plante die Alliierte Hohe Kommission(AHK), verschiedene Lasten auf dem Gebiet der Zivilluftfahrt mittelfristig auf die Bundesrepublik Deutschland zu übertragen. Dies beinhaltete nicht nur die Finanzierung von Betriebs- und Dienstleistungen auf Flughäfen durch die Bundesrepublik Deutschland, sondern auch die Übernahme einiger technischer Bodendienste. Beispielsweise wurde die Einrichtung eines Wetterdienstes geprüft. Das Ziel war es auch, die zivile Luftfahrt aus der Entscheidungskompetenz der militärischen Stellen herauszulösen. Das Verbot des Besitzes und Betriebes von Flugzeugen galt bis in das Jahr 1955.²³⁷ Dennoch unternahm der frühere Verkehrsleiter der alten Lufthansa, Hans Bongers, noch 1945 mehrere vergebliche Versuche, bei der US Militärregierung, die Überreste der Lufthansa AG vor dem Verfall zu bewahren und zumindest eine Bodenorganisation aufzubauen.²³⁸

Bereits sehr früh wurde von dem damaligen *Bundesverkehrsminister (BVM) Seeborn* die Notwendigkeit und *volkswirtschaftliche Bedeutung* einer *Luftverkehrsgesellschaft* für einen Staat propagiert.²³⁹ Das Bundesverkehrsministerium verlangte daher alle Betätigungsverbote

233 Aus diesem Grund wurden die Industrieanlagen demontiert und alle fliegerischen Aktivitäten einschließlich des Segelfluges verboten.

234 Daher war es auch selbstverständlich, dass es keinen deutschen Flugzeugführer mehr geben durfte. Zu diesem Zeitpunkt assoziierten die vom Krieg traumatisierte Bevölkerung mit „Flugzeug“ auch Luftterror und Zerstörung. Vgl. in Braunburg (1991), S. 175ff.

235 Es gab mit Ausnahme der Auswärtigen Angelegenheiten kein Gebiet, auf dem der Bundesrepublik bei ihrer Gründung das Hoheitsrecht so umfassend entzogen war wie das der zivilen Luftfahrt. Zu den Zielen der Alliierten gehörte die Entmilitarisierung und Abrüstung Deutschlands. Dies erfordert nicht nur, die Machtkonzentration im Industrie- und Bankensektor aufzulösen, sondern auch Eingriffe in den Luftverkehrsbereich. Vgl. Reul (1995), S. 24ff.

236 Das Haupthindernis für eine deutsche Luftverkehrspolitik nach der Gründung der Bundesrepublik war die Proklamation Nr. 2 Abschnitt VII Ziff. 30 des Kontrollrats vom 20. September 1945 im Anschluss an das Potsdamer Abkommen, das den Deutschen Besitz, Betrieb und Unterhaltung von Luftfahrzeugen aller Art verbot. Die Voraussetzung für die Aufnahme des Luftverkehrs durch ein deutsches Unternehmen lag also in einer Änderung der alliierten Vorschriften. Vgl. in Helm (1999), S. 46-47.

237 Vgl. in Reul (1995), S. 58ff.

238 Einen anderen Versuch, die Lufthansa zu reaktivieren, unternahm 1948 die ehemaligen Aktionäre des Aero-Lloyd, der 1926 in der Lufthansa aufgegangen und von den Liquidations-Forderungen der Alliierten verschont geblieben war. Vgl. in Helm (1999), S. 46-47.

239 Siehe hierzu auch Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 3-6.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

für Deutsche in der Luftfahrt aufzuheben. Begründet wurde dies vor allem mit den folgenden fünf Punkten:

1. Lufthoheit sei ein anerkanntes Völkerrecht und stehe auch der Bundesrepublik zu.
2. Verbote hätten negative Wirkungen auf die öffentliche Meinung.²⁴⁰
3. Verstärkung des Devisenproblems durch die Abhängigkeit von ausländischen Luftverkehrsunternehmen.
4. Unbenutzte Qualität der deutschen Luftfahrtfachkräfte
5. Schließlich sei der Unterhalt der bestehenden drei Luftfahrtverwaltungen (je Zone eine) ineffizient. Eine Übertragung der Aufgaben auf die Bundesrepublik beinhalte durch die Konzentration der Verwaltungsaufgaben in einer Behörde hohe Kostensenkungspotentiale.²⁴¹

Trotz der bestehenden alliierten Vorbehalte und Verbote betrieb der damalige Bundesverkehrsminister eine aktive Luftverkehrspolitik. Er bestellte bereits 1951 im Einverständnis mit den Alliierten Bongers zum Berater, der das Ministerium in Luftverkehrsfragen beraten sollte.²⁴² Hintergrund der Luftfahrtpolitik des Ministers war die Fragestellung, ob der deutsche *Luftverkehr ausländischen Fluggesellschaften überlassen* werden sollte. Ein anderer Grund war die Aussicht, die Lufthoheit zurück zu erhalten. Die Bundesregierung entschied sich sehr bald schon für den Aufbau einer eigenen Fluggesellschaft.²⁴³

Der Weltluftverkehr war Anfang der 1950er Jahre bereits stark fortgeschritten. Daher war es für die neue Lufthansa AG eine große Herausforderung, nach der langen Zeit der Stilllegung wieder den Flugbetrieb aufzunehmen.²⁴⁴ Die zivile Luftfahrt war auf dem Weg, von Jahr zu Jahr immer stärker Träger des Weltverkehrs zu werden. Die extreme Zeitersparnis, die das Fliegen bot, schuf neue wirtschaftliche Möglichkeiten und Gelegenheiten und diente somit der Intensivierung alter Geschäftsbeziehungen. Das Angebot des neuen Verkehrs schaffte selbst wieder Verkehr. Zum Aufschwung haben vor allem folgende Faktoren beigetragen:

- Die neu erschlossenen Verkehrsmöglichkeiten,
- steigende Regelmäßigkeit,
- Bequemlichkeit,
- Intensivierung der Flugpläne,
- Einführung günstiger Preise,
- steigendes Platzangebot,
- größere Geschwindigkeit und
- Flottenharmonisierung.²⁴⁵

240 Unverständnis gegenüber der Doppelmoral der Alliierten, die einerseits im Rahmen des bundesdeutschen Wehrbeitrages eine taktische Luftwaffe forderten, andererseits die zivile Luftfahrt weiterhin verboten.

241 Vgl. in Reul (1995), S. 59-60.

242 Näheres hierzu weiter unten.

243 Vgl. in Helm (1999), S. 46-47.

244 Die Passagiere waren bereits an weltweite Verbindungen, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Bequemlichkeit gewohnt. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 3-6.

245 Vgl. in DLH FA: Schriftverkehr zwischen Herr Dr. Weigelt (Vorstand LH) und Herrn Abs (Aufsichtsratsvorsitzender der Badischen Anilin- und Sodafabrik AG), Bad Homburg, 10.11.1954.

2.3.2 Die Vorbereitungsphase 1950 bis 1954

Im Mai 1952 wurde der Deutschlandvertrag unterschrieben. Dieser beinhaltete die Entlassung der Bundesrepublik aus der „Vormundschaft“ der westlichen Alliierten noch vor Inkrafttreten der Pariser Verträge (5. Mai 1955).²⁴⁶ Erst der Vertrag, welcher der Bundesrepublik die Souveränität zurückgab, machte den Weg zur neuen Lufthansa frei.²⁴⁷ Man stellte fest, dass sich während der zehnjährigen Zwangsphase der Verkehrsluftfahrt nach dem Krieg nicht nur die Flugzeuge, sondern die gesamte Luftverkehrspraxis verändert hatten.²⁴⁸ Der innerdeutsche Luftverkehrsmarkt war von ausländischen Luftverkehrsgesellschaften übernommen worden. Ihnen waren Verkehrsrechte großzügig und unkompliziert von den Militärregierungen zugebilligt worden, die sonst nur nach Grundsätzen der Reziprozität gewährt wurden.²⁴⁹

In der Nachkriegszeit, in der es Deutschen nicht einmal erlaubt war, in Flugzeugen mit zu fliegen, unterbreitete *Hans M. Bongers* der amerikanischen und britischen Militärregierung Vorschläge zur Gründung einer „Luftreise GmbH-Hilfsbetrieb für Luftverkehr“, die mit deutschem Fachpersonal gewisse Bodenorganisations- und Abfertigungsdienste für die Alliierten und die ausländischen Luftverkehrsgesellschaften leisten sollten. Ziel war es, das Gerüst der Lufthansa erhalten zu können und erworbene Erfahrungen später nutzen zu können. Jedoch wurden seine Vorschläge stets abgelehnt.²⁵⁰

Bongers, der ehemalige Verkehrsleiter der alten Lufthansa AG, lernte das Luftfahrtgeschäft von seinen Anfängen an. Bereits 1918 trat er bei Junkers als kaufmännischer Angestellter ein. Ab 1923 leitete er als Betriebskaufmann die damals neugegründete Junkers Luftverkehr AG.²⁵¹ ²⁵² Seit 1945 hatte sich Bongers mehrfach für den Wiederaufbau des deutschen Luftverkehrs und für die ehemaligen Lufthansa-Mitarbeiter eingesetzt.²⁵³ Als Antwort auf seine Bemühungen erhielt er ein Verbot jeglicher Betätigung auf dem Gebiet der Luftfahrt. Bongers gab aber nicht auf. Er gründete ein Wirtschaftsberatungsbüro, wo neue Entwürfe für den deutschen Luftverkehr entstanden.²⁵⁴

Als Bongers seine Arbeit aufnahm, war die Finanzierung seines Vorhabens noch ungeklärt. Er hatte damals keine Garantie, das ihm jemand Geld geben würde und ob eine zukünftige deutsche Beteiligung am Luftverkehr überhaupt gewünscht war. Ihm blieb nichts anderes übrig, als sich auf mündliche Zusagen zu verlassen. Anfangs versuchte man, die

246 Vgl. hierzu Walter (2003), S. 254ff.

247 DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Nachrichten: 24. März 1960, Köln, Nr.205 Inhaltsverantwortlicher: Horst W. Burgsmüller, S. 2.

248 Aus der vom Pionier- und Entdeckergeist entstandenen Zivilluftfahrt vor dem Krieg war mehr und mehr ein kommerzielles Gewerbe geworden.

249 Vgl. hierzu auch Bongers (1963 a), S. 1-5.

250 Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

251 Welches neben der Deutschen Aero Lloyd das zweite Unternehmen war, mit dessen Zusammenschluss später dann die DLH entstand. Siehe hierzu näheres weiter unten.

252 In jener Zeit, als die meisten sich Gedanken um die technischen Probleme der Luftfahrt machten, beschäftigte sich Bongers mit der Frage der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des Luftverkehrs. Daher begann er bereits 1924 mit dem Aufbau einer Betriebskostenermittlung für den Luftverkehr Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

253 Vgl. in Reul (1995), S. 61-67.

254 Vgl. in Braunburg (1991), S. 330-331.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

*Privatwirtschaft zur Finanzierung des Büros zu gewinnen.*²⁵⁵ Die Idee der Angliederung des Vorbereitungsbüros an einen privaten Verein wurde jedoch schon nach wenigen Tagen wieder verworfen. Man befürchtete einen zu großen Einfluss des Vereins auf die Vorbereitung des deutschen Luftverkehrs.²⁵⁶

Die Erleichterung kam erst, als er am 29. Mai 1951 vom Bundesverkehrsministerium Seeborn einen schriftlichen Auftrag bekam. Dieser gewährte ihm Mittel für die Untersuchung zur Förderung der deutschen Luftfahrt.²⁵⁷ Nach Erhalt des Auftrages zog Bongers mit seinem *Büro nach Köln*, wo auch später der Sitz der Hauptverwaltung der Lufthansa entstand.²⁵⁸ Das *Büro Bongers* begann seine Tätigkeit mit drei Fachleuten und zwei Schreibkräften. Die Fachleute waren z.T. hohe Führungskräfte der alten Lufthansa.²⁵⁹

Bongers Aufgabe bestand vor allem darin, den Minister in Fragen des zukünftigen deutschen Luftverkehrs zu beraten und als Gutachter in diesem Gebiet tätig zu werden.^{260 261} Er sollte alle Möglichkeiten einer aktiven Beteiligung am Luftverkehr nach wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten prüfen.²⁶² Insbesondere sollte sich die Untersuchung auf die Probleme des Aufbaus und die *Arbeitsweise einer neuen deutschen Luftverkehrsgesellschaft* beziehen. Seeborn erwartete von Bongers, dass er mit allen in- und ausländischen Gruppen Kontakt aufnahm, die am Luftverkehr interessiert waren. Schwerpunkte des Auftrages lagen auch in der Analyse der am Markt befindlichen Luftverkehrsgesellschaften hinsichtlich ihrer Struktur und Rentabilität sowie in der Beobachtung der technischen Entwicklung des Luftverkehrs.²⁶³

Aus der Formulierung des Auftrages leitete das Büro Bongers folgende konkrete Aufgaben ab, die sich vor allem mit der Informationsgewinnung und -verarbeitung befassten. Eine formale Entscheidungskompetenz hinsichtlich der zu gründenden Luftverkehrsgesellschaft hatte das Büro Bongers nicht. Zu ihren Aufgaben zählten die Untersuchung der Luftverkehrstechnik, Verkehrs- und Verkaufsfragen, Planung des Flugbetriebes, Klärung rechtlicher Probleme, Planung der Verwaltung eines Luftverkehrsunternehmens, die Standortwahl sowie die Vorbereitung der Personalwirtschaft des Unternehmens. Im Bereich der Luftverkehrstechnik waren Untersuchungen über den Sitz und die Ausrüstung der technischen Basis, d.h. der Werftbetriebe des Unternehmens, und Analysen der technischen Entwicklung des Flug-

255 Erste Sondierungen des Vorsitzenden des Vereins bei deutschen Unternehmen verliefen befriedigend. Man dachte daran, das Vorbereitungsbüro an den im Juli 1950 gegründeten 'Verein zur Förderung des Fluggedankens' anzugliedern, um dadurch private Unternehmen als Mitglieder des Vereins zu gewinnen. Vgl. in Reul (1995), S. 61.

256 Vgl. in Reul (1995), S. 61-67.

257 Vgl. in Wachtel (1980), S. 79ff.

258 Vgl. in Braunburg (1991), S. 176ff.

259 Vgl. in Wachtel (1980), S. 77.

260 Vgl. in Braunburg (1991), S. 179ff.

261 Hintergrund der Gründung des Büro Bongers war auch, dass das BVM nicht selber aktiv werden wollte, solange die Bundesrepublik noch keine Lufthoheit hatte. Vgl. in Helm (1999), S. 48-49.

262 Dies geschah in dem eigenartigen Zwielficht noch geltender und zu beachtender alliierter Verbote und zwar angestrebter – aber noch lange nicht verwirklichter – politischer Änderungen und zurückerwarteter Kompetenzen, wie z.B. der Lufthoheit. Die damaligen Vorarbeiten verstießen genau genommen gegen die Potsdamer Beschlüsse der Alliierten. Vgl. in Bongers (1963 a), S. 1-5.

263 Vgl. in Reul (1995), S. 61-67.

materials, der Situation des Flugzeugmarktes sowie der Materialpolitik anderer Luftverkehrsunternehmen zu entwickeln.²⁶⁴

Um diese vielfältigen Aufgaben bewältigen zu können, stand das Büro Bongers zunächst vor dem Problem der Informationsgewinnung. Erfahrungen der Lufthansa waren zwar bekannt, jedoch war nichts mehr auf die neuen Bedingungen des Luftverkehrs anwendbar.²⁶⁵ Das Büro Bongers gab Vorschläge zur Lösung praktischer Probleme der Luftverkehrsgesellschaft. In unterschiedlichen Analysen wurde gezeigt, dass für die deutsche Wirtschaft eine eigene deutsche Fluggesellschaft sehr bedeutsam war und der Bund deshalb eine aktive Luftverkehrspolitik betreiben musste. Auch mit dem Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit einer deutschen Fluggesellschaft beschäftigte sich Bongers.²⁶⁶

Der Auftrag war zunächst bis zum 31. März 1952 befristet. Die *Finanzierung des Büros* übernahm das BVM. Die Dotierung betrug insgesamt 50.000 DM, die vom BVM in monatlichen Teilbeträgen gezahlt wurden.²⁶⁷ Ab März 1952 erhielt das Büro Bongers zusätzlich die Aufgabe, die Pilotenschulung für das neue deutsche Luftverkehrsunternehmen vorzubereiten.

Der Bundesverkehrsminister berief 1951 einen *"Vorbereitungsausschuss Luftverkehr" (VAL)*, dem das *"Büro Bongers"* zuarbeitete.²⁶⁸ Die vom Büro Bongers erarbeiteten Unterlagen und Gutachten über die Möglichkeiten und Formen eines deutschen Luftverkehrs wurden dem VAL zur Verfügung gestellt.²⁶⁹ Der VAL Ausschuss prüfte die Möglichkeiten einer deutschen Handelsluftfahrt und *legte Richtlinien* für eine zu gründende deutsche Luftverkehrsgesellschaft fest.^{270 271} Auf der Basis der vom Büro Bongers erarbeiteten Studien

264 Die Aufgaben im Bereich Verkehr und Verkauf bezogen sich vor allem auf die Planung der Ablauforganisation bei der Buchung, Abfertigung und Abrechnung. Weitere Aufgaben in diesem Bereich waren die Planung der Einrichtung von Stationen, die Personalauswahl und -schulung, die technischen Kommunikationswege ins In- und Ausland, die Konkurrenzanalyse hinsichtlich ihrer Verkehrsergebnisse sowie eine laufende Analyse der deutschen Außenhandelsituation und schließlich die Auswahl der Vertriebswege. Die Vorbereitung des Flugbetriebes erforderte die Planung der Ausbildung sowie die Auswahl von Lehrpersonal, die Ausarbeitung von Dienstvorschriften und die Beobachtung der Richtlinien von ICAO und IATA. Besonderes Gewicht lag auch auf der Bearbeitung rechtlicher Probleme. Neben allgemeinen Fragen des Gesellschafts- und Vertragsrechtes waren vor allem die luftverkehrsspezifischen Rechtsvorschriften wichtig. Als eine der wichtigsten Aufgaben galt die Vorbereitung der Verwaltung, die die Planung des gesamten Rechnungs- und Berichtswesens des neuen Unternehmens beinhaltete. Vgl. in Reul (1995), S. 61-67.

265 Man war auf Fachliteratur, Veröffentlichungen internationaler Organisationen und vor allem auf den guten Willen anderer Luftverkehrsunternehmen angewiesen, um interne Informationen über die betrieblichen Abläufe und die wirtschaftliche Situation zu erhalten. Siehe hierzu auch Reul (1995), S. 61-67.

266 Seine Gutachten und Analysen dienten dem VAL als Arbeitsgrundlage. Sie waren von großer Bedeutung, da sich die Luftfahrttechnik in dieser Zeit sehr schnell entwickelte und die Bundesrepublik von dieser Entwicklung bis zum endgültigen Start ihrer neuen Fluggesellschaft fast ein Jahrzehnt ausgeschlossen war. Vgl. in Helm (1999), S. 48-49.

267 Mit der Auftragserteilung zahlte Seeborn Bongers einen Vorschuss von 10.000 DM. Vgl. in Reul (1995), S. 61-67.

268 Siehe auch unter LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik - Die Geschichte der Lufthansa im Überblick (2003), Frankfurt.

269 Vgl. auch hierzu DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

270 Siehe hierzu auch Wachtel (1980), S. 81f.

271 Ihm gehörten acht Vertreter des Bundes, der Länder und der Wirtschaft an. Vorsitzender des Ausschusses wurde Dr. Weigelt, der letzte stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der alten Lufthansa AG. Im VAL sollten politische Beamte und Fachleute aus Wirtschaft und Politik die Möglichkeiten

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

und unter Einbezug von dessen Mitarbeit sollte der VAL dafür sorgen, dass die Gründung des neuen Unternehmens Struktur erhielt.²⁷²

Der VAL tagte zwischen dem 9. November 1951 und dem 9. Oktober 1952 achtzehnmal. Der Ausschuss fasste die Ergebnisse seiner Beratungen in einem *Abschlußbericht* zusammen.²⁷³ Im Oktober 1952 legte der VAL der Bundesregierung eine *Situationsanalyse und einen Aufbauplan* vor.²⁷⁴ Folgende Themen wurden im Abschlußbericht berücksichtigt: Zunächst wurde der *Zustand des Luftverkehrs in den Bundesrepublik* dargestellt. Die in der Bundesrepublik tätigen Luftverkehrsunternehmen, ihre Streckenangebote und die Verkehrsergebnisse wurden ebenso betrachtet wie die negativen Auswirkungen der Situation auf die bundesdeutsche Devisenbilanz. Anschließend stellte der Bericht die Ergebnisse des VAL dar. Einleitend wurde erwähnt, dass die Veränderungen im *Luftverkehr nach dem Zweiten Weltkrieg* derart stark seien, dass an eine „sinngemäße Fortführung“ der Lufthansa von 1945 nicht zu denken sei.²⁷⁵ Ferner nahm der Bericht zur *Rentabilität* Stellung: Durch die Gewinne auf interkontinentalen Strecken könne ein Luftverkehrsunternehmen durchaus rentabel sein.²⁷⁶ Empfohlen wurde auch, dass das *neue deutsche Unternehmen* sich an den deutschen Verkehrsinteressen orientieren und danach die europäischen und interkontinentalen Ziele wählen und ihre Kapazität aufbauen solle. Auch auf die besonderen Probleme, wie etwa der Ausbildung und Schulung, ging der Bericht ein. Zu einem positiven Ergebnis kam die Betrachtung der *wirtschaftlichen Entwicklung*. Mit dem Erreichen der betrieblichen Reife könne auch ein *ausgeglichenes Ergebnis* vorliegen; dies wurde vom VAL für 1958 erwartet. Der Vergleich mit den *Flugzeugparks* anderer Unternehmen ergab, dass nur die besten Flugzeugmuster in Frage kamen.

Im Anschluss wurden *grob der Kapitalbedarf und die Finanzierung* beschrieben.²⁷⁷ Die zu überwindenden *Schwierigkeiten* waren groß, ebenso der *Kapitalbedarf*. Ausländische Fluggesellschaften bedienten seit 1946 den deutschen Markt. Ihren Vorsprung musste eine neu zu gründende deutsche Fluggesellschaft erst einmal einholen. Der Ausschuss rechnete mit

eines neuen Luftverkehrsunternehmens erarbeiten. Außerdem waren bei den VAL-Sitzung verschiedene Mitarbeiter des Bundesverkehrsministeriums und vom Büro Bongers anwesend. Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

- 272 Die Trennung der Aufgaben von der des Büro Bongers war unscharf. In Wirklichkeit gingen die Tätigkeiten in den beiden Planungseinheiten ineinander über. Die von VAL-Mitgliedern ausgearbeiteten Studien beruhten oft auf Informationen aus dem Büro Bongers; häufig diskutierte der VAL auch über fertige Studien vom Büro Bongers. Hierbei sollte man vor allem die Informationsasymmetrie zwischen beiden Einheiten berücksichtigen. Das Büro Bongers verfügte über erheblich mehr Möglichkeiten, Informationen zu sammeln und aufzubereiten, als die Mitglieder des VAL, die diese Tätigkeit nur nebenbei erledigten. Vgl. in Reul (1995), S 60ff.
- 273 Der Abschlussbericht war vom Bundesverkehrsministerium für den internen Gebrauch vorgesehen. Die Weitergabe an andere Bundes- oder Länderstellen sollte im Ermessen des Bundesverkehrsministeriums liegen.
- 274 Der Abschlussbericht, in dem wesentliche Grundsatzfragen geklärt wurden, folgte am 19. November 1952. Vgl. in Helm (1999), S. 49-50.
- 275 Explizit wurden die Unterschiede in der Flottenpolitik, der zentralen Wartung und den Ausbildungen genannt.
- 276 Als Beweis wurden die Ergebnisse und Beförderungsleistungen anderer Luftverkehrsunternehmen angeführt.
- 277 Vgl. in Reul (1995), S. 58-71.

jährlichen Verlusten für die neue Gesellschaft in den ersten sechs Betriebsjahren von jeweils 10 Mio. DM und einem Kapitalbedarf von 140 bis 150 Mio. DM. Hieraus wurde deutlich, dass Luftverkehr eine nationale Angelegenheit sein musste und *nur der Bund diese Gelder aufbringen konnte*. Für die Privatwirtschaft schien der Luftverkehr unter diesen Umständen wenig attraktiv. Stattdessen war man auf die Kapitalbeteiligung des Bundes und günstige Kredite angewiesen. Am 26.9.1952 benannte der VAL-Abschlussbericht die Chancen und den Kapitalbedarf einer neuen Fluggesellschaft zusammen mit dem Kabinettsbeschluss zur Gründung einer Vorbereitungsgesellschaft für den geplanten Luftverkehr. Er empfahl, dass die Zusammenarbeit des Aktienkapitals dieser Gesellschaft so gestaltet sein müsse, dass Bund, Länder und Private daran beteiligt sind, wobei der *Bund die Aktienmehrheit* besitzen sollte.²⁷⁸ Über die Notwendigkeit von Subventionen wurde nichts berichtet. Hierfür sollte ein gesonderter Bericht erstellt werden.²⁷⁹

Der VAL führte also Untersuchungen und Analysen durch, die lange Zeit und vor allem nach 1953 die Grundlage für die Beschaffung von Flugzeugen und Geräten, für den personellen Aufbau mit der Schulung und für die Planung der einzelnen Aufbaustufen und der Streckenführung waren. Diese Aufgaben wurden, vor allem nach dem 6.1.1953, von der neugegründeten „Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf“ (Luftag), übernommen.²⁸⁰

In der Öffentlichkeit fand die Idee der Neugründung eines deutschen Luftverkehrsunternehmens großes Interesse und Unterstützung.²⁸¹ Der im Mai 1952 abgeschlossene Deutschland Vertrag sah im Teil 12 seines Überleitungsvertrages die Rückgabe der Lufthoheit an die Bundesrepublik vor.²⁸² Der Bundesverkehrsminister Seeborn reichte am 5. September 1952 den Entwurf eines Kabinettsbeschlusses über die weitere Vorbereitung des Luftverkehrsbedarfs ein.²⁸³

Erst am 27. Geburtstag der alten Lufthansa, also am 6. Januar 1953, entstand in Köln die „Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf“ (Luftag)²⁸⁴ In der Unternehmenssatzung wurde das Ziel der Luftag folgendermaßen festgehalten: „Gegenstand des Unternehmens ist die Vorbereitung eines Luftverkehrs und des Betriebes aller mit der zivilen Luftfahrt und ihrer Förderung zusammenhängenden Geschäfte und Einrichtungen. Die Gesellschaft ist zur För-

278 Diese Informationen sollten vorsichtig vermittelt werden, da der Zweck des Abschlussberichtes, die Darstellung der Lage des Luftverkehrsmarktes und die Entwicklungsmöglichkeiten des neuen deutschen Unternehmens positiv sein sollten. Das Ziel war es, die Entscheidung von Bund und Ländern positiv zu beeinflussen. Daher wurden die negativen Aspekte weggelassen. Vgl. auch in Helm (1999), S. 49-50.

279 Somit war auch eine differenzierte Informationspolitik möglich. Man konnte eine größere Anzahl von Adressaten über die Vorhaben zur Gründung eines neuen Unternehmens und über deren positives Entwicklungspotential informieren.

280 Vgl. in Wachtel (1980), S. 77ff.

281 Dieser Beschluss sollte ihn ermächtigen, eine „Gesellschaft für Luftverkehrsbedarf“ zu gründen, deren Aufgabe eben diese Vorbereitung sein sollte und an deren Kapital sich der Bund mit 51% beteiligen sollte. Die Finanzierung wurde mit dem Beschluss aber noch nicht geregelt. Auch durch die Alliierten (USA, Großbritannien und Frankreich) war dies zu erwarten, trotz einiger Hindernisse durch diese, siehe hierzu auch Reul (1995), S. 71-72.

282 Vgl. hierzu Walter (2003), S. 254ff., und im 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

283 Einig war man sich aber im Kabinett, dass ausländisches Kapital im Unternehmen nicht erwünscht sei, und der Bund als Mehrheitsaktionär agieren sollte. Vgl. in Reul (1995), S. 71-72.

284 Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

derung des Geschäftszweckes berechtigt, im In- und Auslande Zweigniederlassungen und Agenturen zu errichten, sich bei anderen Unternehmen des In- und Auslandes zu beteiligen, solche Unternehmen zu erwerben und zu errichten sowie alle Geschäfte einschließlich von Interessensgemeinschaftsverträgen einzugehen²⁸⁵. Das Unternehmensziel der Luftag war lediglich auf die Vorbereitung des Luftverkehrs ausgerichtet, nicht aber auf den Flugbetrieb selbst. Somit war noch kein Luftverkehrsunternehmen gegründet. Gründe hierfür waren zum einen, dass nicht das Misstrauen der Besatzungsmächte geweckt werden sollte. Zum anderen kam es dem Bundesverkehrsministerium vermutlich auch gelegen, dass auf diese Weise die Eigentums- und Entscheidungsverhältnisse des zukünftigen Unternehmens selbst noch nicht festgelegt waren.²⁸⁶

Gemäß § 2 AktG waren für die Gründung einer AG 5 Personen als Gründer erforderlich. Bei der *Gründung* der Luftag waren die Aufsichtsratsmitglieder, Vorstandsmitglieder, Vertreter der Bundesregierung und des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Bundesverkehrsminister Seeböhm anwesend. In seiner Ansprache zur Luftag Gründung machte Seeböhm deutlich, dass das Ziel der Luftag die Gestaltung und Vollendung eines eigenen deutschen Luftverkehrs sei. Die Aufgabe der Gesellschaft war die *Schulung von Personal* und die *Bestellung von Fluggeräten*, mit dem Ziel der Errichtung einer eigenwirtschaftlichen Fluggesellschaft. Seeböhm warb auch bei dieser Gelegenheit um ein privatwirtschaftliches Engagement bei der Luftag.²⁸⁷

Die *Aktionäre* waren der Bund, die Bundesbahn, das Land Nordrhein-Westfalen sowie die Herren Rolf Hesse und Dr. Hübener.²⁸⁸ Das Grundkapital betrug 6 Mio. DM. Dieser Gesellschaft war es dann auch erlaubt, Praktisches zu tun, wie etwa Flugzeuge zu kaufen, Personal einzustellen und zu schulen sowie eine Bodenorganisation zu schaffen.

Die vorbereitende Aufgabe der Luftag diente im ersten Geschäftsjahr vor allem der Bestellung der für den Luftverkehr benötigten Flugzeuge, Ersatzteile und Reservemotoren.²⁸⁹ Die wichtigste zu treffende Entscheidung war die Wahl des geeigneten Fluggeräts.²⁹⁰ Da die finanziellen Mittel sehr eingeschränkt waren, konnte die Luftag bei der Beschaffung nicht viel experimentieren. Die Hauptflugzeughersteller waren in Amerika und England.²⁹¹ Nach einer realistischen Abschätzung der Lage entschied sich die Luftag für gute, fabrikneue amerikanische Flugzeuge.²⁹² Die Gesellschaft verfolgte das Ziel, für den deutschen Luftverkehr eine Flotte von etwa 20 bis 24 Flugzeuge für den Europa- und den Überseeverkehr in Betrieb zu nehmen. Aufgrund der sich aus politischen Gründen ergebenden Verzögerung bei

285 Im Vergleich zum VAL, wo lediglich eine theoretische Vorbereitung des deutschen Luftverkehrs stattfand, wurde mit der Gründung der Luftag der VAL Plan in die Praxis umgesetzt. Vgl. in 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

286 Vgl. in Reul (1995), S. 72-73.

287 Vgl. in Helm (1999), S. 50-55.

288 Das waren zwei Mitglieder des Bundesverkehrsministeriums. Diese übernahmen je eine Aktie auf Rechnung des Bundes, da die Voraussetzung für die Gründung einer AG, das Vorhandensein von fünf Personen bedingte. Die Bundesbahn trat nie als richtiger Konkurrent zu dem neuen Verkehrsmittel auf, eher als Ergänzung. Vgl. in Braunburg (1991), S. 180, 181.

289 Siehe hierzu auch 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

290 Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

291 Siehe hierzu auch Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 3-6.

292 Vgl. in Wachtel (1980), S. 77ff.

der Aufnahme des Flugbetriebs und wegen Finanzierungsschwierigkeiten blieb man zunächst mit der Anzahl der bestellten Flugzeuge unter der vom VAL vorgesehenen Größe.²⁹³ Der Anfang vom Wiederaufbau erfolgte sehr bescheiden mit vier Convair 340 und vier Super Constellations.²⁹⁴ Der Wert der acht Flugzeuge und der Ersatzteile betrug etwa 68 Mio. DM. Die Lieferfirmen billigten langfristige Ratenzahlungen zu, die durch Bundesbürgschaften gesichert wurden.²⁹⁵

Außer den Chartergesellschaften war die Luftag die erste Organisation, die öffentlich auftreten durfte. Sie beschaffte Flugzeuge²⁹⁶, stellte Personal ein und schuf eine Bodenorganisation.²⁹⁷ Eine große Schwierigkeit für das neue Unternehmen war die Beschaffung geeigneter Flugzeugmaterialien sowie das Finden der entsprechenden Kapitäne, welche die Ausbildung der deutschen Piloten übernehmen sollten.²⁹⁸ Die Gewinnung der Kapitäne aus dem Ausland, vor allem in England und den USA, führte neben Konkurrenzängsten, wer mehr vom deutschen Luftmarkt abbekommen würde, auch zu erheblichen Kosten. Die Löhne der ausländischen Piloten lagen weit höher als die ihrer deutschen Kollegen. Sie genossen außerdem hohes Prestige und bekamen bessere Verpflegung und Unterkunft.²⁹⁹ In sehr strengen Prüfungen wählte die Luftag eine kleine Anzahl von Piloten der ehemaligen Lufthansa aus, die für eine Umschulung auf die neuen Flugzeugtypen geeignet waren. Ähnlich ging man mit Flugingenieuren, Navigatoren und Funkern um. Auch an das Bodenpersonal wurden neue Anforderungen gestellt.³⁰⁰ Am Flughafen Fühlsbüttel in Hamburg wuchsen bereits seit 1953 die neuen Werftanlagen der technischen Anlagen. Am 2.12.1953 schloss die Luftag mit der

293 Siehe hierzu auch Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln: 1965, S. 3-6.

294 Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

295 Damit wurde dem VAL Bericht aufgestellten Grundsatz entsprochen, modernes, bei anderen LVG erprobtes, für die eigene Streckenaufgabe wirtschaftlich und betrieblich geeignetes Fluggerät zu günstigen Lieferterminen zu beschaffen. Vgl. in 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

296 Trotz des alliierten Verbots durch das Potsdamer Abkommen bestellte die Luftag im November 1953 ihre ersten Flugzeuge. Ausnahmegenehmigungen der Alliierten ermöglichten den Kauf der Flugzeuge. Am 25.8.1954 wurde die von Bundeskanzler Adenauer bei den Alliierten brieflich erbetene Einfuhrerlaubnis erteilt. Ziel der Bundesregierung war es, eine eigene deutsche Fluggesellschaft zu gründen. Sie war überzeugt, dass die Bundesrepublik ein solches Unternehmen benötigte, um eigene von Deutschland ausgehende kontinentale Flugverbindungen anzubieten: siehe hierzu auch Helm (1999), S. 50-55.

297 Vgl. in Braunburg (1991), S. 176ff.

298 Die Ausbildungsbedingungen für die moderne Fliegerei konnte nur durch lange Ausbildungszeiten erfüllt werden. Es war damals verboten, deutsche Kapitäne fliegen zu lassen, von der technischen Eignung bzw. Erfahrung ganz abgesehen. Dies führte unter anderem auch dazu, dass sich die englische Sprache in der Flugbranche etablierte und verbreitete. Hinzu kam, dass gemäß den internationalen Vorschriften bei allem was mit der Verkehrsfliegerei zu tun hatte englisch gesprochen wurde. Vgl. in 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

299 Vgl. in Braunburg (1991), S. 180-181.

300 Für die Abfertigung von Flugzeugen und beim Schalterdienst hatten sich neue Methoden entwickelt, die erlernt werden mussten. Im Kundenservice mussten internationale Maßstäbe eingehalten bzw. verbessert werden. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 3-6.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Hamburg Flughafengesellschaft einen langfristigen Mietvertrag. Eine große Flugzeug-Doppelhalle war als Wartungs- und Überholungsgebäude gedacht.³⁰¹

Ende 1953 belief sich der Personalbestand auf 167 Angestellte und 29 Arbeiter, am 1. Mai 1954 auf 231 Angestellte und 53 Arbeiter. Der Personalaufbau richtete sich zunächst darauf, im Frühjahr 1954 den eigenen Luftverkehr aufnehmen zu können. Entsprechend der politischen Entwicklung wurde der Aufbauplan jedoch laufend korrigiert. Den Vorsitz im Aufsichtsrat übernahm Dr. Weigelt. Die Herren Bongers und Höltje wurden zum Vorstand bestellt.

Am 6. August 1954 beschloss die erste ordentliche Hauptversammlung der Luftag, die Änderung des § 1 Abs. 1 der Satzung und Umfirmierung des Unternehmens in „*Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft*“.³⁰² Die Luftag kaufte dem Beschluss entsprechend am 17. September 1954 der Deutschen Lufthansa AG (Berlin) i.L. die Rechte am Namen, das Kranich-Symbol als Firmenzeichen, die Flagge und andere Symbole für 30.000 DM ab.³⁰³

Gesellschaftsform und Zielsetzung der Luftag, des Interimsunternehmens³⁰⁴, waren zu Beginn schon so gewählt, dass es keiner Umgründung oder Umwandlung bedurfte. Die Satzung der Luftag wurde nur bezüglich des Namens und des Unternehmensgegenstandes geändert. Gemäß der Satzung lautete die Hauptaufgabe der Lufthansa nun: „Luftverkehr im In- und Ausland und der Betrieb aller mit der zivilen Luftfahrt und ihrer Förderung zusammenhängenden Geschäfte und Einrichtungen.“³⁰⁵

2.3.3 Die Entwicklung des Luftverkehrs seit 1955

Neun Jahre nach Ende des Zweiten Weltkrieges normalisierte sich das Leben in Deutschland wieder, jedenfalls soweit es die Bundesrepublik betraf.³⁰⁶ Die Lufthansa startete in einem Jahr, in dem sich der Boom des Weltluftverkehrs fortsetzte. Die Nachfrage stieg um 18%, d.h. das Wachstum des Marktes, das 1954 auf 12% zurückgegangen war, legte wieder erheblich zu. Weltweit lagen die Verkehrserträge der ICAO-Luftverkehrsunternehmen knapp über den Kosten; Insgesamt bot der Markt also *günstige Voraussetzungen für den Eintritt der Lufthansa*.³⁰⁷ Ab 1955, 1956 wurde die pionierreiche Epoche abgeschlossen und die kommerzielle Entwicklung begann.³⁰⁸

Nach Zustimmung der AHK erteilte das BVM am *1. März 1955* zunächst die Genehmigung eines *Probeverkehrs* in Deutschland.³⁰⁹ Am 14. April 1955 wurde die Deutsche Lufthansa AG

301 Diese kann gleichzeitig entweder zehn zweimotorige oder sechs viermotorige Flugzeuge fassen. Für diese Investition in die neue technische Basis stellte die Freie und Hansestadt Hamburg ca. 11 Mio. DM zu Verfügung. Vgl. in Wachtel (1980), S. 81f.

302 Siehe hierzu auch 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

303 Daher war die neue Lufthansa nicht Rechtsnachfolgerin der ersten Gesellschaft, sondern eine Neugründung. Vgl. in Helm (1999), S. 55-57.

304 Vgl. in Braunburg (1991), S. 180ff.

305 Vgl. in Helm (1999), S. 55-57.

306 Die Bundesbürger arbeiteten schwer, und wollten in ihren kurzen Urlaubswochen reisen. Zunächst erfolgte dies mit Motorrad und Kleinwagen. Doch schon bald wurden Sonderreisen mit der Bahn angeboten. Und es lag Nahe, auch das Flugzeug für die Reise in den Urlaub einzusetzen. Vgl. in Wölfer (1995), S. 7.

307 Vgl. in Reul (1995), S. 286-287.

308 Vgl. in Braunburg (1991), S. 189ff.

309 Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

als Luftfahrtunternehmen zugelassen. Zwar hatte die Bundesrepublik noch nicht die Lufthoheit zurückerlangt, aber die AHK erteilte eine Sondergenehmigung zur Aufnahme des planmäßigen Luftverkehrs in Deutschland. Als dann endlich die Pariser Verträge am 5. Mai 1955 nach ihrer Ratifizierung in Kraft traten und der Bundesrepublik Souveränität und Lufthoheit zurückgaben³¹⁰, machten die Flugzeuge der Lufthansa AG bereits ihre Streckenerprobungsflüge über europäischen Ländern.^{311 312} Ab dem 1. April 1955 wurde der kommerzielle Verkehr in Deutschland, ab 15. Mai 1955 der kommerziellen Verkehr in Europa und ab dem 1. Juni der kommerzielle Transatlantikverkehr (v.a. in die USA) genehmigt und aufgenommen.³¹³

In der Zeit der Ratifizierung der *Pariser Verträge*, hatte das Alliierte Zivile Luftamt (CAB) großzügige Verkehrsrechte an ausländische Gesellschaften vergeben. Mit dem Steigen des Verkehrsangebotes gingen daher die Bemühungen der Bundesrepublik einher, die Verhältnisse im Luftverkehr wieder zu normalisieren.³¹⁴

Auch wenn die ersten Schritte erfolgt waren, erwartete die neue Lufthansa große Schwierigkeiten, sich auf dem schon bereits seit Jahren für die Konkurrenz etablierten Markt zu behaupten. 1955 lag der *europäische und interkontinentale Luftverkehr fest in den Händen der Konkurrenz*. Im Oktober 1952 waren in Deutschland 20 ausländische Luftverkehrsgesellschaften tätig.³¹⁵ Die Lufthansa musste einen großen Rückstand aufholen. Vor dem Krieg war sie die führende Gesellschaft auf den Nord- und Südatlantikrouten. Ihr blieb nichts anderes übrig, als alles neu zu erlernen. Eine besondere Bedeutung für die junge Gesellschaft stellte der harte Kampf um die Kunden dar.³¹⁶ Auf der technischen Seite hatte sich auch vieles gewandelt.³¹⁷ Für die modernen Flugzeuge mit ihren hochempfindlichen Instrumenten und Geräten musste entsprechendes Wartungspersonal ausgebildet und eine Wartungs-

310 Eine Ausnahme bestand über Berlin, wo der Flugverkehr den Alliierten vorbehalten blieb. Die letzten alliierten Vorbehaltsrechte, die im Zusammenhang mit dem Berlin-Luftverkehr standen, entfielen mit der deutschen Wiedervereinigung. Siehe hierzu auch Helm (1999), S. 61ff.

311 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 3f.

312 Bis dahin war der Civil Aviation Board der Alliierten Hohen Kommission für zahlreiche Hoheitsaufgaben zuständig, vor allem für die Gewährung von Verkehrsrechten. Für die wegen der bestehenden Produktions-, Besitz- und Unterhaltungsbeschränkung im Einzelfall erforderlichen Ausnahmegenehmigungen war das Military Security Board zuständig. Der Lufthansa gelang es, in ständiger Zusammenarbeit mit den beiden alliierten Behörden und dem BVM die Genehmigung für die Einfuhr, den Besitz und den Betrieb von Fluggeräten und Linktrainern, ferner die Genehmigung zum Bau und zur Errichtung der Hamburger Werft, sowie zur Schulung des fliegenden Personals zu erwirken. Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

313 Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

314 Trotz gewisser Abstriche verfügten bis 1965 ausländische Gesellschaften über Rechte, die der Lufthansa unter gleichen Voraussetzungen in keinem anderen Land der Erde gewährt wurden. Die Folge war, dass ihr Anteil im grenzüberschreitenden Luftverkehr der Bundesrepublik bis 1965 noch nicht einmal 30% betrug. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, (1965) Köln 1965, S. 13-16.

315 Zu diesen Unternehmen gehörten unter anderem KLM, Air France, SAS, Ägypter, Südafrikaner, Argentinier, Polen und der Ferne Osten.

316 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 195ff.

317 Entwicklung im Flugzeugbau vom Kolbenantrieb auf Stahl- sowie Propeller-Turbinen Antrieb. Siehe hierzu auch 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

basis am Rande des Hamburger Flughafens gebaut werden. Die alte Hansestadt wurde damit zur Heimatbasis der Lufthansa Flotte.³¹⁸

Vor allem die *Forderung des deutschen Außenhandels* bildete die dominierende Richtschnur für den Aufbau einer deutschen Luftverkehrsgesellschaft. Demnach war ein Streckennetz zu entwickeln, das der deutschen Wirtschaft ausreichende Flugverbindungen nach Nordamerika, Südamerika, dem Mittleren und Fernen Osten, nach Afrika sowie nach den wichtigsten europäischen Ländern erschloss. Ein solches Vorhaben konnte aber nur stufenweise im Laufe von Jahren und nicht ohne hohe Anlaufverluste verwirklicht werden.³¹⁹

Nach den ersten beiden Aufbauphasen der Deutschen Lufthansa AG stellte sich 1955 immer mehr die Frage nach ihrer *Organisationsstruktur*. Die Gesellschaft wurde *erneut als AG gegründet*. Das Unternehmen gliedert sich in den Vorstand, die Leitung und die Außenstellen.

Der Vorstand war das Organ der Geschäftsführung. Er war dem von der Hauptversammlung gewählten Aufsichtsrat betriebspflichtig³²⁰. Dem Vorstand waren die Stabstellen in Köln unmittelbar unterstellt³²¹: Zentralbüros, Verkehr, Kaufmännische Leitung, Technik, Flugbetrieb und Werkstättenleitung, Verkehrspolitik, Nachrichten, Presse und Revision. Bei den Außenstellen wurden Verkaufsbezirke mit eigenen Stadtbüros und Stationen unterschieden. Diese dienten der Abwicklung der Betriebe.³²² Die Leitungen bildeten zusammen die Hauptverwaltung. Dieser wurden vom Vorstand für deren Aufgaben wichtige Entscheidungsbefugnisse gegeben. Die Organisationsstruktur der Lufthansa war also von Beginn an nach Funktionen gegliedert, d.h. die so entstehenden Entscheidungseinheiten hatten alle erforderlichen Kompetenzen.³²³

Während die Luftverkehrsbeziehungen der Staaten in zwei bzw. mehrseitigen Abkommen erfolgte, gab es für die *Zusammenarbeit der Luftverkehrsgesellschaften* untereinander verschiedene Möglichkeiten. Die Lufthansa war von Anfang bestrebt, die Beziehungen zu ausländischen Luftverkehrsgesellschaften und zu internationalen Körperschaften des Luftverkehrs so eng wie möglich zu gestalten. Das Hauptziel dieser Kooperation war es, die *Wirtschaftlichkeit* des Unternehmens durch geringere Kosten, höhere Effizienz und Ausnutzung von Skaleneffekten, zu forcieren. Nur die wichtigsten Verbindungen werden im Folgenden hier genannt.³²⁴

318 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln, S. 1-10.

319 Vgl. in Bongers (1963 a), S. 1-5.

320 Vgl. in Wachtel (1980), S. 93.

321 Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 31-36.

322 Betriebsverkaufsleitungen hatte die Lufthansa in: Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt, München, Köln, Berlin, Hannover, Stuttgart, London, Paris, Madrid, New York und Bonn. Auf folgenden Flughäfen hatte die Lufthansa AG eine Station: Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt/M., München, Köln/Bonn, Stuttgart, London, Paris, Madrid, Shannon, Lissabon, New York und Gander. Vgl. in Wachtel (1980), S. 93.

323 Über die funktionale Organisationsstruktur gab es wenige Diskussionen. Lediglich über die Trennung von Verkehr und Verkauf war man sich uneinig. Eine Zusammenfassung der beiden abstimmungsintensiven Aufgaben in einem Bereich wurde schließlich bevorzugt, um dadurch die Kommunikation zu erleichtern. Vgl. in Reul (1995), S. 95-99.

324 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

- Die wichtigste ist *der Pool*. Ist für eine Strecke mit einer ausländischen Gesellschaft ein Poolabkommen abgeschlossen, so werden die Flugpläne in einer für den Kunden günstigen Weise aufeinander abgestimmt.³²⁵
- Eine andere Form der Zusammenarbeit erwuchs aus dem *Interline- Abkommen*. Dieses stellt die gegenseitige Annerkennung der Beförderungsunterlagen sicher.³²⁶
- Über die Zusammenarbeit mit einzelnen Gesellschaften hinaus war die Lufthansa AG aktiv in der weltumspannenden Vereinigung von Luftverkehrsgesellschaften tätig, die etwa zu dem damaligen Zeitpunkt einen Großteil des Weltluftverkehrs leisteten.³²⁷ Im Mai 1955 wurde die Lufthansa in die *IATA* aufgenommen, deren 75 Mitglieder über ca. 85% des Weltluftverkehrs verfügten.^{328 329} Das Ziel der IATA war es, eine internationale Zusammenarbeit und die Lösung gemeinsamer Fragen in der Verkehrsluftfahrt zu entwickeln.³³⁰
- Das Gegenstück zur IATA bildete aus staatlicher Sicht die *International Civil Aviation Organisation (ICAO)*, welche 1944 von Regierungsvertretern alliierter und neutraler Länder geschaffen wurde.^{331 332}

325 Die Beförderungsdokumente können je nach Wunsch des Kunden ohne weitere Formalitäten bei der eigenen oder einer befreundeten Gesellschaft genutzt werden. Die Erträge aus dem Betrieb der gemeinsam beflogenen Poolstrecke laufen auf ein Konto und werden nach Ablauf einer Flugplanperiode nach einem bestimmten Schlüssel unter den Partnern aufgeteilt. Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

326 Mit Lufthansa Flugscheinen und Frachtbriefen konnte man alle Strecken der Interline Partner benutzen. Die Lufthansa AG unterhielt mit vielen anderen Gesellschaften Interline-Abkommen. Die Lufthansa AG war auch in Deutschland der Generalagent für mehrere ausländische Luftverkehrsgesellschaften.

327 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

328 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 184ff.

329 Die 1945 in Havanna von 50 Gesellschaften aus 31 Ländern wiedergegründet wurde. Vgl. auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

330 Dieser Organisation verdankt der Weltluftverkehr z.B. einheitliche Flugscheine, Frachtbriefe und Beförderungsbedingungen, die mit dem Warschauer Abkommen von 1929 in Einklang stehen. Die IAT vereinfachte z.B. auch den Vertragabschluss mit den Reisebüros. In London wurde eine zentrale Verrechnungsstelle, das Clearing House, gegründet. Von Zeit zu Zeit treffen sich die Mitglieder der IATA zu Tarifkonferenzen, auf denen allgemeingültige Tarife für Personen- und Frachtbeförderung festgelegt werden. Alle Tarife sind nachträglich von den zuständigen Regierungen zu genehmigen, da sie von großem öffentlichem Interesse sind. Wenn ein Flugpreis einstimmig beschlossen und von den Regierungen genehmigt ist, ist er für alle IATA Mitgliedsstaaten verbindlich. Damit sollte ein rücksichtsloser Konkurrenzkampf auf Kosten der Flugsicherheit und der Wirtschaftlichkeit vermieden werden. Über die IATA legen die Luftverkehrsgesellschaften den Regierungen auch Vorschläge zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Reiseformalitäten vor. Statt einer zeitraubenden schriftlichen Zollerklärung genügte bald eine mündliche. Abfliegende Gäste hatten vielfach keine Gepäckkontrolle mehr. Bei ankommenden Passagieren beschränkte man sich oft auf Stichproben. Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

331 Sie ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen. Der ständige Sitz ist wie bei der IATA, Montreal. Kurz nach Wiedererlangung der Lufthoheit trat die Bundesrepublik der ICAO bei. Fernmeldeanlagen, Flugnavigationseinrichtungen, Flugzeugausrüstungen, Flughäfen, Flugsicherung, Luftfahrtskarten – das sind einige der Gebiete, auf denen die ICAO die Standardisierung und Verbesserung vorantrieb.

332 Normen und Empfehlungen der ICAO fanden Eingang in die Luftfahrtgesetzgebung der Bundesrepublik. Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

- Hans M. Bongers legte Ende 1957 ein Memorandum vor, das den Zusammenschluss europäischer Luftfahrtgesellschaften anregte. 1958 fanden die ersten Besprechungen über das Projekt „*Europair*“³³³ statt.³³⁴ Hierbei sollte es sich nicht um einen Zusammenschluss unter politischen Voraussetzungen handeln. Um Missverständnisse auszuräumen, änderte man den Namen des Projekts in *Air Union*. Das Ziel war es, eine gemeinsame Verkaufspolitik der Partnergesellschaften. Hierfür sollte das *Verkehrsangebot nach Quoten* aufgeteilt werden.³³⁵ Man erhofft sich davon eine wirtschaftliche Form des Luftverkehrsbetriebes³³⁶, insbesondere aber auch eine Ausschaltung der Konkurrenz unter den vier Partnern der *Air Union*.³³⁷ Am 21.5.1959 schlossen sich in Paris die Luftfahrtgesellschaften Lufthansa, Air France, Sabena, Alitalia zu einer Betriebsgemeinschaft der „*Air Union*“ zusammen, welche ab April 1960 wirksam werden sollte.³³⁸ Politische Gesichtspunkte jedoch veränderten später die aus rein wirtschaftlicher Erwägung entstandene Idee der *Air Union*.³³⁹ Dieses Projekt wurde im Jahre 1965 verworfen, weil man nationalen Fluggesellschaften das größere Entwicklungspotential einräumte.^{340 341}

2.3.3.1 Die Verkehrsentwicklung

Der *kommerzielle innerdeutsche Luftverkehr* wurde am 1. April 1955 eröffnet. Jedoch war es noch nicht erlaubt, dass die Kapitäne an Bord Deutsche waren.³⁴² Mit der *Ausdehnung des Streckennetzes* auf europäisches und überseeisches Gebiet musste allerdings noch gewartet werden, bis die Bundesrepublik die Souveränität und Lufthoheit erhielt.³⁴³ Der planmäßige

333 Ziel dieser Vereinigung war der gemeinsame Betrieb, der von den Mitgliedsgesellschaften eingebrachten Strecken sowie die Koordinierung und Rationalisierung ihres technischen und kaufmännischen Apparates. Dieser war u.a. der Vorreiter der „*Star Alliance*“. Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

334 Vorgänger der *Star Alliance* Idee.

335 Vgl. auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

336 Aufgrund der steigenden Betriebskosten und der durch den Fortschritt der Technik erforderlichen, immer höheren Investitionen, sowie durch die Notwendigkeit einer Koordinierung der Märkte und des Verkehrs werden Zusammenschlüsse im Luftverkehr angestrebt. Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

337 Siehe hierzu auch in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Nachrichten: 24. März 1960, Köln, Nr.205 Inhaltsverantwortlicher: Horst W. Burgsmüller, S. 5-6.

338 Vgl. in Wachtel (1980), S. 93ff.

339 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 13-16.

340 Ein rechtliches Hindernis für die multinationale Fluggesellschaft war die „*Nationalitätenklausel*“ in den meisten bilateralen LVA, die später ein entscheidendes Hindernis für die Privatisierung der Lufthansa darstellen sollte. Vgl. in Helm (1999), S. 50-55.

341 Anfänge des Globalisierungsgedankens bei der LH, später *Star Alliance*; Der Hintergrund der Zusammenschlüsse war vor allem ökonomisch; Interessante Branche, da LV schon immer global war als Tätigkeit/Produkt – später Ausweisung dessen auf die ökonomische Seite der Finanzen – Globale Ebene. Anmerkungen Bozdog.

342 Deutsche Piloten mussten sich noch lange Zeit als Copiloten begnügen. Die Kapitäne waren meist Briten oder Amerikaner. Vgl. hierzu auch Braunburg (1991), S. 176ff.

343 Siehe hierzu auch in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

Luftverkehr innerhalb Europas begann erst am 15.5.1955 und nach New York am 8.6.1955.³⁴⁴ Damit wurde wieder, zunächst ansatzweise, jenes Ziel verfolgt, das bereits bei der Gründung der alten Lufthansa in einem Drei-Punkte-Programm festgelegt worden war.³⁴⁵

Die Verkehrsergebnisse der Gesellschaft in den 1950er Jahren sahen folgendermaßen aus:³⁴⁶

Tabelle 1: Verkehrsdaten der Lufthansa AG bis 1959³⁴⁷

	1955	1956	1957	1958	1959
Fluggäste in Mio.	74.070	229.670	429.865	622.487	786.626
<i>1. Klasse</i>	1.870	9.197	17.095	19.666	61.320
<i>Touristenklasse</i>	72.200	220.473	412.770	570.748	668.137
<i>Economy Klasse</i>				32.073	57.169
Fracht in t	550	1.990	3.357	5.656	9.071
Post in t	363	1.050	1.550	2.115	3.058
Sitzladefaktor in %	43%	52%	57%	53%	54%
Nutzladefaktor in %	36%	46%	53%	51%	54%
Anzahl der Flüge*	1.892	5.951	11.184	16.391	17.714
Angebote tkm in Mio.	25,3	76	105,6	157,3	198,1
Gesamtnachfrage tkm in Mio. *	3,4	33,9	56,2	80,8	106
Anzahl angeflogener Flughäfen	12	25	29	36	44
Flugzeuge am 31. Dez.	13	27	33	41	46
<i>Streckenflugzeuge</i>	11	15	21	26	32
<i>Schulflugzeuge</i>	2	12	12	15	14
Personalstand am 31. Dez.	2.040	3.443	4.940	6.040	7.441

1959 flogen 786.000 Passagiere mit der Lufthansa. Im ersten Jahr ihrer Betriebsaufnahme 1955 waren es lediglich 74.000 Passagiere gewesen.³⁴⁸ Knapp vier Jahre danach hatte sich die Anzahl also mehr als verzehnfacht.³⁴⁹ Bei den Anfängen einer Produktdifferenzierung wurden den Fluggästen bereits 1955 die Kategorien 1. Klasse und Touristenklasse angeboten. Ab 1958 kam dann die Economy Klasse hinzu. Diese erfolgte anfangs v.a., um den innerdeutschen Verkehr anzukurbeln, der aufgrund der Wettbewerbssituation schwach

344 Bereits im Sommerflugplan 1955 gelang es der Lufthansa AG zu den drei bedeutendsten Zentren Europas London, Paris, Madrid und nach New York zu fliegen. Vgl. in Lufthansa Artikeldienst, Pressestelle, Köln, Claudiusstrasse 1: „1. April 1955 – 1. April 1965: 10 Jahre Flugbetrieb der Lufthansa“ (s. auch Ordner 18 – wirtschaftl. Ergebnisse 1967 – 1998).

345 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 7-10.

346 Tabellarische Aufbereitung der Verkehrsentwicklung der Lufthansa zwischen 1955 und 1959, siehe Anhang.

347 Vgl. in Geschäftsberichte 1955-1969 und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965 (s. Anlage).

348 Da das Geschäftsjahr 1955 kein volles Jahr umfasst (s.o. Aufnahme des Probefluges und kommerziellen Fluges etc.) bezieht sich das Betriebsergebnis nur auf wenige Monate. Bei der Beurteilung muss man die Schwierigkeiten mit berücksichtigen. Vgl. auch in 3. Jahresbericht 1955: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

349 Vgl. in Braunburg (1991), S. 198-199.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

war.³⁵⁰ Schaut man sich die Beförderungsleistung nach Verkehrsgebieten an, so sieht man, dass 1955 alleine in Europa 53.623 Fluggäste von insgesamt 74.070, also 72% befördert wurden.³⁵¹ Die schlechten Ergebnisse auf der Nordatlantik-Strecke resultierten v.a. aus dem Fehlen der Zustimmung der dortigen Regierungen. Dieses Verhältnis änderte sich bis 1959. Der Anteil des Europaverkehrs verringerte sich zugunsten des innerdeutschen und des Nordamerikaverkehrs. Anfangs wurden auch nur Deutschland, Europa und Nordamerika angefliegen. 1959 wurde das Streckennetz bis auf Afrika erweitert.³⁵² Auch wurden neben den planmäßigen Flügen auch Sonderflüge v.a. für die Politik durchgeführt.³⁵³

Durch diverse Maßnahmen gelang es der Gesellschaft jedoch, den Sitzladefaktor zu erhöhen und auch die Akzeptanz der internationalen Partner zu erhalten.³⁵⁴ Die 1955 erfolgte Reduzierung der Flotte im Mittelstreckenbereich auf vier Convairs hatte zur Folge, dass das vom VAL geplante innerdeutsche Streckennetz nicht im ursprünglichen Maße verwirklicht wurde.³⁵⁵ Man konzentrierte sich zunächst auf die Nord-Süd-Achse mit Strecken von Hamburg nach München.³⁵⁶ In den Jahren zwischen 1955 und 1959 verachtachte sich das Streckennetz der Lufthansa AG und umfasste schließlich 1959 ca. 200 Mio. tkm während es 1955 noch 25 Mio. tkm waren.³⁵⁷ Sie flog 44 Städte in 28 Ländern der Welt an.³⁵⁸ Die Flottenerweiterung und die seit 1955 gewonnenen Erfahrungen in der technischen Wartung und im betriebsökonomischen Umlauf der Flugzeuge ermöglichten ab Herbst 1957 umfangreiche Verkehrserweiterungen, sowohl im Weltverkehr als auch auf den Strecken des Europa- und Deutschlanddienstes.³⁵⁹ Die durchschnittliche Kapazitätsauslastung erhöhte sich von April 1955 bis Ende 1959 von 43% auf 54%.³⁶⁰ Die Lufthansa konnte vor allem auf den Europa Strecken eine überdurchschnittlich gute Auslastung ihrer Kapazitäten erzielen.³⁶¹ Der Sitzladefaktor in Deutschland war anfangs sehr unbefriedigend. Grund hierfür war der Anteil der Lufthansa AG am innerdeutschen Verkehr. Die Kabotage-Regelung (Verkehr zwischen Binnenhäfen) in Deutschland erlaubte es ausländischen Unternehmen in erhöhtem Maße, am innerdeutschen Verkehr teilzuhaben, was weltweit eine Ausnahme war.³⁶² Bis 1959 war die wirtschaftliche Entwicklung der Lufthansa immer noch defizitär. Das Betriebsjahr schloss mit einem Verlust ab, der über dem der Vorjahre lag. 1959 betrug der Anteil der Lufthansa AG am innerdeutschen Verkehr erst 22%.³⁶³ Eine völlige Verdrängung der auslän-

350 Tarifsenkung bis zu 30% und somit Steigerung der innerdeutschen Nachfrage – Einführung einer Touristenklasse. Vgl. auch in 4. Jahresbericht 1956: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

351 Vgl. in 3. Jahresbericht 1955: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

352 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

353 Quelle Jahresberichte 1955-1959, siehe auch Anhang.

354 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 197.

355 Die geplanten Zielflughäfen Bremen, Hannover, Nürnberg und Stuttgart wurden aus dem Flugplan gestrichen. Auf West-Ost- oder Kurzstrecken wurde verzichtet. Der VAL Bericht sah hierfür acht Flugzeuge vor. Diese konnten aber aufgrund des hohen Investitionsbedarfs nicht eingesetzt werden.

356 Vgl. in Reul (1995), S. 296-301.

357 Vgl. in 4. Jahresbericht 1956: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

358 Vgl. in Wachtel (1980), S. 93ff.

359 Vgl. a.a.O.

360 Vgl. in 3. Jahresbericht 1955-57. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

361 Vgl. in Reul (1995), S. 298-299.

362 Vgl. in 5. Jahresbericht 1957: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

363 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

dischen Partner war jedoch weder erwünscht noch möglich, da die Lufthansa AG nicht jeden Ort täglich anfliegen konnte.³⁶⁴

Das *Frachtaufkommen* hatte sich in den vier Jahren des Betriebs um über das 16fache erweitert und die Postbeförderung um das über achtfache.³⁶⁵ Der Schwerpunkt der Frachtbeförderung lag in Europa, der der *Postbeförderung* im Nordatlantik. Ende 1959 wurden über 3.000 t Post und über 9.000 t Fracht befördert.³⁶⁶ Nach der Wiederaufnahme des Flugbetriebs am 1.4.1955 setzten die Bundespost und die Lufthansa ihre traditionelle Zusammenarbeit der Vorkriegszeit fort. Schrittweise übertrug die Bundespost der Lufthansa die Luftpostbeförderung. Die Umstellung auf die deutschen Dienste erklärt die beachtlichen Steigerungsraten, welche die Lufthansa AG auf dem Gebiet der Luftpostbeförderung in den ersten Jahren zu verzeichnen hatte.³⁶⁷

In der Aufbauphase der Lufthansa erkannten nur wenige die Chancen, die im *Frachtverkehr* lagen. Am Anfang gab es nur einen bescheidenen Frachtdienst. Man hatte jedoch schnell erkannt, dass der Luftfrachtverkehr ein zukunftsversprechendes Geschäft darstellt. Dabei konnte man auch ausrangierte Passagierflugzeuge noch gewinnbringend einsetzen. Erst mit der reinen Frachtversion der Boeing 707 hatte die Lufthansa ein echtes Frachtflugzeug.³⁶⁸

In den 1950er Jahren herrschte die *Ära der Propellerflugzeuge*.³⁶⁹ Der Flugzeugpark wuchs bis 1959 auf 46 Flugzeuge. Die Lufthansa Flotte bestand zunächst noch aus Propellerflugzeugen und zwar aus vier Convair CV 340 für Kurz- und Mittelstrecken und vier Lockheed L-1049 G Super-Constellation für die Langstreckenflüge.³⁷⁰ Die Propellerflotte der Lufthansa AG war 1959 auf 32 Flugzeuge gewachsen. Es wurden 11 Lockheed-Langstreckenflugzeuge für den Einsatz auf den deutschen Welttrouten nach Nord- und Südamerika, Asien und Afrika, 18 Flugzeuge für den kontinentalen Luftverkehr und drei DC 3 für Fracht- und Postverkehr eingesetzt.³⁷¹ Jedes Passagierflugzeug der Lufthansa AG war in der Lage, Luftfracht mitzubefördern. Dies schloss aber nicht den reinen Frachtdienst aus.³⁷²

Auch auf der *technischen Seite* hatte sich vieles gewandelt. Für die modernen Flugzeuge mit ihren hochempfindlichen Instrumenten und Geräten mussten entsprechende Wartungs-

364 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

365 Vgl. in 3.-7. Jahresbericht 1955-1959: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

366 Vgl. in 7. Jahresbericht 1957: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

367 Der große Zeitvorsprung gegenüber anderen Beförderungsmitteln ließ das Luftpostabkommen der Lufthansa AG weiterhin außerordentlich ansteigen. Im Rahmen des Verkaufs stellt die Luftpostbeförderung somit einen wichtigen Anteil dar. Seit der Eröffnung des Luftpostdienstes am 1.4.1948 hatte sich die Post zunächst ausschließlich der Dienste der ausländischen Gesellschaften bedient. Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

368 Zehn Jahre danach kam man von der reinen Frachtversion ab. Die Tendenz ging hin zu Kombinationsmöglichkeiten wie etwa „Quick – Change“ Flugzeugen, die tagsüber Passagiere beförderten und abends zu Frachtern umgebaut und eingesetzt werden konnten. Dabei wurde vor allem Post und Fracht befördert. Es gab auch Passagier- und Frachtbeförderung durch eine Maschine. Vgl. auch in Braunschweig (1991), S. 215ff.

369 Vgl. in 3.-7. Jahresbericht 1955-1959: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

370 Vgl. in Wachtel (1980), S. 85ff.

371 Vgl. in Wachtel (1980), S. 93ff.

372 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

arbeiten durchgeführt werden und eine Wartungsbasis aufgebaut werden.³⁷³ Die technische Basis wurde in Hamburg beim Flughafen Fuhlsbüttel angesiedelt. Hier befanden sich modernste technische Anlagen und erfahrenes Fachpersonal, die zusammen einen hohen Standard darstellten. Für die Investition stellte die Freie Hansestadt Hamburg über 11 Mio. DM zur Verfügung. Am 2.12.1953 wurde ein langfristiger Mietvertrag zwischen der Luftag und der Hamburger Flughafengesellschaft unterzeichnet. Angedacht war eine große Flugzeuggroßhalle als Wartungs- und Überholungsgebäude.³⁷⁴

Nach der Betriebsaufnahme stieg die *Anzahl der Beschäftigten* von 2.040 auf 7.441 in 1959. Dies war ein Anstieg um fast 365%. Allein vor der Betriebsaufnahme also zwischen 1954 und 1955 stieg der Personalbestand um 250%. Ab 1956 betrug der Anteil des fliegenden Personals am gesamten Personalbestand ca. 10%. Die durchschnittlichen Betriebsleistungen je Beschäftigten stiegen zwischen 1955 und 1959 um 57% von 18.750 auf 29.390 tkm.³⁷⁵

Als die Lufthanseaten 1955 neu begannen, ging es nicht mehr um Pionierleistungen, sondern um *einen kaufmännischen Auftrag*: die Eroberung eines Marktes mit Konkurrenten.³⁷⁶ Der *Verkauf* musste erst noch aufgebaut werden. Die Organisation des Verkaufs gliederte sich in drei Ebenen: 1. Verkaufsdirektion der Hauptverwaltung in Köln, 2. sechs Bezirksdirektionen in den von der Lufthansa angeflogenen Erdteilen und 3. Bezirksverkaufsleitungen, die in den Hauptstädten und Wirtschaftszentren der einzelnen Länder eingerichtet waren.³⁷⁷ Die Verkaufs- und Bodenorganisation erfolgte über eigene Verkaufszentralen, Stützpunkte und Generalagenturen.³⁷⁸ Verkaufszentralen oder Frachtbüros gab es in der Bundesrepublik, England, Frankreich, Spanien, Portugal und USA.³⁷⁹ Eine besondere Rolle für die Verkaufswerbung spielten neben den eigenen Stadtbüros Tausende von IATA Agenten in aller Welt, in deren Händen in erster Linie der Verkauf von Flugscheinen lag.³⁸⁰

Wie andere Unternehmen der Zeit konnte sich auch die Lufthansa AG nicht damit begnügen, nur den vorhandenen Markt zu bedienen. Neue Zielgruppen waren an das Verkehrsflugzeug heranzuführen. Ein Schlüssel hierzu war die Tarifpolitik. Solange die Zahl der im Weltluftverkehr eingesetzten Flugzeuge und die angebotenen Plätze begrenzt waren, gab es nur eine Tarifklasse im Luftverkehr. Das *Jahr 1953* sah dann die Einführung der *Touristenklasse*, deren Preise bis zu einem Drittel unter den damaligen Flugpreisen lag, vor. Ein von Jahr zu Jahr steigender Touristenstrom, vorwiegend aus den USA, setzte ein, wodurch der innereuropäische Geschäftsreiseverkehr eine starke Belebung erfuhr. Zu Beginn der Sommersaison 1958 wurde *die Economy Klasse* geschaffen mit Tarifen, die noch 20% unter

373 Vgl. auch in Lufthansa Artikeldienst, Pressestelle, Köln, Claudiusstrasse 1: „1. April 1955 – 1. April 1965: 10 Jahre Flugbetrieb der Lufthansa“ (s. auch Ordner 18 – wirtschaftl. Ergebnisse 1967 – 1998).

374 Siehe hierzu auch in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S.29-30.

375 Vgl. in 3.-7. Jahresbericht 1955-1959: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

376 Jede Luftverkehrsgesellschaft die damals Deutschland anflieg, hatte zumindest in Frankfurt ein eigenes Stadtbüro mit einer zentralen Reservierungsstelle für das gesamte Bundesgebiet. Im Rahmen der IATA Bestimmungen hatten sie Reisebüros und Spediteure ausgewählt und mit dem Verkauf beauftragt. Daraus hatten sich über die Jahre feste Geschäftsbeziehungen entwickelt.

377 Siehe hierzu auch Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 21-23.

378 Vgl. in 4. Jahresbericht 1956: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

379 Vgl. in 3. Jahresbericht 1955: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

380 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Nachrichten: 24. März 1960, Köln, Nr.205 Inhaltsverantwortlicher: Horst W. Burgsmüller, S. 6f.

denen der Touristenklasse lagen. Das vorrangige Ziel war es, den Massenverkehr der Zukunft auf das Flugzeug zu lenken und dabei rentabel zu arbeiten.³⁸¹

Um die Luftfracht bemühten sich die Fachabteilungen für Luftfracht. Die Lufthansa AG bildete eigene Luftfrachtberater aus, die der verladenen Wirtschaft behilflich waren, für jede Sendung den günstigsten Transportweg zu ermitteln und die Preisvorteile der Luftfrachtbeförderung genau zu errechnen.³⁸²

2.3.3.2 Investitions- und Kapitalbedarf

Für den Aufbau der Luftag ergab sich zunächst ein Investitionskapitalbedarf von ca. 85 Mio. DM. Hiervon waren allein 68 Mio. DM für die acht Flugzeuge und 7,5 Mio. DM für die Hauptverwaltung, also Personal erforderlich.³⁸³ Bis 1959 stieg der Investitionsbedarf für die Planung bis 1962 auf etwa 628 Mio. DM, also um mehr als das siebenfache. Hievon entfielen etwa 86% auf die Flugzeugbeschaffung.

Tabelle 2: Investitionsentwicklung in den 1950er Jahren³⁸⁴

	1953	1954	1955*-1961	1956*-1961	1957*-1961	1958-1961*	1959-1962*
Verkehrsbetrieb							
Flugzeuge	47.799	82.800.000	252.200.000	267.000.000	282.600.000	282.000.000	385.300.000
Reservemotoren u. Ersatzteile	19.988	31.600.000	91.400.000	102.200.000	106.600.000	107.700.000	153.200.000
Betriebs- und Geschäftsausstattung	7.504	10.200.000	41.300.000	43.200.000	52.500.000	57.100.000	86.500.000
<i>Werkstätten</i>	4.625						
<i>Stationen und Stadtbüros</i>	2.406						
<i>Hauptverwaltung</i>	473						
Beteiligungen/Finanzbedarf der Tochtergesellschaften							
Verkehrsfliegerschule							
Investitionsreserve/Finanzierungskosten	8.676	11.400.000	20.100.000	12.600.000	9.300.000	6.900.000	3.400.000
Sonderzwecke	1.013						
<i>Schulflugzeuge</i>	815						
<i>Geräte u. Einrichtungen</i>	198						
Investitionskapitalbedarf	84.980	136.000.000	405.000.000	425.000.000	451.000.000	453.700.000	628.400.000

1955* - 1961 = Vorhaben bis 1961 in 2 Ausbaustufen (Stufe I: 1955 - 1956 und Stufe II: 1957 - 1961)

1956* - 1961 = Vorhaben bis 1961 in mehreren Ausbaustufen (Stufe I+II: 1956 und Stufe III+ IV: 1957 - 1961)

1957* - 1961 = Vorhaben bis 1961 in mehreren Ausbaustufen (bis Ende 1957 und 1958 - 1961) ohne Fliegerschule Bremen

1958* - 1961 = Vorhaben bis 1961 in mehreren Ausbaustufen (bis Ende 1958 und 1960 - 1961) ohne Fliegerschule Bremen

1959* - 1962 = Vorhaben bis 1962 in mehreren Ausbaustufen (bis Ende 1959 und 1960 - 1962) ohne Fliegerschule Bremen

381 Werbung und Informationen waren nicht die einzigen absatzfördernden Mittel des LH Verkaufs. Wichtig war auch die Gestaltung des Flugplans, der eine Höchstzahl an günstigen Fluggelegenheiten bieten sollte und vornehmlich durch die Erfordernisse des Verkaufs bestimmt war. Messen, Außendarstellungen und hervorragende internationale Veranstaltungen finden besondere Berücksichtigung, teilweise durch die Einführung von Sonderflugdiensten. Der Service an Boden und Bord ist ein weiterer Faktor, der den Verkaufserfolg entscheidend beeinflusst. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 21-23.

382 Vgl. in ebda. S. 25-28.

383 Vgl. in 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

384 Vgl. in Geschäftsberichte 1953-1959.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Zwischen 1956 und 1960 handelte es bei den fälligen Restraten fast nur um die Abzahlung bestellter Flugzeuge.³⁸⁵ Die Investitionen sollten wie folgt aufgebracht werden: aus Aktienkapital, Darlehen des Bundes, Bundesmitteln (Subventionen) und aus verdienten Abschreibungen.³⁸⁶ Die Tabelle 3 fasst die Entwicklung der *Bundesdarlehen in den 1950er* Jahren zusammen.

Tabelle 3: Kredite und Darlehen bis 1958³⁸⁷

Geldgeber	Datum	Betrag in Mio. DM	Zinsvereinbarung	Tilgung	Bemerkung
Bund 1. Darlehen	23.02.1957	6,0	2,5 % ab Auszahlung, 4% ab Tilgung	ab 1.3. 1962 in 10 gleichen Jahresraten	voll in Anspruch genommen
Bund 2. Darlehen	14./19.6.57	10,0	zinsfrei auf 2 Jahre	Umwandlung in Aktien vorgesehen	voll in Anspruch genommen
Bund 3. Darlehen	24./25.7.57	15,0	zinsfrei auf 2 Jahre	wie oben	voll in Anspruch genommen
Bund 4. Darlehen	11.01.1958	6,0	zinsfrei auf 2 Jahre	wie oben	1. rate DM 1,3 Mio. am 14.1.58 erhalten, Rest DM 4,7 Mio. verfügbar
Post 1. Darlehen	1./13.7.55	5,0	zinsfrei auf 5 Jahre, ab 6. Jahr 5,5%	am 1.6.65 in einer Summe tilgen	voll in Anspruch genommen
Post 2. Darlehen	1./13.7.55	10,0	5,5% ab 1.4.58 Angleichung an Nominalzins f. festverzinsliche Hypotheken Pfandbriefe möglich	die erste Hälfte am 31.12.65; die zweite Hälfte am 31.3.66	voll in Anspruch genommen
Post 3. Darlehen	16.09.1957	5,0	8%	am 30.9.67	voll in Anspruch genommen

Zur Überbrückung der verdienten Abschreibungen dienten Bundes- und Landesbankkredite.³⁸⁸ Allein die Deutsche Bundespost hatte ein langfristiges Darlehen von mehreren Millionen DM gewährt.³⁸⁹

2.3.3.3 Betriebsergebnisse

Der Welthandelsanteil der Bundesrepublik wuchs 1959 auf 9%. Demzufolge hätte der deutsche Anteil am Weltluftverkehr ungefähr auch in dieser Höhe liegen müssen. Er lag jedoch

385 Vgl. in 1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln.

386 Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

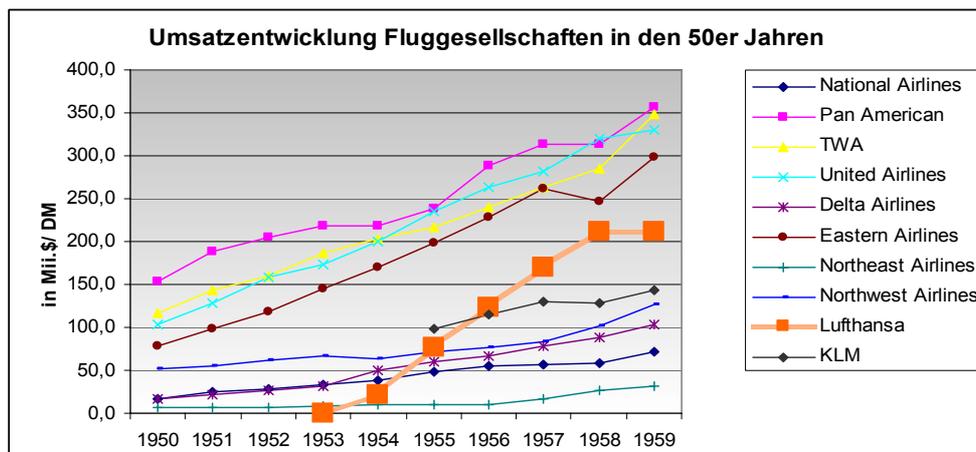
387 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv, CGN, Köln: Aktenvermerk zur Besprechung mit KFI (Hr. Hermersdorf)/ ZR (Hr. Frühe), Köln 13. Juni 1968, 2. Auszug aus der Liste "Kredite und Darlehen" nach dem Stand vom 21. Januar 1958 DLHFA.

388 Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

389 Vgl. Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

bei 2%. Die Abbildung 7 verdeutlicht die vergleichbare Entwicklung der Lufthansa AG mit den Stärksten in der Branche. Trotz erheblicher Anlaufschwierigkeiten und technischer Nachteile, gehörte die Lufthansa AG jedoch zu denjenigen Unternehmen, die in dieser Zeit sehr stark wuchsen.³⁹⁰

Abbildung 7: Umsatzentwicklung weltweit in den 1950er Jahren³⁹¹



Bereits 1958 setzten andere Gesellschaften Düsenflugzeuge ein, wodurch sich die z.B. die Reisezeit im Nordatlantikflug um ca. 50% verkürzte. Dies beeinflusste erheblich die wirtschaftliche Entwicklung derjenigen Unternehmen, die noch über Düsenmaschinen verfügten, zumal diese Strecke aufgrund der hohen Auslastung auch die wirtschaftlichste war.³⁹²

In den vier vollen Betriebsjahren 1956 bis 1959 erhöhten sich die *Erträge* von etwa 80 Mio. DM auf 230 Mio. DM (inklusive der sonstigen und außerordentlichen Erträge von ca. 19,5 Mio. DM).³⁹³ Betrachtet man die Aufteilung der *Erträge nach den Beförderungsleistungen*, so wird deutlich, dass nach der Passagierbeförderung der Luftpostanteil an den Erträgen den zweitgrößten Anteil mit etwa 10% ausmachte. Die Luftfracht machte zwar den kleinsten Anteil aus, stieg jedoch im Betrachtungszeitraum am stärksten.³⁹⁴

390 Ein direkter Vergleich der Umsatzzahlen ist hier jedoch nicht möglich, da die Werte für die LH in Mio. DM und für die restlichen Unternehmen in Mio. \$ gemacht werden. Vgl. in Wirtschaftliche Lage anderer Luftverkehrsunternehmen (1948-50): TWA, SAS, KLM, Air France, Sabena, Swissair, BEA. In Reul (1995), S. 259-267.

391 Vgl. in The Value Line, Investment Survey is publish weekly by Arnold Bernhard & Co., Inc., 5 East 44th Street, New York, NY 10017, Pages 200-247, Edition October 29, 1965 und Geschäftsberichte 1953-1959 für die Angaben der LH. Ein direkter Vergleich ist nicht möglich, da LH Angaben in Mio. DM und Rest in Mill. \$.

392 Vgl. in 6. Jahresbericht 1958: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

393 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

394 Vgl. in Geschäftsberichte 1956-1959.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

1956 bildeten die Einnahmen aus der Nord- und Mittelamerikastrecke noch fast 59% der Erträge. 1959 sank ihr Anteil auf etwa 43%, während der Deutschland und Europa Anteil auf 27% stieg.³⁹⁵ Im Allgemeinen erwiesen sich Langstrecken im Vergleich zu Mittel- und Kurzstrecken als wirtschaftlicher. Daher plante die Gesellschaft von Beginn an die Entwicklung auf interkontinentalen Strecken. Der Verkehr in Europa wurde verhältnismäßig klein gehalten mit der Absicht diesen später zu erweitern.³⁹⁶

Die *Eigenwirtschaftlichkeit* der Gesellschaft stand von Anfang an im Vordergrund. Die Erwartungen, die an die Lufthansa AG gestellt wurden, waren zunächst nicht erfüllbar, jedoch konnte eine Eigenwirtschaftlichkeit in absehbarer Zukunft erreicht werden, wenn Strecken bevorzugt wurden, deren Betriebskosten durch die zu erwartenden Erträge nach kurzer Zeit gedeckt werden konnten.³⁹⁷

Tabelle 4: Streckenergebnisse und Subventionen von 1955 bis 1959³⁹⁸

Jahre	Beförderte		Betriebsleistung Mio. tkm	Aufwendungen für Verkehrsleistungen		Erträge aus Verkehrsleistungen		Streckenergebnis		Betriebszuschussbedarf bzw. Gewinn	
	Fluggäste	Zuwachs in %		Mio DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	in Mio. DM	in % Aufwandsdeckung
1955	74.070	-	24,6	44,1	1,8	23,6	0,96	-20,5	-0,84	-20,5	53,5%
1956	229.670	210%	71,2	99,7	1,4	80,4	1,13	-19,3	-0,27	-19,3	80,6%
1957	429.865	87%	105,6	153,1	1,45	128,4	1,22	-24,7	-0,23	-24,7	83,9%
1958	622.487	45%	157,3	209,7	1,33	177,6	1,13	-32,1	-0,20	-32,1	84,7%
1959	786.626	26%	198,1	258,9	1,31	230,1	1,16	-28,8	-0,15	-28,8	88,9%

Da die Gesamtnachfrage 1959 mit 29,6% stärker als die Kapazität mit 25,9% stieg, hat sich das Verkaufsergebnis je Betriebsleistungseinheit mit 1,16 je tkm um 0,03 je tkm erhöht. Im Vergleich zu den Vorjahren ist folgende Entwicklung zu verzeichnen³⁹⁹: Die Beförderungsleistung stieg um fast das achtfache. Da die Aufwendungen aber in der Aufbauphase höher waren als die Erträge, waren auch die Streckenergebnisse negativ. Sie stiegen von -20,5 Mio. DM in 1956 auf -28,8 Mio. DM in 1959. Jedoch verbesserte sich das Streckenergebnis pro produziertem tkm von -0,84 DM auf -0,15 DM. Das negative Betriebsergebnis wurde in den Jahren komplett mit etwa 125 Mio. DM bezuschusst.⁴⁰⁰ Die Erträge konnten bis 1959 fast verzehnfacht werden. Sie betrugen 1959 220 Mio. DM. Die Erträge je produziertem Tonnenkilometer stiegen zunächst zwischen 1955 und 1957 von 0,96 Mio. DM, sanken aber

395 Vgl. in Geschäftsberichte 1956-1959.

396 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

397 Das Ziel, welches zu dem Zeitpunkt als eher unwahrscheinlich angesehen wurde, ab Sommer 1956 eine Transportleistung von ca. 92 Mio. Tkm anzubieten, war auch im Val Bericht als betriebswirtschaftliches Minimum bezeichnet worden. Bei der Hauptleistung ging man von 3 interkontinentalen Strecken aus. Hierbei ging man von günstigen Kosten aus. Vgl. in 2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

398 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln, S. 45, Geschäftsberichte 1953-1959 und Quelle: DLH FA: Wehr und Wirtschaft 11 - 1966, von Kurt W. Streit: Lufthansa Aktien, eine rentable Anlage?

399 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

400 Vgl. in Geschäftsberichte 1956-1959.

danach wieder auf 1,13 DM ab. Auch die Erträge lagen wie die Kosten des fünften Betriebsjahres weit über den Vorausberechnungen des VAL. Dieser ging damals von Erträgen i.H.v. 115 Mio. DM aus.⁴⁰¹

1959 gelang es der Gesellschaft jedoch, ca. 85% der Kosten durch eigene Einnahmen zu decken (Vgl. 1955 54%). Die Ertragslage wurde durch die Wettbewerbsverhältnisse, die während der Nachkriegsjahre im Luftverkehr über dem Bundesgebiet entstanden, beeinträchtigt.⁴⁰² Die Wirtschaftlichkeit wurde auch durch *verkehrspolitische Gegebenheiten negativ* beeinflusst.⁴⁰³ Als Vergleich sollte hierzu erwähnt werden, dass in den USA 100% des Binnenverkehrs und 57% des internationalen Verkehrs von amerikanischen Luftverkehrsgesellschaften ausgeführt wurden. In Großbritannien und Frankreich wurden ausländische Gesellschaften vom Binnenverkehr ausgeschlossen. Somit bestand die Forderung, die Normen und Vorschriften auch für die Lufthansa AG an internationalen auszurichten. Nur so konnte man dem Ziel der Wirtschaftlichkeit näher kommen.⁴⁰⁴

Mit der Verkehrsaufnahme stiegen auch die *Kosten* stark an. Fast alle Kostenarten legten erheblich zu. Der Anteil der Erträge aus den Verkehrsleistungen stieg zwischen 1955 bis 1959 von 54% auf 89%.⁴⁰⁵

In den Jahren nach Aufnahme des Flugbetriebes bis Ende 1959 stiegen die *Aufwendungen und die Erträge um über das sechsfache*.⁴⁰⁶ In dieser Zeit machten etwa 30% der Aufwendungen die Personalkosten aus. Die Umsatzerlöse erhöhten sich von ca. 50% auf etwa 77% in 1959. 1959 lagen die Subventionen bei fast 39 Mio. DM und machten etwa 14% der Erträge aus.⁴⁰⁷

Durch *Rationalisierung* konnte das Unternehmen 1959 *erhebliche Kosten sparen*. Gegenüber dem Vorjahr erhöhten sich die Aufwendungen um 128% und die Erträge um 241%.⁴⁰⁸ Bis 1959 stieg die Kostendeckung auf etwa 89%. Die Defizite in der Jahresrechnung wurden in der Zeit noch durch Betriebszuschüsse der Bundesrepublik und des Landes Nordrhein-Westfalen ausgeglichen.⁴⁰⁹ Bei den *Subventionen* unterscheidet man vor allem zwischen den direkten und den indirekten Subventionen. Indirekte Subventionen sind z.B. Aufgaben des

401 Im fünften Betriebsjahr sollten nach Berechnungen des VAL die Kosten bei 143 Mio. DM liegen. Tatsächlich waren sie aber um 90% höher. Vgl. in Reul (1995), S. 302-310.

402 Vgl. in 6. Jahresbericht 1958: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

403 1959 standen 138 internationale Wochenkurse der LH nicht weniger als 639 Wochenkurse der Konkurrenz gegenüber. Die Mehrzahl von ihnen entfiel auf den Transitverkehr. Somit beruhte dies auf den Rechten der 5. Freiheit, die im Ausland nur nach dem Grundsatz der Reziprozität vergeben wurde. Auch in der Kabotage (Verkehr zwischen Binnenhäfen) blieben ausländische Gesellschaften innerhalb der Bundesrepublik tätig.

404 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

405 Vgl. in Reul (1995), S. 310-313.

406 Wobei das Jahr 1955 nicht als volles Jahr betrachtet werden kann, da der Flugbetrieb erst ab Mitte des Jahres startete. S. hierzu im Anhang Gewinn- und Verlustrechnung von 1953 bis 1959 Deutsche Lufthansa AG.

407 Auszugleichen waren demnach ca. 20,5 Mio. DM. Hierfür hatte die Bundesrepublik und das Land Nordrhein-Westfalen während des Geschäftsjahres Vorauszahlungen von 18,7 Mio. DM geleistet, so dass eine Restforderung von 1,8 Mio. DM anerkannt und im nächsten Jahr bezahlt wurde. Vgl. in 3. Jahresbericht 1955: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

408 Vgl. in 4. Jahresbericht 1956: Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Köln.

409 Vgl. in 5. Jahresbericht 1957: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Luftverkehrs, die aus dem Luftverkehr ausgegliedert sind und vom Staat unterstützt werden, wie etwa Flughäfen, Wetterdienst oder Flugsicherung. Direkte Subventionen wirken direkt in die finanzielle Sphäre des Unternehmens. Sie wurden z.B. als direkte Kilometer-Beihilfen oder Verlustübernahmen durch den Staat, oder etwa über überhöhte Entgelte, die der Staat für Transportleistungen, insbesondere für die Post zahlte, getätigt. Darüber hinaus gab es Kredite oder Bürgschaften des Staates zu günstigen Bedingungen. Weitere Möglichkeiten, Subventionen zu gewähren, waren vorteilhafte Abschreibungsvorschriften für das Vermögen oder der Verzicht des Staates auf Auszahlungen seines Gewinnanteils. Bis auf die Verlustübernahmen können solche Subventionen verdeckt gezahlt werden. Die exakte *Quantifizierung dieser staatlichen Subventionen ist daher kaum möglich*.⁴¹⁰ Nur sehr wenige Luftverkehrsunternehmen erreichten im Nachkriegsjahrzehnt die Eigenwirtschaftlichkeit, wie etwa die großen Unternehmen in den USA. Weltweit wurden deshalb die *meisten Gesellschaften von den Staaten finanziell unterstützt*.

Die Motive für die Unterstützung bei der Lufthansa waren vielfältig. Prestigeerwägungen oder die Nutzung ziviler Luftfahrteinrichtungen für militärische Zwecke spielten beispielsweise eine Rolle.⁴¹¹ Außerdem sahen viele Regierungen ein eigenes nationales Luftverkehrsunternehmen als notwendige Voraussetzung für den Ausbau internationaler Handelsbeziehungen an, da nur ihr Flugplan auf die Bedürfnisse der nationalen Wirtschaft ausgerichtet sein könnte.⁴¹² Außerdem betrachtete man die Zahlungen häufig als Investitionen. Zum einen erhoffte man sich Deviseneinnahmen durch die Luftverkehrsunternehmen, zum anderen erwarteten die Staaten in der Zukunft durchaus Erträge aus dem Luftverkehr. Den Deviseneinnahmen standen für die überwiegende Zahl der Länder jedoch hohe Devisenausgaben gegenüber.⁴¹³ Die Erwartung einer positiven Ertragsentwicklung erscheint aufgrund des steigenden Weltwirtschafts- und Luftverkehrswachstums der fünfziger Jahre nachvollziehbar.

Die Lufthansa war bereits zu Beginn als öffentliches Unternehmen in der Rechtsform einer AG organisiert, d.h. Erwerbsstreben, Rentabilitätsziel und Finanzierung aus dem Umsatzprozess gehörten zu ihrem Zielsystem. Es ergab sich aber für ihre ersten Betriebsjahre ein Subventionsbedarf, der von der Politik und der Geschäftsleitung vorausgeplant war. Jedoch verlief die betriebswirtschaftliche Entwicklung der Lufthansa in diesen Jahren problematisch, wenn auch der Subventionsbedarf nicht ganz so groß ausfiel, wie vom VAL zunächst

410 Anfang bis Mitte der fünfziger Jahre gab es vor allem in den USA, aber auch in Europa Bestrebungen, die Subventionierung des Luftverkehrs neu zu überdenken. Begründet wurde dies mit der zunehmenden Hilfe der nationalen und internationalen Luftverkehrsnetze. Dahinter stand die Auffassung, dass LVU nach dem Ende der Anlaufphase grundsätzlich in der Lage seien, wirtschaftlich zu arbeiten. In den USA bemühte sich das Civil Aeronautics Board, die zivile Luftfahrtbehörde, im Interesse der Regierung bereits 1950 um Transparenz und Neuregelung der Subventionszahlungen. Siehe auch in Reul (1995), S. 270ff.

411 Mittel der Unterstützung waren die Kapitalbeteiligungen, die den Unternehmen die finanziellen Mittel für Investitionen, insbesondere in der Gründungsphase, zur Verfügung stellten, und Subventionen. Vgl. in Helm (1999), S. 62-64.

412 Auch das Angebot unrentabler nationaler Kurzstrecken wurde aus regional strukturpolitischen Gründen vom Staat erwartet und deshalb subventioniert. Ein weiterer Grund war der Schutz inländischer Nachfrager durch ein künstlich verbilligtes Angebot.

413 Verkehrsflugzeuge und Ersatzteile stammten weitgehend aus den USA, Großbritannien, Frankreich und der Sowjetunion und waren zumindest bei den drei erstgenannten Staaten in deren Landeswährung zu zahlen. Vgl. in Helm (1999), S. 62-64.

angenommen war.⁴¹⁴ Vom VAL war bereits im fünften Betriebsjahr die Wende eingeplant, d.h. der Verlust sollte erstmals sinken. In der Realität stieg er jedoch weiter an, so dass *in der Tendenz ein Anstieg der Subventionen* zu verzeichnen war. Zu dem Zeitpunkt war ein Ende des Subventionsbedarfs nicht abzusehen.⁴¹⁵ Die tatsächliche Entwicklung der Kosten wich von den Planungen des Büro Bongers und des VAL erheblich ab, da die Vorbereitungsphase nicht nur ein Jahr, sondern zwei Jahre und drei Monate betrug.⁴¹⁶ Die Verrechnung von Aufwand und Erträgen führte im Jahre 1953 zu einem Verlust von 1,4 Mio. DM, der durch eine „außerordentliche Zuwendung“ vom Bund und vom Land Nordrhein-Westfalen gedeckt wurde. Der Bund zahlte gemäß seinem Kapitalanteil 1,3 Mio. DM, das Land Nordrhein-Westfalen 0,1 Mio. DM.⁴¹⁷

In den ersten beiden Jahren der Vorbereitung bis Ende 1954 waren *Subventionen* i.H.v. 6,9 Mio. DM notwendig, von denen der Bund 95,6% bezahlte. Auch im Betriebsjahr 1954 hatte die Lufthansa einen Investitions-Kapitalbedarf von 136 Mio. DM. Weiteres Kapitel musste in den darauf folgenden Jahren investiert werden. Die *Umstellung auf Düsenflugzeuge* brachte für die Lufthansa einen weiteren *hohen Investitionsbedarf* mit sich. Die Lufthansa AG machte es sich zur Aufgabe, so schnell wie möglich einen Ausgleich zwischen Kosten und Erträgen zu erzielen.⁴¹⁸ Von einem Jahr zum anderen war das allerdings nicht zu schaffen, dazu waren das Aktienkapital zu gering und die Investitionen zu hoch. Die mitten in der Aufbauphase notwendige Umstellung von Propellergerät auf Düsenflugzeuge brachte zudem zusätzliche Kosten und bedingte eine Verkürzung der allgemein üblichen Abschreibungsfristen für die Propellerflugzeuge.⁴¹⁹ Der Betriebszuschussbedarf durch den Bund und das Land Nordrhein-Westfalen entwickelte sich zwischen 1953 und 1959 von 1,4 Mio. DM auf 39 Mio. DM.⁴²⁰ Der Betriebszuschussbedarf stieg zwischen 1955 und 1959 um ca. + 90% von 20,5 Mio. DM auf 39 Mio. DM an. Insgesamt wurden in dem Betrachtungszeitraum ca. 164 Mio. DM an

414 Siehe hierzu Helm (1999), S. 62-64.

415 1959 sah man noch auch die Gefahr, dass die als Aufbausubventionen gedachten Zahlungen in aus volkswirtschaftlicher Sicht schädliche dauerhafte Subventionen übergehen würden. Erst 1963 erreichte die Lufthansa endlich ein positives Betriebsergebnis. Vgl. in Reul (1995), S. 302-310.

416 Der Vergleich mit den vom Büro Bongers geplanten Subventionen der Vorbereitungsphase zeigt ein zunächst überraschendes Resultat. Obwohl die Vorbereitungsphase laut Plan nur 17 Monate dauern sollte, waren die dafür geplanten Subventionen mit 6,3 Mio. DM nur um 7% niedriger als die tatsächlich in einer zweijährigen Vorbereitungsphase anfallenden Subventionen. In den geplanten Aufbaukosten waren aber bereits Kosten für Schulungs- und Probeflüge, für Verkauf und Abfertigung und für Werbung vorgesehen, die bis zum Ende des Jahres 1954 nicht oder nur in geringem Umfang anfielen. Auch die geplanten Gründungskosten von 1 Mio. DM wurden in dieser Höhe nicht realisiert. Rechnet man diese Positionen, die in der Vorbereitung bis Ende 1954 noch keine Rolle spielten, aus der Plangröße von 6,3 Mio. DM Verlust heraus, so blieben rund 4,6 Mio. DM für den Aufbau der Verwaltung und der Werkstätten sowie für Schulung, Personalkosten u.a. Die tatsächlichen Verluste lagen somit knapp 48% über dieser Planung. Bedenkt man aber, dass der Vorbereitungszeitraum bis Dezember 1954 bereits 40% länger war, als geplant, so erscheint nachvollziehbar, dass diese Abweichung im Wesentlichen aus der Verlängerung der Vorbereitungszeit resultiert. Vgl. in Reul (1995), S. 284-285.

417 Vgl. in Reul (1995), S. 280ff.

418 Vgl. in Helm (1999), S. 62-64.

419 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln, S. 1-10.

420 S. hierzu im Anhang Angaben zu Gewinn- und Verlustrechnung: Erträge mit der Position Außerordentliche Zuwendungen für Schulungen und Anlauf bzw. Betriebskosten.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Subventionen durch die Bundesregierung und das Land Nordrhein-Westfalen an die Lufthansa gezahlt.⁴²¹

2.3.4 Die 1960er Jahre: Düse statt Propeller

Die 1960er Jahre stehen im Zeichen des Fortschrittsglaubens und des unbegrenzten Wachstums.⁴²² Unverkennbar war bereits damals der Trend zum Massenluftverkehr, der sich auch auf den Flugzeugbau auswirkte. Dies war auch aus den hohen Wachstumsraten des Flugtourismus und der Luftfracht ableitbar. Jedoch existierten trotz allem Probleme. Der weltweite Trend zur Kostensteigerung passte nicht zu der Forderung nach Senkung der Flugpreise.⁴²³ Immer noch vollzog sich die technische Entwicklung auf dem Gebiet der Luftfahrt mit einer Geschwindigkeit, die in vielen anderen Branchen unbekannt war.⁴²⁴ 1960 betrug die Zuwachsquote des Weltluftverkehrs ca. 15%, die der Nordatlantikroute sogar 29%.⁴²⁵ Vor allem stand das Düsenflugzeug im Mittelpunkt des Interesses. Anfang der 1960er Jahre verschärfte sich das seit Jahren existierende Problem der internationalen Verkehrsrechte. Sehr viele Länder verhinderten den Ausbau des Weltluftverkehrsnetzes. Es wurde z.T. die Umstellung von Propeller zu Düse dazu genutzt, um bestehende Vereinbarungen aufzulösen und Beförderungsbeschränkungen einzuführen. Somit wurde der Weltluftverkehr immer restriktiver und der Wettbewerb immer härter. Dadurch wurden die durch die Düsenflieger erhofften Vorteile geschmälert. Negativ beeinflusst haben auch, aufgrund der Zuwachsraten, die zahlreichen Neugründungen von Luftverkehrsgesellschaften. Diese führten auf diversen Strecken zu Überkapazitäten und anschließend zu protektionistischen Maßnahmen vieler Staaten.⁴²⁶ Obwohl der weltweite Luftverkehr im zweistelligen Bereich wuchs, betrug 1963 der Lufthansa Anteil am Weltluftverkehr nur 1,8%, wobei der Anteil der Deutschen am Welthandel 11% betrug.⁴²⁷ Die relativ günstige Entwicklung der Nachfrage, die sich 1963 fortsetzte, darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Angebotssteigerung des Jahres 1962 die Nachfragesteigerung des Weltluftverkehrs immer noch geringfügig übertraf. Man konnte gerade die Hälfte des Angebots im Weltluftverkehr absetzen.⁴²⁸ Der Weltluftverkehr konnte die Überkapazität nicht durch eine Beschränkung des Angebots vermindern, sondern versuchte, dieser durch verkehrspolitische und tarifpolitische Maßnahmen zu begegnen.⁴²⁹ Ein Vergleich der Lufthansa mit anderen Luftverkehrsgesellschaften zeigt, dass acht Jahre nach Betriebsaufnahme die Lufthansa AG noch einen erheblichen Nachholbedarf hatte.

421 Vgl. in 7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

422 Zu einer steigenden Nachfrage im Weltluftverkehr trugen vor allem der Anstieg des Bildungsniveaus, ein größeres verfügbares Einkommen, ein höherer Lebensstandard, die zunehmende Verstädterung sowie mehr Freizeit bei. Vgl. in Jahresbericht 1968: Deutsche Lufthansa, Köln.

423 Jahresbericht 1968: Deutsche Lufthansa, Köln.

424 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln, S. 1-10.

425 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

426 Vgl. in 10. Jahresbericht 1962: Deutsche Lufthansa, Köln.

427 Dies ist eine Kenngröße, die auch für den Luftverkehr eine Maßgröße ist. Vgl. auch hierzu mit dem Jahresbericht 1963: Deutsche Lufthansa, Köln.

428 Die Überkapazität, die in diesen Zahlen zum Ausdruck kommt, war zweifellos eine Folge der Düsenwelle, die in den Vorjahren voll zur Geltung kam und in ihren Ausläufen auch noch die Ergebnisse 1962 beeinflusste.

429 Vgl. in Bongers (1963 b), S. 2ff.

Tabelle 5: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften 1961-1965⁴³⁰

		TWA	Pan AM	KLM	Lufthansa
Angebotene tkm in Mill.	1961	1.967,9	2.322,9	762,7	454,8
	1964	3.530,7	3.457,3	925,4	773,3
	1965	4.373,4	4.228,2	1.015,9	968,3
Bezahlte tkm in Mill.	1961	934,1	1.289,2	398,6	244,0
	1964	1.599,2	1.900,9	460,3	458,3
	1965	1.956,9	2.337,5	519,7	576,0
Aufteilung bezahlten tkm 1965					
	Passagiere %	73,6	73,6	59,8	72,4
	Fracht, Post %	26,4	26,4	40,2	27,6
Nutzladefaktor in %	1961	47,5	55,5	55,6	54,0
	1964	45,3	55,0	53,6	61,0
	1965	44,7	55,3	55,0	61,0
Personalbestand am 31.12	1964	25.316,0	26.530,0	14.344,0	12.963,0
Fluggäste in Tsd	1965	29.471,0	28.168,0	13.801,0	14.990,0
	1961	5.521,0	3.795,0	1.398,0	1.553,0
	1964	8.226,0	5.325,0	1.606,0	2.567,0
	1965	9.686,0	5.840,0	1.740,0	3.218,0

Erst ab 1964 hatte der Weltluftverkehr seinen wirtschaftlichen Aufschwung, der schon in den Jahren zuvor vorhanden war, verstärkt.⁴³¹ Die Märkte standen aber immer noch verkehrspolitisch und wirtschaftlich unter Protektionismus.⁴³²

Am 10.6.1967 trafen sich *zehn europäische Fluggesellschaften* in Paris zu einem Gedankenaustausch hinsichtlich der Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei der Einführung und dem Betrieb künftiger Flugzeugmuster. Es wurde das *Montparnasse Committee* gegründet. Mitglieder sind unter anderem Lufthansa AG, Air France, Alitalia und Sabena. Im April 1968 erklärten sich Air France/ UTA, Lufthansa, Alitalia und Sabena, die bereits seit langer Zeit miteinander *kooperierten*, zum Zusammenschluss in *der Atlas-Gruppe* bereit. Dies sollte vor allem zur rationellen Arbeitsteilung z.B. bei der Ersatzteilhaltung und Überholung der kommenden Boeing 747, dienen. Dabei waren die Lufthansa AG für die Triebwerksüberholung für alle Partner, Air France für die Flugzeugzelle, Alitalia und Sabena für die Instrumente, Geräte und sonstige Ausrüstungen verantwortlich. Auch stellte die Lufthansa ihre Flugsimulatoren den anderen Partnern zur Verfügung. Die Ausweitung dieser Zusammenarbeit auf weitere Flugzeugtypen war vorgesehen. UTA schied später aus der Gruppe aus. An ihrer Stelle kam die Iberia hinzu. In Paris wurde am 14.3.1969 der Gründungsvertrag für die ATLAS Gruppe unterschrieben.⁴³³ 1964 *scheiterte die Idee der Air Union*, die bereits seit 1958 vorhanden war.⁴³⁴

430 Vgl. in Verkehrsleistungen Luftfahrtgesellschaften (S. 96), in: Der Volkswirt Nr. 3 20.1.1967, S. 96.

431 Die zunehmende Regelmäßigkeit, Pünktlichkeit bei höherer Reisegeschwindigkeit und laufend gesteigerter Sicherheit forderten zusammen mit billigeren Tarifen die Popularisierung des Luftverkehrs. Vgl. in Jahresbericht 1964: Deutsche Lufthansa, Köln.

432 Vgl. in Jahresbericht 1964: Deutsche Lufthansa, Köln.

433 Vgl. in Wachtel (1980), S. 108ff.

434 Vgl. in Braunburg (1991), S. 240ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

2.3.4.1 Verkehrsentwicklung

Eine Analyse der Geschäftsberichte im Zeitraum von 1960 bis 1969 (s. Tabelle 6) zeigt unter anderem folgendes Ergebnis auf: Die *Passagierzahl* stieg im Zeitraum um das 4,5-fache, die Frachtbeförderung um das zehnfache und die Postbeförderung um das siebenfache. Außerdem verdoppelte sich die Anzahl der angeflogenen Flughäfen, des Personals und der Flugzeuge. Somit führte der Einsatz von größeren und schnelleren Fliegern zur erheblichen Angebotserweiterung.⁴³⁵

Tabelle 6: Verkehrsergebnisse in den 1960er Jahren

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Flugliste in Mio.	1.237,629	1.553,364	1.858,993	2.152,181	2.567,371	3.218,428	3.688,389	4.267,373	4.970,653	5.874,191
Fracht in t	14.855	22.417	29.264	36.116	42.066	56.395	73.558	87.884	117.072	150.709
Post in t	4.132	6.656	12.655	15.978	18.740	20.720	23.146	23.904	26.336	28.001
Sitzladefaktor in %	61%	55%	52%	54%	59%	56%	53%	52%	53%	54%
Nutzladefaktor in %	58%	54%	53%	57%	61%	61%	56%	55%	58%	58%
Anzahl der Flüge*	26.861	37.587	41.446	44.974	53.497	66.670	77.453	89.145	92.517	99.159
Angebotene tkm in Mio.	304,5	454,8	560,5	637,3	773,3	968,3	1277,8	1463,2	1623,2	1963,9
Gesamtnachfrage tkm in Mio. *	175,4	244	297,3	361,1	458,3	576	709	795,3	939,7	1138,2
Anzahl angeflogener Flughäfen	42	44	48	51	53	58	72	79	84	86
Personalstand am 31. Dez.	9.564	11.981	12.434	12.224	12.963	14.990	16.483	17.970	18.261	19.745
Flugzeuge am 31. Dez.	48	52	54	54	59	72	88	89	95	97
<i>Streckenflugzeuge</i>	34	37	39	39	44	52	54	63	71	73
<i>Schulflugzeuge</i>	14	15	15	15	15	20	34	26	24	24

Obwohl die Verkaufszahlen gestiegen waren, war die Gesamtauslastung gesunken. Der Nachteil des Produktes „Tonnenkilometer“ ist, das man es nicht lagern kann. Die Sitzplätze sind mit sehr hohen Produktionskosten belastet, auch wenn sie nicht belegt sind. Daher musste versucht werden, die Nachfrage wieder zu erhöhen.⁴³⁶ Das Jahr 1960 brachte die bis dahin besten Ergebnisse, weil u.a. Düsenflugzeuge auf der Nordatlantikroute eingeführt wurden. Die Konkurrenz führte diese bereits 1959 ein und hatte daher einen Wettbewerbsvorteil. Anders sah es bei den anderen Routen aus, wo die Propellerflieger immer noch gegen die Düsenjets kämpften.⁴³⁷ 1961 reduzierten sich die Zuwachsraten der Lufthansa von 15 auf 6%. Schuld daran waren z.T. politische Krisen wie etwa jene in Berlin, Algerien, Kuba und Laos. Der Nordatlantikflug wurde vor allem durch den Nationalismus in den USA (Kennedy – Fly American) geschwächt. Zusätzliche Erlöseinbrüche entstanden durch die Aufwertung der DM.⁴³⁸ Die Lufthansa beförderte auf fünf Kontinenten. Dabei lag über 90% der Beförderungsleistung in Deutschland, Europa und Nordatlantik. Hauptverkehrsgebiet war dort vor allem Europa (mit ca. 50%).⁴³⁹ Der Anteil des Deutschlandverkehrs an den Erträgen stieg von 28% in 1960 auf über 37% in 1969. Hierfür verringerte sich der Anteil auf

435 Vgl. in Jahresbericht 1960-1969: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

436 Im Weltluftverkehr wurde täglich ein Düsenflugzeug mit durchschnittlich 100 Plätzen in Dienst gestellt. Vgl. in Braunschweig (1991), S. 228-229.

437 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

438 Vgl. in Wachtel (1980), S. 113.

439 Vgl. 8.-17. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

der Europaroute von 55% auf 47%. Der Anteil der Nordatlantikroute, der ertragreichsten Strecke, stieg zunächst bis 1966 auf 14% und sank anschließend bis 1969 auf etwa 8%.⁴⁴⁰

Die *Postbeförderung* stieg in Deutschland von 1.036 t auf 19.283. Ab 1961 beförderten die Flugzeuge, die tagsüber im Streckendienst standen, im Auftrage des Bundespostministeriums nachts Postsendungen aus allen Teilen Deutschlands an ihre Bestimmungsorte.⁴⁴¹ Das Ziel der Lufthansa war es, ihre Kapazitäten besser auszunutzen und somit wirtschaftlicher zu handeln. Durch die Nachtpostbeförderung konnten erhebliche Kapazitäten besser ausgeschöpft werden.⁴⁴² Die restliche weltweite Postbeförderung stieg mindestens um das zwei- bis dreifache an.

Die Summe der *Frachtbeförderung* stieg um das zehnfache von 14.855 auf 150.709 t.⁴⁴³ Ein erheblicher Sprung war ab 1965 zu verzeichnen. Um der Nachfrage folgen zu können, bestellte die Lufthansa AG 10 Boeing 727-330 in der Quick-Change Ausführung. Diese konnten je nach Buchungslage schnell zu Passagier-Frachtflugzeugen umgerüstet werden. Sie waren vor allem für den Ausbau des europäischen Frachtstreckennetzes bestimmt.⁴⁴⁴

In Frankfurt war es notwendig geworden, ein nach den modernsten Gesichtspunkten entworfenes Luftfrachtgebäude zu errichten, das 1962 in Betrieb genommen wurde.⁴⁴⁵

Der *Flugzeugpark* der Lufthansa AG wuchs von 48 auf 97 Flugzeuge an. Hiervon waren zum Schluss etwa 24 Schulflugzeuge.⁴⁴⁶ Um die Mitte der 1950er Jahre hatte das Propellerflugzeug seinen Höhepunkt erreicht. Anfang der 1960er Jahre neigte sich das Propellerflugzeitalter seinem Ende zu.⁴⁴⁷ Bereits fünf Jahre nach Wiederaufnahme des Flugbetriebes fing das Düsenzeitalter an.⁴⁴⁸ Dies führte zu einer Umstellung der Flotte. Am 17. März 1960 setzte die Lufthansa AG zum ersten Mal eine Boeing 707 Jet Intercontinental ein, die die Reisezeit halbierte und doppelt so viele Passagiere beförderte.⁴⁴⁹ Die Umstellung der Flotte auf die Düsenflugzeuge brachte zunächst einige Probleme mit sich, auch technischer Natur. Notwendig war eine Umschulung des fliegenden Personals und die Einweisung des technischen Bodenpersonals. Die Flugzeuge waren täglich mit 10,5 Flugstunden belastet, was unter den Benutzern Spitzenleistungen waren.⁴⁵⁰ Die Homogenität der Jet-Flotte, die bis dahin von einem einzigen Hersteller stammte, hatte sich für Schulung, Wartung und Betrieb als äußerst rationell erwiesen.⁴⁵¹

440 Vgl. in Jahresbericht 1960-1969: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

441 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, (1965) Köln, S. 25-28.

442 Vgl. in Bongers (1963 b), S. 2ff.

443 Vgl. in 8.-17. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

444 Vgl. in Wachtel (1980), S. 105f.

445 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

446 Vgl. in 8.-17. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

447 Siehe hierzu auch Braunburg (1991), S. 225f.

448 Seit 1960 flogen die vierstrahligen Maschinen vom Typ Boeing 707 auf den Langstrecken der Lufthansa. Die neuen Düsenflugzeuge mit ihrer Geschwindigkeit, Reichweite und Größe revolutionierten den Luftverkehr und boten der Lufthansa sowohl Chancen als auch große Herausforderungen. Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

449 Im Vergleich: jedes Düsenverkehrsflugzeug leistete etwa soviel wie vier ältere Lockheed's Super Constellation. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 11-12.

450 Vgl. in Wachtel (1980), S. 103.

451 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 11-12.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Die Besatzungen der Super-Constellation-Flotte wurden am 15.10.1967 aufgelöst. Am 31.3.1971 wurde dann das letzte Lufthansa-Flugzeug mit Propellerturbinenantrieb außer Dienst gestellt. Übrig blieben nur die kleinen propellergetriebenen Schulflugzeuge der Verkehrsfliegerschule in Bremen.⁴⁵²

Am 29.3.1960 wurde die „Schmetterlingshalle“ auf dem Frankfurter Flughafen eingeweiht. Zu jener Zeit war sie die größte und modernste Flugzeughalle Europas. Mit diesem Bauwerk bekam die Lufthansa das *Wartungszentrum* für die erste Jet Generation. Die FAA (Federal Aviation Agency), die amerikanische Luftfahrtsbehörde, ermächtigt die Lufthansa Werkstätten, Flugzeuge und Triebwerke amerikanischer Flugzeughalter zu warten, instand zu setzen, zu überholen und zu prüfen.⁴⁵³ Die technischen Anlagen der Lufthansa, die mit den neuesten Einrichtungen ausgestattet waren, hatten das Unternehmen auf den Gebieten der Flugsicherheit und Zuverlässigkeit in die Spitzengruppe der internationalen Liniengesellschaften aufrücken lassen. In den ersten zehn Jahren waren eine kontinuierliche Entwicklung der Materialpolitik, ein den modernsten Erfordernissen entsprechender Stand der Technik sowie Zuverlässigkeit und Sicherheit im Flugbetrieb vorhanden.⁴⁵⁴ Rationalisierungsmaßnahmen wurden durchgeführt z.B. durch die Einführung einer innerbetrieblichen Datenverarbeitung. Hierbei wurde eine voll integrierte Elektronikanlage, die das Reservierungssystem und große Teile des Betriebssystems weitgehend automatisierten, eingeführt.⁴⁵⁵

Die Anzahl der *Beschäftigten* verdoppelte sich im Betrachtungszeitraum von 9.564 auf 19.745.⁴⁵⁶ 1960 wurden erstmals Beiträge zur Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) gezahlt.⁴⁵⁷

Obwohl die *Verkaufszahlen* 1961 stiegen, war die Gesamtauslastung gesunken. Grund hierfür war unter anderem, die von dem Düsenzeitalter auferlegten Betriebserweiterungen. Die Sitzplätze waren mit sehr hohen Produktionskosten belastet, auch wenn sie nicht belegt waren. Daher musste versucht werden, die Nachfrage wieder zu erhöhen. Ziel war es, den Menschen zu verdeutlichen, dass das Flugzeug ein Verkehrsmittel war, dessen Nutzung seit 1948 – in einer Zeit steigender Preise und steigender Einkommen – kontinuierlich billiger wurde. Auch war es das Ziel, die Vorstellung der Menschen im Hinblick auf die Exklusivität und der Unbezahlbarkeit zu ändern, um größere Massen ansprechen zu können.⁴⁵⁸ Da Flugzeuge ähnlich wie Markenartikel überall zu einheitlichen Preisen verkauft wurden, schied der Preiswettbewerb für die in der IATA zusammengeschlossenen Luftverkehrsgesellschaften aus. Der Wettbewerb verlagerte sich auf die Qualität der angebotenen Dienste.⁴⁵⁹

452 Vgl. in Wachtel (1980), S. 105ff.

453 Dies zeigte ein besonderes Vertrauen, denn diese Erlaubnis erhielten nur diejenigen Gesellschaften, die die strengen Regeln der Behörde bestanden. Vgl. in Wachtel (1980), S. 105f.

454 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S.29-30.

455 Vgl. in 9. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

456 Vgl. 8.-17. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

457 Da Lufthansa Angestellte einen beamtenähnlichen Status hatten, musste die Lufthansa auch dementsprechend Rentenbeiträge zurücklegen. Vgl. auch in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

458 Vgl. in Wachtel (1980), S. 113ff.

459 Es wurde versucht, dem Namen Lufthansa AG eine besondere Anziehungskraft zu geben. Eigenschaften, die dem Lufthansa AG Dienst ein hervorragendes Maß an Qualität geben sollten, waren u.a. Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Ordnung, Einsatzbereitschaft, eine nicht in Perfektion erstarrte Lebens-

Die Anzahl der Verkaufsaußenstellen stieg im Jahre 1960 von 71 auf 100 an.⁴⁶⁰ Außerhalb der drei Zentren Köln, Hamburg und Frankfurt unterhielt die Lufthansa weltweit 143 Stadtbüros und 54 Stationen mit Verkaufs- und Stationspersonal. Bereits damals beschäftigte sich die Lufthansa AG mit dem Aufbau eines vollautomatischen Platzbuchungssystems, das von einer Elektronik-Fachgruppe in Zusammenarbeit mit der Firma Siemens entwickelt wurde.⁴⁶¹ Ab Ende 1961 wurde die größte und modernste Reservierungsabteilung, in der während 15 Stunden am Tag ca. 60 Mitarbeiter arbeiteten, in Betrieb genommen. Mit Hilfe der Reservierungseinrichtung ließ sich auch der Kundendienst für die 29 ausländischen Gesellschaften, welche die Lufthansa AG als Generalagent in Deutschland vertraten, verbessern. Ihr erstes elektronisches Platzbuchungssystem nahm das Unternehmen am 1.3.1967 in Betrieb. Zu jener Zeit war die Anlage einmalig auf der Welt.⁴⁶²

Die *Flughäfen* wurden nicht nur wegen der Abfertigungsprobleme für Großraumflieger stärker kritisiert, sondern auch wegen der von ihnen verfolgten Gebührenpolitik. Die nach Abschaffung der Fluggastgebühren in der Bundesrepublik erhöhten Landegebühren brachten 1969 für die Lufthansa AG im grenzüberschreitenden Verkehr, je nach Flugzeugtyp, Mehrbelastungen von etwa 30-60%.⁴⁶³ Bis Ende der 1960er Jahre hatte die Lufthansa auch *zahlreiche Beteiligungen*, wie etwa:

- Luftverkehrs-, Luftfahrtversicherungs-AG, Köln (100%)
- Condor Flugdienst GmbH, Frankfurt am Main (100%)
- Lufthansa Service GmbH (LSG) (100%)
- Südflug Süddeutsche Fluggesellschaft mbH (100%)
- Lufthansa de Venezuela S.A., Caracas/Venezuela (100%)
- Lufthansa Africa (PTY) Ltd., Johannesburg (100%)
- Südflug International GmbH i.L., Stuttgart (100%)
- Deutsche Lufthansa Unterstützungswerk GmbH, Köln (90%)
- Deutsche Hotelgesellschaft für Entwicklungsländer (DHG) GmbH, Köln (22,5%)
- Noch weitere 16 Beteiligungen mit unter 50%⁴⁶⁴

An dieser Stelle soll vor allem die *Entwicklung der Condor* hervorgehoben werden, da sie die Entwicklung im Flugtourismus entscheidend mitgeprägt. 1961 beförderte die Condor 29.000 Passagiere, 1962 waren es bereits 66.000, 1963 erreichte sie die Zahl 121.000 und 1964 flogen 225.000 Fluggäste mit der Condor. Sie vergrößerte den Anteil der Flugreisen am *Urlaubsverkehr* aus der Bundesrepublik laufend. Die starke Nachfrage zwang die Condor, zeitweise Flugzeuge von ihrer Mutter zu chartern. Die Zahl der Beschäftigten stieg auf über 230 an. Seit 1961 wies die Condor am Jahresende stets einen Gewinn auf. Alle Leistungen,

würdigkeit und natürliche Hilfsbereitschaft. Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 37-38.

460 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

461 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 39-40.

462 Vgl. in Wachtel (1980), S. 108f.

463 Vgl. in Jahresbericht 1969: Deutsche Lufthansa, Köln.

464 Vgl. in DLH AG Firmenkundlicher Bericht, Bestätigungsvermerk zum Abschluss der DLH AG und zum Konzernabschluss 1969, Düsseldorf, 9.6.1970, Deutschen Revisions- und Treuhand-AG, Treuarbeit Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Herausgabe: 1971, by Verlag Hoppenstedt & Co. Darmstadt.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

die die Condor von der Lufthansa AG erhielt, wurden bezahlt. Durch einen Gewinnabführungsvertrag ließ die Tochter aus ihren Einnahmen der Mutter Zahlungen zukommen.⁴⁶⁵

2.3.4.2 Investitions- und Kapitalbedarf

Das zehnjährige Aufbauprogramm der Gesellschaft wurde 1964/65 in großen Zügen erfüllt. Das Investitionsvolumen betrug noch 1,1 Mrd. DM. Bis 1963 wurden fast 800 Mio. DM verausgabt. Finanziert wurde das Vorhaben zu etwa einem Drittel aus Eigenkapital; ein weiteres Drittel kam aus rotierenden Abschreibungen und das letzte Drittel aus Bankkrediten im In- und Ausland.⁴⁶⁶

Das Investitionsvorhaben, aufgrund der noch nicht erreichten optimalen Betriebsgröße und der Notwendigkeit der bevorstehenden Modernisierung der Flotte⁴⁶⁷ musste als ein dynamisches Investitionsprogramm angesehen werden. Daher mussten auch ab 1965, zur Finanzierung der Flotte und der sonstigen Investitionen, bis einschließlich 1969 ca. 820 Mio. DM investiert werden.⁴⁶⁸

Tabelle 7: Investitionen von 1960 bis 1969⁴⁶⁹

Verkehrsbetrieb	1960	1961	1962	1963	1966
Flugzeuge	292.600.000	387.800.000	458.800.000	495.400.000	886.300.000
Reservemotoren u. Ersatzteile	116.000.000	170.500.000	186.900.000	201.900.000	307.100.000
Investitionsreserve/ Finanzierungskosten Sonderzwecke	58.600.000				
Investitionskapitalbedarf	467.200.000	646.500.000	750.300.000	811.500.000	1.390.800.000

Zur Finanzierung des Investitionsvorhabens benötigte die Gesellschaft 1966 zusätzliches Kapital in Höhe ca. 1,4 Mrd. DM, das z.T. durch Fremdmittel aufgebracht werden sollte. Hierfür war geplant, eine Anleihe mit Optionsrechten zum Bezug von Aktien zunächst i.H.v. 150 Mio. DM aufzulegen.⁴⁷⁰ 1967 wurde bereits 80% des Gesamtverkehrs mit Flugzeugen mit Strahl- und Propellerturbinen Antrieb abgewickelt. Die Finanzierung der erforderlichen hohen Investitionen fiel in eine Zeit, in der sich die Schere zwischen steigenden Allgemenkosten und einer z.T. tarifpolitisch bedingten Rückläufigkeit der Erträge ständig weiter öffnete. Obwohl die Passagierzahlen stetig wuchsen, sank der Ertrag je Passagier aufgrund zunehmender stark verbilligter Tarife.⁴⁷¹

465 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 41-42.

466 Vgl. in Bongers (1963 a), S. 31-35.

467 Auf lange Sicht musste man mit neuem Investitionsbedarf rechnen, dessen Rechtfertigung im weiter steigenden Wirtschaftlichkeitsgrad des Unternehmens lag.

468 Vgl. in Jahresbericht 1965: Deutsche Lufthansa, Köln.

469 Vgl. in Jahresberichte 1960-1969.

470 S. hierzu Kapitel 3 - Kapitalerhöhungen und der erste Börsengang der Lufthansa, Vgl. hierzu auch in Jahresbericht 1966: Deutsche Lufthansa, Köln.

471 Obwohl in anderen Bereichen die Preise stetig stiegen, hatte der Luftverkehr seit Jahren die Preise gesenkt und somit den wirtschaftlichen Vorteil seines technischen Fortschrittes an den Benutzer weitergegeben. Vgl. in Jahresbericht 1967: Deutsche Lufthansa, Köln.

2.3.4.3 Betriebsergebnisse

In den Jahren zwischen 1960 und 1969 stieg die Zahl der *Betriebsleistung* um etwa das siebenfache, von 300 Mio. tkm auf 2000 Mio. tkm an. Die Zuwachsrate bei den Fluggästen lag ab 1962 bei ca. +20%. Obwohl sich aber die Aufwendungen pro tkm mit der Zeit um fast 45% verbesserten, entwickelte sich die Relation zwischen den Erträgen pro tkm weniger gut. Das Streckenergebnis war bis 1963 negativ. Ab 1964 erzielte das Unternehmen *erstmalig Gewinne* und war *nicht auf Bundeszuschüsse* angewiesen.⁴⁷²

Die mit wachsender Betriebsgröße und -reife erwartete *Kostendegression* entwickelte sich weiter. Die Ertragsseite zeigte aber trotz der absoluten Steigerung der Einnahmen keine positiven Entwicklungen. 1960 deckte die Gesellschaft aus eigenen Einnahmen bereits 94,9% ihrer Kosten. 1962 lag die Kostendeckung bei 92%.⁴⁷³ Ab 1964 erreichte das Unternehmen die volle Kostendeckung bis 1969, mit Ausnahme von 1967.⁴⁷⁴ Die Personenbeförderung 1962 stieg global um 12%, der Lufthansazuwachs lag bei 20%, beim Frachttransport waren es global 19%, bei der Lufthansa AG stieg dieser um 37%. Dennoch reichte die Erhöhung der Einnahmen 1962 noch nicht zur vollen Kostendeckung aus. Die Lücke zwischen Kosten und Erträgen, die 1961 einschließlich beträchtlicher Sonderabschreibungen auf veraltetes Kolbengerät rund 106 Mio. DM betrug, konnte 1962 wieder nur zur Hälfte geschlossen werden.⁴⁷⁵

Tabelle 8: Betriebsentwicklung und Verkehrsleistungen 1960 bis 1969⁴⁷⁶

Jahre	Beförderte		Betriebsleistung Mio. tkm	Aufwendungen für Verkehrsleistungen			Erträge aus Verkehrsleistungen		Streckenergebnis		Betriebszuschussbedarf bzw. Gewinn	
	Fluggäste	Zuwachs in %		Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	in Mio. DM	in % Aufwanddeckung	
1955	74.070	-	24,6	44,1	1,8	23,6	0,96	-20,5	-0,84	-20,5	53,5%	
1956	229.670	210%	71,2	99,7	1,4	80,4	1,13	-19,3	-0,27	-19,3	80,6%	
1957	429.865	87%	105,6	153,1	1,45	128,4	1,22	-24,7	-0,23	-24,7	83,9%	
1958	622.487	45%	157,3	209,7	1,33	177,6	1,13	-32,1	-0,20	-32,1	84,7%	
1959	786.626	26%	198,1	258,9	1,31	230,1	1,16	-28,8	-0,15	-28,8	88,9%	
1960	1.237.629	57%	304,5	268,9	1,36	230,1	1,16	-38,8	-0,20	-38,8	85,6%	
1961	1.553.364	26%	454,8	472,5	1,04	389,9	0,86	-82,6	-0,18	-82,6	82,5%	
1962	1.858.993	20%	560,5	519,8	0,93	468,6	0,84	-51,2	-0,09	-51,2	90,2%	
1963	2.152.181	16%	637,3	560,0	0,88	549,5	0,86	-10,5	-0,02	-10,5	98,1%	
1964	2.567.371	19%	773,3	637,6	0,82	662,5	0,86	24,9	0,04	24,9	103,9%	
1965	3.218.428	25%	968,3	766,7	0,79	821,9	0,85	55,2	0,06	55,2	107,2%	
1966	3.688.389	15%	1.277,8	951,3	0,75	991,4	0,78	40,1	0,03	40,1	104,2%	
1967	4.267.373	16%	1.463,2	1.142,2	0,78	1.133,2	0,77	-9	-0,01	-9	99,2%	
1968	4.970.653	16%	1.623,2	1.262,1	0,78	1.282,8	0,79	20,7	0,01	20,7	101,6%	
1969	5.874.191	18%	1.963,9	1.447,1	0,74	1.514,4	0,77	67,3	0,03	67,3	104,7%	

472 Vgl. in Jahresberichte 1960-1969.

473 Vgl. in Bongers (1963 a), S. 20ff.

474 Vgl. in Geschäftsbereichte 1960-1969.

475 Vgl. in Bongers (1963 a), S. 25-29.

476 Vgl. in Geschäftsbereichte 1960-1969.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Im Betrachtungszeitraum 1960 bis 1969 stiegen die *Erträge* von etwa 334 Mio. DM auf 1,8 Mrd. DM (inklusive der sonstigen und außerordentlichen Erträge von ca. 258 Mio. DM). Betrachtet man die Aufteilung der *Erträge nach den Beförderungsleistungen*, so wird deutlich, dass die Passagierbeförderung ca. 77% und der Luftpostanteil etwa 18% an den Erträgen ausmachten.

Der Anteil der Erträge der Nord- und Mittelatlantikstrecke an den Gesamterträgen sank von ursprünglich 44% auf etwa 25%. Dafür ist aber eine deutliche Steigerung der Fernstrecke zu verzeichnen.⁴⁷⁷

1960 betrug die Zuwachsquote des Weltluftverkehrs ca. 15%, die der Nordatlantikroute sogar 29%.⁴⁷⁸ Die Zuwachsrate des Weltluftverkehrs sank 1961 von 15% auf 6%. Ausschlaggebend dafür waren vor allem weltpolitische (Berlin, Kuba, Laos etc.) und teils räumlich bedingte Krisen.⁴⁷⁹ Auch *Branchenänderungen* führten dazu, dass sich das Ergebnis verschlechterte. Auf dem Weltluftverkehr kam es erneut zu *erheblichen Kapazitätsausweitungen*, v.a. bedingt durch die *Einführung des Strahltriebwerksflugzeuges*. Dies führte zu einem Missverhältnis zwischen der langsam wachsenden Nachfrage und dem gleichzeitig immer stärker werdendem Angebot.⁴⁸⁰ Aus der Ergebnisrechnung 1961 ist ersichtlich, dass (ohne die Fliegerschule Bremen) nur 84,4% der laufenden Betriebsaufwendungen durch Erträge gedeckt werden konnten (vgl. Vorjahr 89,5%).⁴⁸¹ Die Zuwachsquote im Weltluftverkehr für Passagiere stieg 1962 wieder von 6 auf 12%. Negativ beeinflusst haben diese Entwicklung die zahlreichen Neugründungen von Luftverkehrsgesellschaften, die auf diversen Strecken zu Überkapazitäten und somit zu *protektionistischen Maßnahmen* vieler Staaten führten.⁴⁸²

Das Geschäftsjahr 1963 war das erste Jahr seit der Neugründung, in dem das Unternehmen, außer der Fliegerschule Bremen, ein positives Ergebnis aufwies. Für die Fliegerschule brauchte das Unternehmen jedoch noch Zuschüsse. Die Zuschüsse hatten sich von 1955 bis 1963 in abnehmender Richtung entwickelt, außer im Krisenjahr 1961.⁴⁸³ Bereits 1½ Jahre nach Inbetriebnahme der neuen Jets konnte der Vorsprung von manchen Konkurrenten eingeholt werden. Jedoch bereiteten der Lufthansa AG der weltweite Kapazitätswachstum im Luftverkehr und die DM-Aufwertung große Probleme. Erst ab 1964 konnte man die Vorteile der Jet-Flotte ausnutzen. Somit war das *Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit nach zehn Jahren möglich*,⁴⁸⁴ da die Lufthansa AG 1964 ein positives Jahresergebnis erwirtschaftete.⁴⁸⁵ Wichtig hierfür war auch das steigende Frachtgeschäft. 1965 erhielt die Lufthansa ihren ersten Düsenfrachter. Im selben Jahr beförderte die Lufthansa zum ersten Mal im innerdeutschen

477 Vgl. in Geschäftsbereichte 1960-1969.

478 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

479 Aufgrund der schlechten amerikanischen Zahlungsbilanz appellierten die Amerikaner an ihre Landsleute, eher eigene Produkte und Dienste in Anspruch zu nehmen. Da die Nordatlantikroute aber auch eine wichtige Einnahmequelle für die Lufthansa AG war, wirkte sich diese Entwicklung zusätzlich negativ auf das Ergebnis der Lufthansa AG aus. Vgl. in 9. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

480 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

481 Vgl. in 9. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln.

482 Vgl. in 10. Jahresbericht 1962: Deutsche Lufthansa, Köln.

483 Vgl. in Jahresbericht 1963: Deutsche Lufthansa, Köln.

484 Vgl. in Wachtel (1980), S. 101.

485 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

Verkehr über eine Million Passagiere.⁴⁸⁶ Ein verstärkter Einsatz der Strahltriebwerke und die *günstigere Verteilung der Fixkosten*, eine Folge zunehmender Betriebsgrößen, trugen 1965 weiterhin zum Erfolg bei.⁴⁸⁷ 1966 überschritt sie mit ihrem Ertrag erstmalig die Milliardengrenze.⁴⁸⁸

1966 wurden erstmals Lufthansa Aktien an der Börse gehandelt.⁴⁸⁹ Trotz des Überschusses von 47,9 Mio. DM im Jahre 1966 war das ein sehr schwieriges Jahr für das Management der Gesellschaft. Eines der gewinnbringendsten Geschäftsfelder, die Nordatlantikroute, verlor aufgrund von Tarifsenkungen und Kostensteigerungen an Attraktivität. Eine Möglichkeit der Gewinnerzielung im innerdeutschen Verkehr war nicht möglich. Die Chartergesellschaft Südflug meldete im Dezember 1967 Konkurs an.⁴⁹⁰ Nach einem leicht negativen Betriebsergebnis im Jahre 1967 schloss das Jahr 1968 wieder positiv ab.⁴⁹¹ Der weltweite Trend zur Kostensteigerung passte nicht zu der Forderung nach Senkung der Flugpreise. Dabei wurde auch ein wesentlicher Teil der steigenden Kostenbelastung durch hoheitliche Maßnahmen, wie z.B. die DM Aufwertung ausgelöst.⁴⁹²

Obwohl die Einnahmen der Lufthansa AG von Jahr zu Jahr stiegen, erschwerte sich die Erreichung des *Rentabilitätszieles*. Gerade im Jahre 1961, in dem durch die Innendienststellung der Düsenflugzeuge ein Überangebot auf dem Weltluftverkehrsmarkt herrschte, blieb die Nachfrage weit hinter den Erwartungen.⁴⁹³ Der Nachfrageanteil an angebotenen tkm lag 1960 bei 58%, fiel dann bis 1962 auf 53% und stieg bis 1969 wieder auf 58% an.⁴⁹⁴ *Trotz großer Anstrengung, durch Rationalisierung und Verminderung der Selbstkosten*, wirtschaftlich auf eigenen Füßen zu stehen, kam jedoch die Lufthansa AG noch nicht von den *Subventionen* los. Erst die weiter gestiegenen Einnahmen bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten brachten im Jahr 1963 einen bescheidenen *Gewinn* von 80.000 DM, der 1964 übertroffen werden konnte.⁴⁹⁵ Das Unternehmen konnte zum ersten Mal in seiner Geschichte seine Kosten decken.⁴⁹⁶ Bis 1965 versuchte die Gesellschaft den Rückstand gegenüber den mit Strahlflugzeugen operierenden anderen Gesellschaften aufzuholen. Sie investierte für alle Modernisierungs- und Ausbauzwecke zwischen 1963 und 1965 ca. 368 Mio. DM, davon allein 215 Mio. DM für die Anschaffung von Flugzeugen, wobei für den Kauf von zwei Boeing 707-330 B allein 40 Mio. DM aufzuwenden waren. Die Subventionen betragen 1960 39 Mio. DM von denen ca. 18,7 Mio. DM auf den Streckenaufbau und Betrieb ent-

486 Vgl. in Wachtel (1980), S. 101.

487 Vgl. in Jahresbericht 1965: Deutsche Lufthansa, Köln.

488 In Zeiten des Tourismuswachstums beteiligte sich die Lufthansa auch an Hotelprojekten. Vgl. in Wachtel (1980), S. 101.

489 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

490 Diese Gesellschaft war die erste Chartergesellschaft, die die USA anfliegen durfte. Vgl. in Braunschweig (1991), S. 249ff.

491 S. Anhang Gewinn- und Verlustrechnung 1960-1969.

492 Da die internationalen Tarife in US\$ fixiert waren. Siehe hierzu näheres unter Jahresbericht 1968: Deutsche Lufthansa, Köln.

493 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

494 S. hierzu Angaben auf S. 86ff. Verkehrsentwicklung in den 1960er Jahren und Vgl. die angebotene tkm in Mio. mit der nachgefragten tkm in Mio.

495 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

496 Vgl. in Wachtel (1980), S. 105f.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

fielen und 20,3 Mio. DM auf Sonderabschreibungen.⁴⁹⁷ Der Beihilfebedarf der Gesellschaft stieg 1962 auf 45 Mio. DM.⁴⁹⁸

2.3.5 Die 1970er Jahre: Fliegen in Großraumdimensionen

Mit der Inbetriebnahme des *Jumbos* am 26. April 1970 brach eine neue Ära des Fliegens an, das Großraumzeitalter. Der Anfang der 1970er Jahre brachte jedoch auch mehrere Krisen: Ölkrise, Terrorismus, Dollar-Abwertung, Preisinflation über den Nordatlantik und der Fluglotsenstreik.⁴⁹⁹ Ende der 1970er Jahre geriet die Lufthansa AG erneut durch die vermehrten Luftterrorattacken in Schwierigkeiten (Schleyer Affäre; Mallorca Entführung, schlechte Bodenkontrollen).⁵⁰⁰

Viele große europäische und amerikanische Luftverkehrsgesellschaften wiesen 1971 negative Geschäftsergebnisse aus. Der Grund lag vor allem darin, dass die Fluggäste vermehrt nach günstigen Flügen Ausschau hielten und daher vermehrt die Dienste von *Chartergesellschaften* in Anspruch nahmen, wodurch die Rentabilität der Liniengesellschaften sank. Um den Chartergesellschaften Konkurrenz zu bieten, wurden vermehrt Billigtarife angeboten, was zu einem Rückgang der Durchschnittserträge der Liniengesellschaften führte. Auch zu hohe Kosten und hohe Finanzierungskosten beeinflussten die Rentabilität negativ.⁵⁰¹ Ab der Mitte des Jahrzehnts machten vor allem die *Ölkrise* und die Turbulenzen in der Weltwirtschaft der Lufthansa schwer zu schaffen. Eine gesunde Finanzpolitik und der Kauf von Treibstoff sparenden Flugzeugen trugen nur teilweise dazu bei, die wirtschaftliche Missslage zu überwinden.⁵⁰²

Der Weltluftverkehr war zwischen den Jahren 1974 und 1976 nicht sehr stark gewachsen. Erst 1976 kam der erhoffte Umschwung.⁵⁰³ Die 1970er Jahren waren auch gekennzeichnet durch hohe Investitionen in Flugzeuge und Installationen am Boden sowie durch ein schnelles Anwachsen des Angebots, das die langsamer steigende Nachfrage weit hinter sich lies.⁵⁰⁴ Die Steigerungsrate des Weltluftverkehrs bei den ICAO Staaten lag 1979 bei 11% (13% im Vorjahr). Sie lag aber immer noch über der Steigerungsrate von durchschnittlich Durchschnitt 9,2% in den Jahren 1970 bis 1977.⁵⁰⁵

Ausgelöst durch die *neue Luftverkehrspolitik der US-Regierung*, die vor allem innerhalb der USA den Wettbewerb förderte, wurde in Europa die Diskussion über bestehende Verhältnisse und mögliche Verbesserungen des Luftverkehrs entfacht.⁵⁰⁶ Man befürchtete

497 Vgl. in 8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa AG, Köln.

498 Vgl. in 10. Jahresbericht 1962: Deutsche Lufthansa, Köln.

499 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

500 Vgl. in Braunburg (1991), S. 293ff.

501 Vgl. in Jahresbericht 1971: Deutsche Lufthansa, Köln.

502 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

503 Vgl. in Braunburg (1991), S. 284f.

504 Vgl. in Jahresbericht 1969: Deutsche Lufthansa, Köln.

505 Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

506 Weitgehend freier Marktzugang für Linien- und Chartergesellschaften, freie Kapazitäts- und Tarifgestaltung. Die amerikanischen Liberalisierungsbestrebungen stießen ebenso auf Widerstand wie etwa die restriktive australische Politik. Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln, S. 12.

negative Auswirkungen auf zahlreiche Gesellschaften, vor allem in wirtschaftlich schwächeren Ländern. In ihren Augen war der Luftverkehr für Experimente im Sinne einer „Deregulation“⁵⁰⁷ ungeeignet; sie plädierten vielmehr für die Beibehaltung eines gerechten Interessenausgleichs auf der Basis der Gegenseitigkeit.⁵⁰⁸ Die Erweiterung der Kapazitäten und die Verbesserung der Bedingungen im europäischen Luftverkehr wurden verstärkt von einer Reihe Institutionen, wie etwa dem Europarat und dem Europäischen Parlament, aufgegriffen.⁵⁰⁹ Die Lufthansa hoffte stets, dass die Bemühungen der Regierungen und der Organe der Europäischen Gemeinschaft sich auf pragmatische und praktikable Lösungen konzentrieren würden und nicht auf Veränderungen um ihrer selbst willen. Sie wollte keine Änderung eines Ordnungssystems, das sich seit Jahrzehnten bewährt hatte und zu einem außerordentlichen Wachstum des Luftverkehrs in Europa, zu niedrigeren Flugpreisen und zu der Benutzung durch immer breitere Schichten der Bevölkerung geführt hatte. Der Erfolg der Lufthansa war u.a. davon abhängig, dass in einem stärker vom Preis bestimmten Markt unverfälschter Wettbewerb herrschen sollte. Dieser war am internationalen Markt nicht gewährleistet. Ferner sollte der Markt bei kostendeckenden Tarifen expansionsfähig bleiben, was angesichts der Elastizität der Nachfrage bei der z.B. durch den Ölpreis verursachten Anhebung der Kosten und Tarife fraglich war.⁵¹⁰

Am 13.12.1973 beschlossen die ATLAS Gesellschafter Vertreter in Rom die Einsetzung eines Ad-Hoc-Committees, das die Möglichkeiten einer Ausdehnung der Kooperation auf Gebieten außerhalb des unmittelbaren technischen Bereiches untersuchen sollte, mit dem Ziel weiterer Kosteneinsparungen. Am 27.12.1973 wurde die Lufthansa Dienstleistungsgesellschaft mbH gegründet. In ihr wurden alle verlaufsorientierten Beteiligungen, insbesondere die auf dem Hotelsektor zusammengefasst (welche ab dem 25.1.1974 auch Lufthansa Commercial Holding genannt werden).⁵¹¹

2.3.5.1 Verkehrsentwicklung

Eine *Analyse der Geschäftsberichte* im Zeitraum von 1970 bis 1979 (s. Tabelle 9) zeigt unter anderem folgendes Ergebnis: Die *Passagierzahl* und die Frachtbeförderung stiegen im Betrachtungszeitraum um das zweifache, und die Postbeförderung um 50%.⁵¹² Die Zahl der jährlich beförderten Passagiere überschritt 1975 erstmals die Zehn-Millionen-Grenze.⁵¹³ Die

507 S. hierzu Kapitel 1 Abschnitt Wandel des Luftverkehrsmarktes.

508 Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln, S. 11.

509 Im Mittelpunkt dieser Erörterungen stand ein von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften im Juni 1979 veröffentlichtes Memorandum zur Entwicklung des Luftverkehrs in der Gemeinschaft. Die Lufthansa hat stets auf Nachteile hingewiesen, die sich aus einer noch unzureichenden Zusammenarbeit der Staaten ergeben würden, und Vorschläge für Verbesserungen gemacht, unter anderem in den Bereichen der Flugsicherung und der Verkehrserleichterungen. Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln.

510 Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln, S. 5.

511 Vgl. in Wachtel (1980), S. 121f.

512 Vgl. in Jahresbericht (1970-1979), Deutsche Lufthansa, Köln.

513 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Nachfrage fiel mit +160% höher aus als das Angebot, das um 136% angestiegen ist. Auch die Zahl der Beschäftigten wuchs um 36% an.⁵¹⁴

Tabelle 9: Verkehrsergebnisse der 1970er Jahre

	1970	1971	1972	1973	1974* (1)	1975	1976	1977	1978	1979
Fluggäste in Mio.	6.958.280	7.538.951	8.523.201	7.984.445	9.602.105	10.147.900	11.223.404	11.704.836	12.576.185	13.736.932
Fracht in t	177.781	180.267	208.878	243.979	265.254	257.417	304.927	327.581	351.513	399.327
Post in t	30.598	32.375	35.569	36.697	39.364	39.148	43.104	45.485	35.189	47.730
Sitzladefaktor in %	56%	52%	56%	56%	54%	56%	60%	59%	59%	63%
Nutzladefaktor in %	59%	55%	59%	61%	59%	57%	58%	60%	61%	65%
Anzahl der Flüge*	110.080	121.285	131.961	121.481	145.518	142.360	147.763	152.073	160.095	164.649
Angebotene tkm in Mio.	2267,3	2579,6	2.919	3.229	3750,7	4105,1	4472,6	4684,7	5055,3	5356,8
Gesamtnachfrage tkm in Mio. *	1319,6	1402,1	1.697	1.952	2192,6	2301,5	2560,3	2766,9	3058,7	3432,4
Anzahl angeflogener Flughäfen	93	104	105	110	108					
Flugzeuge am 31. Dez.	98	104	104	106	111	115	111	108	109	108
<i>Streckenflugzeuge</i>	74	81	79	81	86	90	94	93	96	95
<i>Schulflugzeuge</i>	24	23	25	25	25	25	17	15	13	13
Personalstand am 31. Dez.	21.948	22.841	22.888	23.761	24.441	25.240	26.451	27.677	29.400	29.838

Quelle: Geschäftsberichte der DLH AG 1960 - 1969, Köln

* (1) Daten bis 1974: Lufthansa Dokumentationsdienst Nr. 25-6/&E, "Verkehrsleistungen der Deutschen Lufthansa AG seit Aufnahme des Flugbetriebes am 1. April 1955", CGN CN 23 br/ CB 3, 1975, Köln, Daten v. allem bis 1959 zur Gesamtnachfrage, und Anzahl der

Sehr gute Leistungen erbrachte die Lufthansa im *Frachtgeschäft*.⁵¹⁵ Bis 1976 wurde jede dritte Mark im Frachtverkehr erzielt. 1976 war die Lufthansa die Nummer zwei im Luftfrachtverkehr, lediglich die amerikanische Pan Am beförderte in der Zeit mehr.⁵¹⁶ Dies war u. a. zurückzuführen auf die Flotte, die aus Großraumfliegern wie der Boeing 747 bestand.⁵¹⁷ Am 10.3.1977 gründet die Lufthansa AG die Tochtergesellschaft German Cargo Service GmbH. Bis zum 31. März 1977 waren von der Bundesregierung aus nur Vollcharterflüge möglich. Ab dem 1.4.1977 wurde dies geändert und somit waren auch Teilcharterungen möglich.⁵¹⁸

Früher standen beim *Flugzeugbau* Geschwindigkeit und Reichweite im Vordergrund. In den 1970er Jahren traten Wirtschaftlichkeit und Umweltfreundlichkeit an die erste Stelle, gefolgt vom Fluggastkomfort. Die zunehmende Verwendung einer begrenzten Zahl großer Einheiten entlastete aber auch die Flughäfen.⁵¹⁹ In den 1970er Jahren erfolgten einige *umfangreiche Flugzeugbestellungen* bei gleichzeitigem Umtausch der Jumbos. Durch diese Maßnahmen wurde versucht, in den darauf folgenden Jahren und Jahrzehnten die Wirtschaft-

514 Vgl. in Jahresbericht (1970-1979), Deutsche Lufthansa, Köln.

515 Vgl. in Braunburg (1991), S. 252ff.

516 Vgl. in ebda., S. 271ff.

517 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

518 Vgl. in Wachtel (1980), S. 119.

519 Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit, d.h. nach möglichst geringen Sitzkilometer- bzw. Tonnenkilometerkosten führte zu immer größeren Flugzeugen. Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

lichkeit und Umweltfreundlichkeit der Flotte zu sichern.⁵²⁰ Das letzte Flugzeug mit *Propellerturbinen* wurde 1971 außer Dienst gestellt. Damit wurde auch das Ziel erreicht, die Flottenpolitik des All-Jet-Boeing-Fleets in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht zu erfüllen.⁵²¹ 1970 setzte die Lufthansa als erste europäische Fluggesellschaft 1970 die Boeing 747 ein, zwei Jahre später als erste in der Welt den Fracht-Jumbo.⁵²² Durch diese Ära wurde alles noch größer und schneller. Es diente der zunehmenden Nachfrage und der Mehrbelastung durch das steigende Verkehrsaufkommen.⁵²³

Am 2. Oktober 1970 wurde auf dem Rhein-Main-Flughafen mit der Halle V *die größte Wartungshalle der Welt* eingeweiht. Danach war die Flotte bis zur Einführung der DC 10 eine *echte Boeing Flotte*. Im gleichen Jahr wurde das neue Lufthansa Frachtzentrum in Frankfurt eingeweiht.⁵²⁴ Die Vertreter von Air France, UTA Lufthansa, Alitalia und Sabena (ATLAS Gruppe) einigten sich am 14 März 1969 auf eine Kooperation hinsichtlich der Technik, Überholung, Flugbetriebe und Ersatzteilhaltung für die Boeing 747. Ohne die Zusammenarbeit wäre die Halle sehr unrentabel geworden.⁵²⁵

Das *Personal* stieg im Betrachtungszeitraum zwischen 1970 und 1979 von 21.948 auf 29.838 Mitarbeiter an.⁵²⁶

Das *Verhältnis zwischen Geschäfts- und Privatreisenden* hatte sich während des vergangenen Jahrzehnts ganz entscheidend zugunsten der Privatreisenden verschoben. Der Nordatlantik war das aufkommensstärkste interkontinentale Verkehrsgebiet. Hier bestand das Passagieraufkommen zu 80% aus Privatreisenden, während auf den Mittel- und Kurzstrecken mehr Geschäftsreisende unterwegs waren. Ihr folgte die Geburt des Flugtourismus. Aufgrund der Entwicklung im Touristikverkehr war es wichtig, hierfür konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln. Der Grundgedanke dieser Diversifikation war der Wunsch nach einer Ertragssteigerung durch eine Ausweitung der Angebotspalette. Reisevorbereitung, Transportprozess, Eingliederung und Betreuung am Zielort wurden zunehmend auch vom Reisenden als eine einheitliche Dienstleistung betrachtet. Dieser Entwicklung standen v.a. folgende negativen Faktoren gegenüber: hoher Treibstoffverbrauch, Luftverschmutzung und Fluglärm.⁵²⁷

Die 1970er Jahre waren davon bestimmt, ob das Problem des Vertriebes großer Kapazität gemeistert werden konnte.⁵²⁸ Flugpreise machten nur einen Teil der Preise aus. Deshalb waren die Bemühungen noch stärker darauf gerichtet nicht nur den bloßen Transport anzu-

520 Vgl. in Wachtel (1980), S. 119ff.

521 Vgl. in ebda., S. 121f.

522 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

523 Vgl. in Wachtel (1980), S. 119ff.

524 Vgl. in Braunburg (1991), S. 258ff.

525 Vgl. in ebda., S. 254-255.

526 Vgl. in Jahresbericht (1970-1979), Deutsche Lufthansa, Köln.

527 Und mit ihm die Gründung von Unternehmen, die Reisen in quasi industriell gefertigter Form herstellten und über ein breites Einzelhandelsnetz vertrieben. Diese Reisepakete ermöglichten durch ihre Standardisierung, einen relativ problemlosen Vertrieb. Daraus resultiert auch das Interesse der Lufthansa an Hotel- und Veranstaltungsbereichen. Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

528 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

bieten. Man machte sich Gedanken über ein neues Konzept des Massenluftverkehrs.⁵²⁹ Flexible Drei-Klassen Systeme bot die Lufthansa AG nur auf der Nordatlantikroute an (First, Business, Economy). In der Folge kamen aber zusätzliche Leistungen in die Angebote, wie etwa mehr Platz und besserer Service.⁵³⁰

Die *Verdichtung des Streckennetzes* war ein *Hauptziel* der Lufthansa AG zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Daher war die *Kooperation* mit anderen Unternehmen bzw. Beteiligungen besonders wichtig. Der Drang der Luftverkehrsgesellschaft mehr als nur den Transport anzubieten nahm nicht nur aus Gründen eines verbesserten Services zu, sondern auch wegen der Möglichkeiten, die steigenden Kosten auf mehrere Träger besser verteilen zu können.⁵³¹ Daher folgte die Lufthansa bereits sehr früh dem Trend der Luftfahrtbranche zur Diversifikation, indem sie sich beispielsweise an Hotelgesellschaften beteiligte und die Zusammenarbeit mit touristischen Organisationen verstärkte. Auch engagierte sie sich stark im Reisebürogewerbe.⁵³² Am 29. Juni 1978 beschloss der Aufsichtsrat eine Beteiligung an der „Deutschen Regional-Luftverkehrsgesellschaft mbH“ (DLT), später in Lufthansa City-Line umbenannt.⁵³³ Im Ergänzungsverkehr hatten zuvor beide Gesellschaften bereits sehr eng miteinander gearbeitet.⁵³⁴

2.3.5.2 Investitions- und Kapitalbedarf

Wie schon erwähnt gab es in den 1970er Jahren einige bedeutende Flugzeugbestellungen und den Flugzeugaustausch hinsichtlich der Jumbos.⁵³⁵ Mit dem Beginn des Massentourismus hatte auch die Zeit der *Großraumflugzeuge* wie Boeing 747, DC 10 oder Airbus begonnen. Dies alles führte natürlich zu sehr hohen Investitionskosten.⁵³⁶

Im Zeitraum von 1972 bis 1974 war das Investitionsvolumen um 1,2 Mrd. DM gestiegen. Circa 48% dieses Betrages entfielen auf Flugzeuge und Materialreserven.⁵³⁷ Das bis 1977 größte Investitionsvorhaben in der Geschichte der Lufthansa bildete die Bestellung von fünf Boeing 747 und sechs Boeing 727. Die Kosten dafür beliefen sich auf ca. eine Milliarde DM.

529 Vor allem in den Industriestaaten förderte die Bildung breiter, gut verdienender Mittelschichten, zu deren Lebensbedürfnis auch das Reisen in fremde Länder und Kulturen gehörte, diese Entwicklung. Vgl. in Jahresbericht 1969: Deutsche Lufthansa, Köln.

530 Vgl. in Wachtel (1980), S. 131ff.

531 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

532 Vgl. in Wachtel (1980), S. 119.

533 Deren Stammkapital von 3 Mio. DM zu 100% bei der Aktiengesellschaft für Industrie- und Verkehrswesen, Frankfurt, liegt. Die Lufthansa AG beteiligt sich im Rahmen einer Kapitalbeteiligung in Höhe von 6 Mio. DM mit 26%. Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

534 Vgl. in Wachtel (1980), S. 129f.

535 Vgl. in Wachtel (1980), S. 119ff.

536 Vgl. in Braunburg (1991), S. 258ff.

537 1973 hatte die Lufthansa AG bereits ca. 100 Boeing in ihrer Flotte. Am 2.27.1973 wurde das modernste Passagier-Buchungsverfahren und Informationssystem Europas vorgestellt. Der Kaufwert der Anlage lag bei ca. 70 Mio. DM. Für ein neues Frachtterminal in New York wurden Investitionen in Höhe von etwa 16,2 Mio. Dollar getätigt. Vgl. in Wachtel (1980), S. 121f.

Es kam aber auch zur ersten Umtauschaktion in der Geschichte.⁵³⁸ Die Flotte bestand zum Jahresende aus 111 Flugzeugen. Durch den Verkauf von Altmaschinen war somit eine anteilige Finanzierung der Ersatz-Investitionen möglich.⁵³⁹

2.3.5.3 Betriebsergebnisse

Mit den 1970er Jahren begann für alle Luftverkehrsgesellschaft eine schwierige Zeit.⁵⁴⁰ Trotz steigendem Passagier- und Frachtaufkommen sanken die Durchschnittserträge, da sich die Nachfrage zunehmend von den Normaltarifen zu den verbilligten Sondertarifen hin verlagerte, während die Beträge für Investitionen und Aufwendungen stark anstiegen. Der durch die Neuinvestitionen zusätzlich stark auftretende Kapazitätssprung wurde durch den starken Wettbewerb der Chartergesellschaften verschärft. Der Kapitalbedarf wurde stärker als bisher durch Fremdfinanzierung gedeckt. Durchschnittserträge, Ladefaktoren und Kosten mussten mittels einer entsprechenden Tarif- und Gebührenpolitik in ein besseres Verhältnis gebracht werden.⁵⁴¹

Im Betrachtungszeitraum stiegen die *Erträge* fast um das 2,5-fache, von 1,7 Mrd. auf 4,6 Mrd. DM an. Der Anteil der Frachterträge stieg auf ca. 20%, jener der Passagiere blieb bei ca. 77%.⁵⁴² In den 1970er Jahren veränderten sich auch die Verkehrserträge der Lufthansa AG. Nun lagen statt der Nordamerikastrecke die Deutschland- und Europastrecken bei den Erträgen an erster Stelle.⁵⁴³

Die Entwicklung des *Streckenergebnisses* in den 1970er Jahren zeigt, dass fast alle zwei Jahre das Ergebnis negativ war und das Unternehmen Verluste verzeichnete. Somit war das Unternehmen wieder auf Zuschüsse angewiesen (siehe Tabelle 10).

Die *größten Aufwandpositionen* der Lufthansa AG waren: Personalaufwand, Flughafengebühren, Flugsicherung, Betriebsstoffe und Abschreibungen. Der Personalaufwand stieg erstmals seit 1963 auf über 30% in 1970.⁵⁴⁴ Obwohl sich die *Gesamterträge in den 1970er Jahren mehr als verdoppelten, verdreifachten sich* in derselben Zeit die *Aufwendungen*.⁵⁴⁵ Das Streckenergebnis war vor allem in den Jahren zwischen 1971 bis 1975 fast durchgehend negativ, aber das Jahresergebnis war mit Ausnahme der 1971 und 1973 positiv. Dies hing auch zum größten Teil mit den hohen Abschreibungen in dieser Zeit zusammen.⁵⁴⁶ Seit Ende

538 Es wurden für die neuen Flugzeuge auch alte Boeing 747 und 727 in der gleichen Anzahl zurückgegeben. Vgl. in Braunburg (1991), S. 288.

539 Vgl. in Wachtel (1980), S. 127.

540 Sie war gekennzeichnet durch hohe Investitionen für Flugzeuge und Installationen am Boden und durch ein trotz steigender Zuwachsraten der Nachfrage davonlaufendes Angebot. Zu lösen sind auch neben technischen und operationalen Problemen, Fragen der Finanzierung und des Marketings. Vgl. in Jahresbericht 1969: Deutsche Lufthansa, Köln.

541 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

542 Vgl. in Geschäftsberichte 1970-1979.

543 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

544 Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

545 S. Anhang Gewinn- und Verlustrechnung 1970-1979.

546 Vgl. in Geschäftsberichte 1970-1979.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

1973 waren die Kosten für Flugzeugtreibstoffe im Lufthansa Linienverkehr um ca. 170% gestiegen.⁵⁴⁷

Tabelle 10: Streckenergebnis der Lufthansa AG in den 1970er Jahren⁵⁴⁸

Jahre	Beförderte		Betriebsleistung Mio. tkm	Aufwendungen für Verkehrsleistungen		Erträge aus Verkehrsleistungen		Streckenergebnis		Betriebszuschussbedarf bzw. Gewinn	
	Fluggäste	Zuwachs in %		Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	in Mio. DM	in % Aufwandsdeckung
1970	6.958.280	18%	2.267,3	1.668,8	0,74	1.710,0	0,76	41,2	0,02	41,2	102,5%
1971	7.538.951	8%	2.579,6	1843,4	0,71	1.762,6	0,68	-80,8	-0,03	-80,8	95,6%
1972	8.523.201	13%	2.919,2	1.992,9	0,68	2.028,7	0,69	35,8	0,01	35,8	101,8%
1973	7.984.445	-6%	3.229,4	2.105,6	0,65	2.066,3	0,64	-39,3	-0,01	-39,3	98,1%
1973*	-	-	3.328,1	2.167,1	0,65	2.309,3	0,69	142,2	0,04	142,2	106,6%
1974**	9.602.105	20%	3.750,7	2.777,6	0,74	2.753,9	0,73	-23,7	-0,01	-23,7	99,1%
1975	10.147.900	6%	4.105,1	3.107,3	0,76	3.056,3	0,75	-51	-0,01	-51,0	98,4%
1976	11.223.404	11%	4.472,6	3.442,6	0,77	3.515,4	0,79	72,8	0,02	72,8	102,1%
1977	11.704.836	4%	4.684,7	3.754,5	0,80	3.750,0	0,80	-4,5	0,00	-4,5	99,9%
1978	12.576.185	7%	5.055,3	4.023,2	0,80	4.037,0	0,80	13,8	0,00	13,8	100,3%
1979	13.736.932	9%	5.356,8	4.560,4	0,85	4.585,2	0,86	24,8	0,01	24,8	100,5%

* um go slow bereinigt!!

** 1) Daten bis 1974: Lufthansa Dokumentationsdienst Nr. 25-6/&E, "Verkehrsleistungen der Deutschen Lufthansa AG seit Aufnahme des Flugbetriebes am 1. April 1955", CGN CN 23 br/CB 3, 1975, Köln, ab 1974 Geschäftsberichte LH 1975-1979.

Die im Jahre 1974 vorherrschende Rezession der Weltwirtschaft beeinflusste auch den Luftverkehr.⁵⁴⁹ Tarifierhöhungen bremsten u.a. eine weitere Ausdehnung des Luftverkehrs. Diese waren jedoch erforderlich, um die extremen Kostensteigerungen aufzufangen. Vor allem die Treibstoffpreise (+300%) verhinderten trotz einer Tarifierhebung den Ausgleich von Erträgen und Kosten.⁵⁵⁰ Auch 1975 prägten negative Entwicklungen wie Inflation, hohe Arbeitslosigkeit und soziale Spannungen die Weltwirtschaft. Das gebremste Wachstum konnte nicht durch niedrigere Preise ausgeglichen werden. Zur Kostendeckung mussten die Tarife angehoben werden.⁵⁵¹ Die Bilanz 1975 sah wie folgt aus: Es wurde eine Umsatzsteigerung von ca. 12% auf 3,45 Mrd. DM erreicht (1974 waren es noch 3,07 Mrd.). Somit wies das größte deutsche Verkehrsunternehmen einen Unternehmensgewinn von ca. 69,0 Mio. DM aus.⁵⁵² Nach zwei schwierigen Jahren erlebte der Weltluftverkehr 1976 wieder einen Aufschwung.⁵⁵³ Das Geschäftsjahr 1977 der Lufthansa AG schloss mit einem Unternehmensergebnis von

547 Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

548 Daten bis 1974: Lufthansa Dokumentationsdienst Nr. 25-6/&E, "Verkehrsleistungen der Deutschen Lufthansa AG seit Aufnahme des Flugbetriebes am 1. April 1955", CGN CN 23 bar/ CB 3, 1975, Köln, ab 1974 Geschäftsberichte LH 1975-1979.

549 Energiekrise, Inflation, fluktuierendes Wechselkursrisiko und Zahlungsbilanzprobleme kennzeichneten die Weltwirtschaft. Diese Faktoren wirkten sich negativ auf die Nachfrageseite aus.

550 Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln.

551 Vgl. in Jahresbericht 1975: Deutsche Lufthansa, Köln.

552 Vgl. in Wachtel (1980), S. 123ff.

553 Vgl. in Jahresbericht 1976: Deutsche Lufthansa, Köln.

82,1 Mio. DM nach 166 Mio. im Vorjahr. Vor allem der Verlust im Streckenergebnis belastete die Gesellschaft.⁵⁵⁴ Das Geschäftsjahr 1979 wurde dann erneut ein schwierig.⁵⁵⁵

Im Verhältnis zu den Ergebnissen der Muttergesellschaft hatten die Tochtergesellschaften weitaus geringere Ergebnisse erzielt, jedoch wirken diese oft als Hauptfaktor für eine Änderung von einem negativen zu einem positiven Ergebnis.⁵⁵⁶

2.3.6 Die 1980er Jahre: Wettbewerb um den Kunden

Zu Beginn der 1980er Jahre *stagnierte die Weltwirtschaft*, vor allem bedingt durch den zweiten Ölpreisschock von 1980.⁵⁵⁷ Die Folgen hiervon waren u.a. Arbeitslosigkeit, Rückgang des Außenhandels, Überkapazität, Preiskampf und Handelsprotektionismus.⁵⁵⁸ Unter diesen Vorzeichen müssen auch verkehrspolitische Vorgänge betrachtet werden, die bei *begrenztem Marktpotential* das *Angebot ausweiteten*. Dies führte zu einer geringeren Auslastung und damit zu höheren Kosten und Preisen.⁵⁵⁹ Zu Beginn der 1980er Jahre wirkten sich folgende *Faktoren* negativ auf die Luftverkehrsgesellschaft aus:

- hohe Betriebsverluste aufgrund der Weltrezession
- überkapazitätsbedingter Preiswettbewerb
- steigende Energiekosten
- Zwang zur Modernisierung der Flotten
- enormer Kapitalbedarf, aber knappes Kapital und hohe Zinsen
- Verfall der Selbstfinanzierung, da die Erträge die Kosten nicht decken
- Risiko aus Währungsschwankungen⁵⁶⁰

Bis 1986 stieg das reale Bruttosozialprodukt in den USA um 2,5%, in Europa um 2,4% und in Japan um 4,3%.⁵⁶¹ Das *Wirtschaftswachstum* in den Industriestaaten entwickelte sich erst ab 1988 wieder positiv. Das Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik wuchs real um 3,4% und erreichte damit die höchste Steigerungsrate der vergangenen zehn Jahre. In den anderen westeuropäischen Ländern und in den USA stieg das Bruttosozialprodukt um vier, in Japan um sechs Prozent an. Der Export der deutschen Wirtschaft erzielte mit 578,5 Mrd. DM ein Rekordvolumen. Die anhaltend gute Konjunktur im Luftverkehr wurde von zwei wesentlichen Auftriebskräften getragen: dem deutlichen Anstieg des Welthandels mit *starken Impulsen* für den *Geschäftsreiseverkehr* und die *Frachtbeförderung* sowie der weiterhin stark steigenden Nachfrage im *Touristik- und Privatreisemarkt*.⁵⁶²

554 Vgl. in Jahresbericht 1977: Deutsche Lufthansa, Köln.

555 Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln.

556 Vgl. in Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln.

557 Vgl. in Walter (2003), S. 260ff.

558 Ohne ein Wachstum der Weltwirtschaft konnte es zu keiner Verbesserung im Luftverkehr kommen. Vgl. in Jahresbericht 1983: Deutsche Lufthansa, Köln.

559 Vgl. in Jahresbericht 1980: Deutsche Lufthansa, Köln.

560 Vgl. in Jahresbericht 1981: Deutsche Lufthansa, Köln.

561 Vgl. in Jahresbericht 1986: Deutsche Lufthansa, Köln.

562 Vgl. in Jahresbericht 1988: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Anfang der 1980er Jahre war die Lufthansa AG gekennzeichnet durch ein begrenztes Risiko, vorsichtige Expansion, finanzielle Stabilität, technische Modernisierung im Interesse der Kostensenkung sowie der Steigerung von Effizienz und Qualität.⁵⁶³ Auch blieben einige der wesentlichen Probleme des Weltluftverkehrs ungelöst, wie etwa eine wirtschaftliche Stabilisierung der Fluggesellschaften. Einige Luftverkehrsgesellschaften versuchten über eine Steigerung der Passagertarife bis hin zu *Dumping-Angeboten* in Passage und Fracht ihre Stellung zu verbessern. Um langfristig auch bei einer erneuten Beeinträchtigung des weltwirtschaftlichen Klimas dem immer härter werdenden Wettbewerb standhalten zu können, waren *Kostensenkung und Rationalisierung notwendig*.⁵⁶⁴ Die Auflockerung der Marktordnung setzte sich zwar fort, aber der Wettbewerb verstärkte sich weiter.⁵⁶⁵ Nach einer positiven Entwicklungsphase während der Jahre zwischen 1984 und 1985 rutschte der *Weltluftverkehr 1986 wieder in die Verlustzone*.⁵⁶⁶ Einer schwachen Passagier-Nachfrage standen erneut zu hohe Kapazitäten gegenüber. Die Frachtbeförderung im internationalen Linienverkehr wuchs aber weltweit um 9,5%, gemessen in Zahlfracht-tkm.⁵⁶⁷ Das Wachstum im Luftverkehr verursachte mehrere Probleme. Die Überfüllung der Lufträume und fehlende Flughafen-Kapazitäten führten zu Engpässen im Flug- und Verkehrsbetrieb.⁵⁶⁸ Der Staat hatte das *Monopol* der Ordnung des Luftraums, der Flugsicherung und des Flughafenbaus und musste entsprechend reagieren.⁵⁶⁹

Ab Mitte der 1980er Jahre verstärkte sich in den USA die *Deregulierungswelle*. Die Aufhebung von Wettbewerbsbeschränkungen hatte zu harter Konkurrenz und zu ruinösen Preiskämpfen geführt. Es wurden zahlreiche neue Gesellschaften gegründet und der *Entwicklung von der oligopolen zur polypolen Marktstruktur* hin stand nichts mehr im Wege. Aber auch in Europa kam es zu solchen Entwicklungen.⁵⁷⁰ In den USA beherrschten fünf große Gesellschaften 1986 80% des Marktes. In ihren Kerngebieten bestimmten sie Angebot und Preis. Auch konnten sie sich der öffentlichen Kontrolle entziehen und mussten auch keine staatlichen Auflagen zu gemeinwirtschaftlichem Verhalten befolgen. Eine der wichtigsten Entscheidungen für die *künftige Marktordnung im europäischen Luftverkehr* hatte der Ministerrat der EG am 7. Dezember 1987 in Brüssel getroffen. Dabei wurde folgendes beschlossen:

- die Einführung von zwei Preiszonen für Sondertarife,
- die Abkehr vom bisherigen Prinzip 50:50 bei der Kapazitätsteilung zwischen den Fluggesellschaften zweier Länder,
- die Erleichterung des Marktzugangs,

563 Vgl. in Jahresbericht 1980: Deutsche Lufthansa, Köln.

564 Vgl. in Jahresbericht 1983: Deutsche Lufthansa, Köln.

565 Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

566 1986 beeinflussten vor allem die kriegerischen Auseinandersetzungen und politischen Konflikte im Nahen Osten, in Mittelamerika, Südafrika und auf den Philippinen sowie die Bedrohung der internationalen Luftfahrt durch Terrorismus den Luftverkehr negativ. Hohe Auswirkungen auf das Reiseverhalten, insbesondere von Japanern und Amerikanern, hatte auch das Reaktorunglück von Tschernobyl.

567 Vgl. in Jahresbericht 1986: Deutsche Lufthansa, Köln.

568 In der Bundesrepublik waren davon vor allem Frankfurt, München und Düsseldorf betroffen. Die Infrastrukturprobleme führten zu einer Verschlechterung der Pünktlichkeitsrate.

569 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

570 Vgl. in Braunburg (1991), S. 306.

- Anwendung der Wettbewerbsregeln aus dem EG-Vertrag auf den Luftverkehr, somit erste Schritte in Richtung offener Himmel über Europa,
- vollständige Ablösung der alten Marktordnung durch den europäischen Binnenmarkt bis 1992.⁵⁷¹

Auf dem Weg zum Binnenmarkt wanderte die Außenkompetenz, d.h. die Zuständigkeit für die Luftverkehrsbeziehungen zu Staaten außerhalb der Gemeinschaft, von den nationalen Regierungen an die Europäische Kommission.⁵⁷² In den Wettbewerbschancen zwischen amerikanischen Carriern und europäischen Luftverkehrsgesellschaften bestand ein erhebliches Ungleichgewicht.⁵⁷³

Der internationale Luftverkehr war ohne ein hohes Maß an Kooperation auf der Ebene der Staaten ebenso wie auf der Ebene der Luftfahrtunternehmen nicht durchführbar. Diese Feststellung galt nicht nur für den technischen Bereich, wie beispielsweise die Flugnavigation, sondern auch für rechtliche und kommerzielle Angelegenheiten. Daher wurde in den Jahrzehnten zuvor die internationale Zusammenarbeit im Luftverkehr sachbezogen und institutionell stark erweitert.⁵⁷⁴ Der zusammen mit der Deutschen Bundesbahn betriebene „Airport Express“ entwickelte sich auch 1985 positiv. Die Zahl der Passagiere stieg um 19% auf 145.000 an.⁵⁷⁵ Die Zusammenarbeit mit den deutschen Flughäfen war partnerschaftlich und wurde verstärkt, der in der Praxis bewährte Bodenverkehrsdienstvertrag für alle deutschen Flughäfen um fünf weitere Jahre verlängert. Kritisch aber war die Entwicklung der Abfertigungsentgelte und Landengebühren.⁵⁷⁶

571 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

572 Durch Lösung folgender Probleme: Schaffung einheitlicher Mindeststandards und Zulassungsvoraussetzungen für die Zivilluftfahrt in Europa, Vereinheitlichung und gegenseitige Anerkennung von persönlichen Lizenzen (Piloten, Mechaniker etc.), Vereinheitlichung der Vorschriften über die Zulassung von Luftfahrtunternehmen, Kontrolle von Subventionen durch die EG-Kommission. Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

573 US-Airlines hatten damals Verkehrsrechte zu 34 Zielen in 13 Ländern Europas, in fünf weiteren Staaten, darunter die Bundesrepublik, verfügten sie über unbeschränkte Rechte zu allen Orten. Europäische Fluglinien durften aber insgesamt nur 19 Ziele in den USA bedienen (Lufthansa 13) und hatten innerhalb der Vereinigten Staaten keine Verkehrsrechte. Vgl. in Jahresbericht 1988: Deutsche Lufthansa, Köln.

574 Die IATA beschäftigt sich mit im internationalen Luftverkehr auftretenden Fragen auf den Gebieten Technik, Flugbetrieb, Flugsicherheit, Flughäfen etc. Daneben obliegt ihm die Koordination bei der Bildung der internationalen Luftverkehrstarife. Sehr wichtig ist jedoch beispielsweise auch die Flugplankoordination zur Vermeidung von Engpässen auf stark beanspruchten Flughäfen, die im Rahmen von speziell dafür eingerichteter Konferenzen stattfindet. An diesen Konferenzen nehmen auch Luftfahrtunternehmen teil, die nicht Mitglieder der IATA sind. Vgl. in Jahresbericht 1982: Deutsche Lufthansa, Köln.

575 Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

576 Im In- und Ausland bemühte sich die Lufthansa gemeinsam mit anderen Luftverkehrsgesellschaften darum, sicherzustellen, dass die geforderten Entgelte und Gebühren zumindest nicht stärker als die Inflationsrate angehoben werden. Dennoch lagen die Gebührenerhöhungen für Flughafenleistungen und Flugsicherung wieder über der Steigerung der Lebenshaltungskosten, obwohl das wachsende Verkehrsvolumen eigentlich zu einem Degressionseffekt führen sollte. Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

2.3.6.1 Verkehrsentwicklung

Um flexibel auf den weltweit rasanten Nachfragewandel reagieren zu können, hatte die Lufthansa 1987 eine grundlegend *neue Organisationsstruktur* entwickelt, die sich an den Erfordernissen der Märkte orientierte und zwei klar definierte Ziele verfolgte: Die Schaffung einer eindeutigen Produktverantwortung und eine höchstmögliche Effizienz in allen Unternehmensbereichen. Die neue Struktur bewirkte die *Reduzierung von Hierarchien* und eine *bessere Koordination* durch den gezielten Einsatz computergestützter Informationssysteme. Alle produktgestaltenden Bereiche wurden zusammengefasst, Planungsaufgaben direkt beim Vorstand angesiedelt. Das Ergebnis der Reorganisation waren kürzere Entscheidungswege.⁵⁷⁷ Sämtliche Aufgaben der Produktplanung und -entwicklung wurden in der neuen Direktion „Marketing“ zusammengefasst, in der das neugeschaffene Streckenmanagement über Kapazitäts- und Preisgestaltung entschied.

Um auf dem Markt schlagkräftiger agieren zu können, hatte Lufthansa *kleinere Vertriebs-einheiten* eingerichtet. Die sechs Bezirksdirektionen wurden aufgelöst, stattdessen entstanden weltweit 28 Regionalleitungen, die der Direktion „Verkauf Ausland“ unterstanden. Auch der Stationsbetrieb, die kaufmännische Verwaltung sowie die Personaladministration gehörten zu den Aufgaben der Regionalleitungen. Um der Bedeutung des deutschen Marktes gerecht zu werden, schuf Lufthansa die Direktion „Verkauf Deutschland“, der sechs Regionalleitungen im Bundesgebiet zugeordnet waren.⁵⁷⁸

Eine Analyse der Geschäftsberichte im Zeitraum von 1980 bis 1989 (s. Tabelle 11) zeigt unter anderem folgendes Ergebnis: Die *Passagierzahl* stieg um 40% von fast 14 Mio. auf 19 Mio. an. Die *Fracht- und Postbeförderung* verdoppelte sich. Die Gesamtnachfrage (+78%) übertraf die Angebotsentwicklung mit 97%. Auch der Personalbestand wuchs um +32%.⁵⁷⁹

Jedoch stiegen die Treibstoffkosten. Auch hielten die Verspätungen wegen Überfüllung der Flughäfen und Lufträume an. Zum Jahresende zählte die Flotte ca. 154 Flugzeuge und 40.860 Mitarbeiter.⁵⁸⁰ Die Märkte in der europäischen Gemeinschaft wuchsen weiter zusammen, mit der zunehmenden Integration nahm auch der Verkehr zwischen den Wirtschafts- und Handelszentren zu. Hinzu kam die Öffnung des Ostblocks. Dort war die Lufthansa AG die Nummer eins der westlichen Fluggesellschaften.⁵⁸¹

Das *Wachstumsfeld* der Lufthansa AG, Anfang der *1980er Jahre*, waren v.a. der Fracht-, Fernost-, Europa- und der Regionalluftverkehr. Hier herrscht eine hohe Kapazitätsauslastung. Negative Entwicklungen waren etwa die politische Krise in Südafrika, der Konflikt zwischen Iran und Irak, die beginnende Kaufkraftschwäche der OPEC Staaten sowie die Überkapazitäten auf dem Nordatlantik.⁵⁸²

577 Um dies zu erreichen, war die Auflösung der Direktionen „Verkauf“, „Planung und Steuerung“ sowie „Marketing und Kundendienst“ notwendig.

578 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

579 Vgl. in Jahresbericht (1980-1989), Deutsche Lufthansa, Köln.

580 Vgl. in Braunburg (1991), S. 316ff.

581 Vgl. in Jahresbericht 1989: Deutsche Lufthansa, Köln.

582 Der Verdrängungswettbewerb auf dem Nordatlantik ist eine Folge des Konzentrationsprozesses im Luftverkehr der USA. Die Europäer haben es schwer dort mit zu halten, daher wird eine Reform der derzeitigen Marktordnung gefordert. Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

Tabelle 11: Die Verkehrsergebnisse der 1980er Jahre

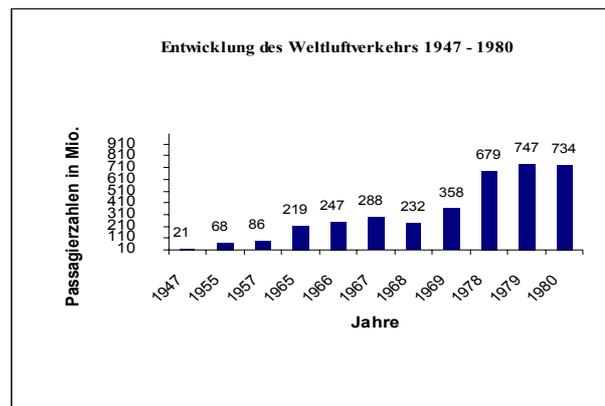
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Fluggäste in Mio.	13,9	13,9	13,8	14,3	15,3	15,9	16,6	18,4	19,4	20,3
Fracht in Tsd. t	396.756	389.934	394.125	457.376	525.143	547.707	634.717	726.965	784.118	870.000
Post in Tsd. t	54.590	59.125	58.520	57.791	62.494	67.771	74.854	84.773	93.500	95.200
Sitzladefaktor in %	59%	60%	60%	60%	63%	62%	60%	67%	66%	
Nutzladefaktor in %	61%	62%	59%	63%	67%	64%	64%	67%	67%	68%
Anzahl der Flüge	170.681	171.202	175.308	182.898	191.203	204.015	221.552	241.926	270.463	291.190
Angebote tkm in Mio.	5847,2	5895,5	6412,1	6803,3	7201,8	7767,7	8.641,3	9.717,8	10.417,3	11.200,0
Gesamtnachfrage tkm in Mio.	3549,2	3613,3	3768,4	4226,1	4791,2	4937,7	5.565,8	6.535,4	6984,1	7.600,0
Personalstand am 31. Dez.	30.664	30.696	30.712	31.575	2.727	34.905	37.920	38.990	40.860	43.169
Flugzeuge am 31. Dez.	110	123	123	127	129	135	151	158	154	166
<i>Streckenflugzeuge**</i>	97	110	110	114	117	123	136	139	136	150
<i>Schulflugzeuge</i>	13	13	13	13	12	12	15	19	18	16

Quelle: Geschäftsberichte der DHL AG 1980-1989, Köln

** inkl. Vercharterte Flugzeuge

Die Deutsche Lufthansa AG zählte aber zu den größten Linienfluggesellschaften. Im Luftfrachtverkehr, wo die Gesellschaft aufgrund der stark exportorientierten Stellung der deutschen Wirtschaft heraus eine traditionell starke Position hatte, erreichte sie 1986 mit 635.000 t beförderter Fracht den Platz 1 unter den IATA Fluggesellschaften. Nach beförderten Passagieren war die Lufthansa AG an vierter Stelle der IATA Rangliste.⁵⁸³ 1987 nahm sie überdurchschnittlich am weltweit wachsenden Luftverkehr teil. Ihre *Zuwachsraten im internationalen Passagier- und Frachtverkehr* lagen in den wichtigsten Verkehrsgebieten über denen der Konkurrenz.⁵⁸⁴

Abbildung 8: Entwicklung des Weltluftverkehrs 1947 bis 1980

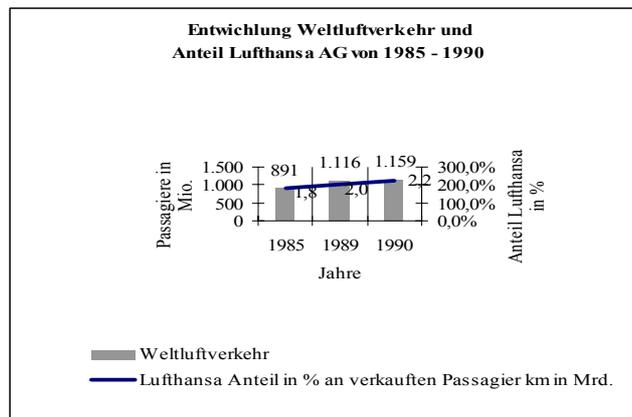


583 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 11f.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Die Abbildung 8 zeigt noch mal den enormen Anstieg der Anzahl der weltweit beförderten Passagiere nach den Deregulierungsbestrebungen in den USA. Ab 1978 bis 1980 stieg die Anzahl auf mehr als das Doppelte. Die Abbildung 9 zeigt jedoch, dass der *Anteil der Lufthansa an der weltweiten Entwicklung* von 1985 bis 1990 zwar stieg, dieser aber mit 1,8-2,2% insgesamt sehr gering war.⁵⁸⁵

Abbildung 9: Entwicklung des Weltluftverkehrs 1985 bis 1990



Die Lufthansa war stets bestrebt, ihre *Flotte* möglichst auf dem letzten Entwicklungsstand zu halten.⁵⁸⁶ Zu Beginn der 1980er Jahre begann die Gesellschaft ihre 747-Flotte gegen die zweite Generation mit treibstoffsparenden Triebwerken auszutauschen. Auch die 727-100 Flotte wurde getauscht. Stattdessen wurden die größeren 727-200 angeschafft. Die *Modernisierung der Flotte* wurde 1981 abgeschlossen. Mit der Indienststellung von 31 neuen Boeing 737 wurde somit ein *Drittel der Flotte erneuert*. Daher *verdoppelten sich die Investitionen* gegenüber dem Vorjahr auf 1,2 Mrd. DM.⁵⁸⁷ Bis 1987 befand sich das Fluggerät vollständig in Eigenbesitz der Gesellschaft. Auf angemietete Flugzeuge wurde nicht zurückgegriffen. Die Flotte war mit einem Durchschnittsalter von 7,0 Jahren eine der modernsten und kam überwiegend auf Kurz- und Mittelstrecken zum Einsatz. Lufthansa flog 1987 insgesamt 166 Zielorte in 83 Ländern an und bot mit 72 Destinationen in Europa das umfangreichste Streckennetz aller Carrier an.⁵⁸⁸

Vor allem das Jahr 1981 war ein schwieriges Jahr im Luftverkehr auch für die Lufthansa und ihre Belegschaft. Erst nach 1986 kam es zu einem neuen Boom in der Branche. In der Zwischenzeit erfolgte ein umfangreicher *Stellenabbau*.⁵⁸⁹ Über ein Drittel der Mitarbeiter

584 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

585 Vgl. in Jahresbericht (1980-1990), Deutsche Lufthansa, Köln.

586 Vgl. in Braunburg (1991), S. 300f.

587 Vgl. in Jahresbericht 1981: Deutsche Lufthansa, Köln.

588 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27: in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 8ff.

589 Vgl. in Braunburg (1991), S. 306f.

war zu diesem Zeitpunkt jünger als 31 Jahre, nahezu 30% der Lufthanseaten waren weniger als fünf Jahre im Unternehmen.⁵⁹⁰

Der neue Aufschwung stellte die Fluggesellschaften jedoch vor neue Herausforderungen. Nach *Jahrzehnten traditioneller Beschränkungen* durfte jede Airline alle Strecken fliegen, und innerhalb Deutschlands als Konkurrent zur Lufthansa agieren. Diese neuen Gesellschaften konnten aber im Hinblick auf Standard, technische Wartung oder Streckenroutine nicht mit der Lufthansa konkurrieren. Auch was die Ausbildung der Piloten anging, lagen die Ansprüche bei den neuen Unternehmen niedriger. Konnte man sich bei der Lufthansa auf Piloten mit einer jahrelangen Flugerfahrung einstellen, beschäftigten die anderen Gesellschaften zum Teil sehr junge Piloten. Während man bis 1987 auf Fernrouten möglichst viele Zwischenstopps eingeplant hatte, um viele Passagiere zwischendurch aufnehmen zu können, gingen nun alle Fluggesellschaften weltweit zu *Nonstopverbindungen* über. Diese Entwicklung stellte auch ein personelles Problem dar, vor allem im Hinblick auf die tarifmäßig festgelegte *Höchstarbeitszeit*.⁵⁹¹ Die Besatzungen waren durch den erheblich gestiegenem Luftverkehr und die bevorstehende Deregulation stark belastet. Hinzukamen im Jahre 1988 Personallücken bei den Fluglotsen, welche die Flugsicherung beeinträchtigten.

Seit 1980 wuchs die Mitarbeiterzahl von ca. 30.000 bis auf 40.860 im Jahr 1989 an. Dabei stiegen der Aufwand an Sozialabgaben und Vergütung um das 2½fache. Viele andere Unternehmen zahlten ihren Mitarbeiter deutlich niedrigere Gehälter als die Lufthansa.⁵⁹²

Die *Produktverbesserungen* der Lufthansa wurden auch in den 1980er Jahren fortgeführt. Komfort- und Vollzahler-Service wurden weiter ausgebaut. Pünktlichkeit sowie Zuverlässigkeit, die neben der Sicherheit entscheidende image- und nachfragewirksame Bestandteile der Produktqualität bildeten, wurden verbessert. Die Lufthansa AG entsprach den Interessen der Geschäftsreisenden durch Ausdehnung der Business Class von der Nordatlantikstrecke auf weitere internationale Dienste, vor allem nach Fernost und Mittelamerika.⁵⁹³ 1983 wurden die *EDV und die Kommunikationssysteme* verstärkt, um somit Automatisierungsvorgänge zu beschleunigen. Die Modernisierung wurde fortgesetzt und damit auch die Rationalisierung.⁵⁹⁵ Der sich stetig liberalisierende Luftverkehrsmarkt bot 1987 eine Reihe von Wachstumschancen, die die Lufthansa aktiv nutzte. Voraussetzung hierfür waren eine marktorientierte Organisation, wie sie in den Jahren zuvor aufgebaut wurde, und Informationssysteme mit

590 Die neuen Gegebenheiten, vor denen sich der Wandel des Unternehmens vollzog, wie etwa der Lockerung der Marktordnung, neues Konsumentenverhalten, Werteveränderungen in der Gesellschaft, führten 1987 in einem breit angelegten internen Prozess, unter Einbeziehung der Mitarbeiter, zu einem zukunftsweisenden Konzept für die Unternehmenskultur, Kommunikation und dem Erscheinungsbild. Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

591 Diese lag bis dato bei ca. 10-12 Stunden. Aber die Nonstopflüge erforderten z.T. bis zu 16 Stunden Arbeitszeit. Dadurch entstand die Multipel Crew. Ein Senior First Officer sollte den Kapitän während seiner Ruhezeit vertreten. Auch die Crew musste ihre Erholungszeit haben und so wurde für diese in den Maschinen im Frachtbereich Ruhebereiche eingerichtet. Vgl. in Braunschweig (1991), S. 311ff.

592 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 311ff.

593 Auch wurde der Firstclass-Dienst ausgeweitet. Dieser wurde von den Kunden positiv bewertet. Vgl. in Jahresbericht 1980: Deutsche Lufthansa, Köln.

594 In 1981 wurden die Kapazitäten an die stagnierende Nachfrage durch Verzögerung von Expansionsvorhaben, durch Vercharterung von Flugzeugen, durch Außerdienststellung von unwirtschaftlichen Flugzeugen angepasst. Vgl. in Jahresbericht 1981: Deutsche Lufthansa, Köln.

595 Vgl. in Jahresbericht 1983: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

aussagekräftigen, detaillierten, zeitnahen und konsistenten Daten, die schnell und sicher Entscheidungen unterstützen sollten.⁵⁹⁶

1988 beschloss die Lufthansa eine neue *Corporate Identity*, die ihren Ausdruck u.a. in einer neuer Bemalung der Flotte sowie einer Umgestaltung von Kabine, Stadtbüros und Flughafen-Lounges fand.⁵⁹⁷ Auch aufgrund der schwierigen Lage in der Luftfahrt, wurde versucht, neue Akzente mittels des Marketings zu setzen. Äußerlich zeigte sich dies erst durch den Neuanstrich der Flugzeuge.⁵⁹⁸

Neben dem weltweiten Linienflugdienst für Passagiere, Fracht und Post erstreckt sich das Tätigkeitsgebiet der Lufthansa AG auch auf ein breites Spektrum *sonstiger Betriebsleistungen*, die zum Teil wirtschaftlich eng mit dem Flugbetrieb verbunden waren. Hierunter fallen z.B. Bordverkauf und Consulting, aber auch Wartungs- und Abfertigungsdienste, die für andere Gesellschaften erbracht wurden.⁵⁹⁹

In den 1980er Jahren stellte die *Beteiligungspolitik* des Unternehmens keine Diversifikation dar, sondern beschränkte sich darauf, die Marktposition und die Leistungsfähigkeit der Lufthansa als Luftverkehrsunternehmen zu sichern und zu stärken.⁶⁰⁰ Im Jahresabschluss des Lufthansa AG Konzerns waren neben der Obergesellschaft die wichtigsten inländischen Tochterunternehmen konsolidiert:

- Condor Flugdienst GmbH,
- German Cargo Services,
- Lufthansa-Service GmbH,
- Delvag Luftfahrtversicherungs-AG,
- Lufthansa Commercial Holding GmbH und
- Lufthansa Informationstechnik und Software GmbH.

Von den nicht konsolidierten Beteiligungen ist aufgrund ihrer Bedeutung die DLT–Deutsche Luftverkehrsgesellschaft (Lufthansa AG Kapitalanteil: 40%) zu nennen. Die Regionalfluggesellschaft erfüllte im wesentlichen Ergänzungs- bzw. Zubringerdienste zu Strecken der Lufthansa, die ausschließlich mit Flugzeugen mit geringerer Sitzplatzkapazität ausgeführt wurden. An der START Datentechnik GmbH hielt die Lufthansa eine 25%ige Beteiligung.⁶⁰¹ Zur langfristigen Sicherstellung der Treibstoffversorgung wurde 1986 als Joint Venture mit der VEBA Oel AG die Aviation Fuel Services GmbH gegründet, deren Geschäftstätigkeit den Transport von Kerosin von Raffinerien oder Tanklagern zu den Flughäfen und die Betankung der Flugzeuge umfasste.^{602 603}

596 Diese Informationssysteme wurden im Rahmen des Großprojektes „Management Support Systems“ (MSS), entwickelt. Vgl. auch in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

597 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

598 Ein neues Erscheinungsbild, eine neue, intensiv betriebene notwendige Motivation musste her. Vgl. in Braunburg (1991), S. 311ff.

599 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 10.

600 Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

601 Die Gesellschaft betrieb ein elektronisches Reservierungs- und Informationssystem, das vorwiegend in Reisebüros eingesetzt wurde.

602 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 11f.

2.3.6.2 Investitions- und Kapitalbedarf

Der *Reise- und Frachttransport* war aufgrund des notwendigen Flottenwachstums und kräftig steigender Flugzeugpreise zunehmend *kapitalintensiver* geworden: für eine Mark Umsatz war 1989 ein Kapitaleinsatz von einer DM erforderlich. Zehn Jahre zuvor konnte mit einer Mark Kapitaleinsatz noch ein Umsatz von 1,50 DM erzielt werden. Die Politik des raschen Wachstums sah für die folgenden drei Jahren Investitionen vor, die nicht vollständig aus eigenen Mitteln finanziert werden konnten. Daher waren zusätzliche Maßnahmen erforderlich.⁶⁰⁴ Im Berichtsjahr 1981 wurden ca. 1,2 Mrd. DM investiert. Der Zinsaufwand stieg und wurde zunehmend durch *Kreditaufnahmen* finanziert. Das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital hatte sich nach Feststellung der Banken von 60:40 Anfang 1981 auf 73:27 zum Jahresende verschlechtert.⁶⁰⁵ 1986 investierte die Gesellschaft erneut 1,6 Mrd. DM davon 1,3 Mrd. DM in die Flotte. Durch die Investitionen konnten über 3.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden, was einer Zunahme von fast 9% entsprach.⁶⁰⁶ Das Investitionsvolumen stieg 1989 erneut auf über 2 Mrd. DM.⁶⁰⁷

2.3.6.3 Betriebsergebnisse

Das *Streckenergebnis* war bis 1982 und dann wieder ab 1985 negativ. 1985 lag es bei -0,1 Mio. DM. Auch die Gesamtauslastung sank aufgrund der konjunkturbedingt abgeschwächten Nachfrage kontinuierlich. Das *Durchschnittsertragsniveau* stieg 1980 zwar kräftig an, doch konnte der nach 1979 zu verzeichnende, i.w.S. ölpreisbedingte Kostenschub nicht voll kompensiert werden. Die Erwirtschaftung eines Gewinns aus dem Streckendienst war eine wesentliche Zielsetzung des Unternehmens. Im Geschäftsjahr 1983 wurde seit 1979 erstmals wieder kein Zuschuss benötigt.⁶⁰⁸

Das Ergebnis 1984 war positiv: die *Produktivität* stieg, 1,3 Mrd. DM wurden investiert, rund 1.000 neue Arbeitsplätze entstanden. Der Streckendienst traf 1984 auf günstigere volks- und weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen, von denen sowohl die Ertrags- als auch Kostenentwicklung positiv profitierten.⁶⁰⁹

Die Entwicklung der *Streckenerträge* 1986 (s. Tabelle 12) zeigte, trotz einer verbesserten Auslastung, ein differenziertes Bild. Aufgrund des Zusammenwirkens von aufwertender DM und sich verschärfendem Preiswettbewerb (Sondertarife) lagen die erzielten Streckenerträge,

603 Vgl. in Wölfer (1995), S. 67.

604 Vgl. in Jahresbericht 1989: Deutsche Lufthansa, Köln.

605 Vgl. in Jahresbericht 1981: Deutsche Lufthansa, Köln.

606 Vgl. in Jahresbericht 1986: Deutsche Lufthansa, Köln.

607 Ein Großteil der investierten Mittel entfiel auf die Erneuerung und Erweiterung der Flotte. Vgl. in Jahresbericht 1989: Deutsche Lufthansa, Köln.

608 Vgl. in Jahresbericht 1982: Deutsche Lufthansa, Köln.

609 Durch flexible Anpassungsmaßnahmen, wie weitere Optimierung der Streckenstruktur und bedarfsorientierte Ercharterung von Fremdgeräten, konnte das Marktwachstum ausgenutzt und die Auslastung verbessert werden. Relativ stabile Treibstoffpreise (bei sogar gesunkenen Ölerzeugerpreisen) und die Nachwirkung der restriktiven Ausgabenpolitik aus den Vorjahren hielten den Kostenanstieg im Rahmen des Unternehmenswachstums. Ertragsseitig wirkten sich vor allem die konjunkturelle Erholung in den Industrienationen sowie der starke US-Dollar günstig aus. Vgl. in Jahresbericht 1984: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

mit Ausnahme der innereuropäischen Flüge, jeweils unter dem Vorjahr und blieben auf sämtlichen Routen deutlich hinter der Veränderung der verkauften Leistung zurück. Die nachgefragten tkm erzielten Durchschnittserlöse gaben um 14,8% nach, wobei der Erlösdruck im Frachtbereich noch etwas stärker ausfiel als in der Passagierbeförderung.⁶¹⁰ Bei der Entwicklung der Erträge nach Verkehrsgebieten von 1980 bis 1989 veränderten sich vor allem die Fernost- und Nahoststrecke.

Tabelle 12: Streckenergebnis in den 1980er Jahren⁶¹¹

Jahre	Beförderte		Betriebsleistung Mio. tkm	Aufwendungen für Verkehrsleistungen			Erträge aus Verkehrsleistungen		Streckenergebnis		Betriebszuschussbedarf bzw. Gewinn	
	Fluggäste in Mio.	Zuwachs in %		Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	Mio. DM	DM/tkm	in Mio. DM	in % Aufwandsdeckung	
1980	13,9	1%	5,9	5,5	0,94	5,4	0,92	-0,1	-0,02	-0,1	98,2%	
1981	13,9	0%	5,9	6,5	1,10	6,3	1,07	-0,2	-0,03	-0,2	96,9%	
1982	13,8	-1%	6,4	6,9	1,07	6,8	1,05	-0,1	-0,02	-0,1	98,6%	
1983	14,3	4%	6,8	7,2	1,07	7,4	1,08	0,2	0,01	0,2	102,8%	
1984	15,3	7%	7,2	8,0	1,11	8,5	1,18	0,5	0,06	0,5	106,3%	
1985	15,9	4%	7,8	8,8	1,13	8,7	1,12	-0,1	-0,01	-0,1	98,9%	
1986	16,8	6%	8,6	8,6	1,00	8,4	0,97	-0,2	-0,03	-0,2	97,7%	
1987	18,4	10%	9,7									
1988	19,4	5%	10,4			9,6						
1989	20,3	5%	11,2			10,6						

Der Lufthansa-Konzern hatte an der positiven Entwicklung der Jahre 1987 und 1988 in vollem Umfang teilgenommen. Die *Umsatzerlöse* im Konzern stiegen um 8,1% auf über 11,8 Mrd. DM, die Verkehrserlöse sogar um 8,8%. Anders als im Vorjahr erreichte die Fracht eine kräftige Zunahme von 9,1%. Sie übertraf damit den Anstieg der Passagiererlöse, die mit einer Verbesserung von 8,9% ebenfalls über der Wachstumsrate des Vorjahres lagen. Die Postumsätze erhöhten sich um 4,5%. Größtes Wachstumsfeld war die Region Asien/Pazifik mit einer Erlössteigerung von über 19%. Lufthansa setzte sich in diesem wichtigen Verkehrsgebiet gegen einen verstärkten Wettbewerb durch. Generell gingen die Lufthansa-Marktanteile weltweit leicht zurück, bedingt durch die stärkere Kapazitätsausweitung der Konkurrenz und den Markteintritt neuer Wettbewerber.⁶¹²

Ausgehend von der *Ertragstiefe* zu Beginn der 1980er Jahre verzeichnete die Lufthansa als Folge von *umfangreichen Kostensenkungsmaßnahmen* und der sich langsam wieder belebenden Weltwirtschaft eine allmähliche *Gewinnerholung*.⁶¹³ Im Zuge der Festigung des US Dollars beschleunigte sich diese Entwicklung und im Jahre 1984 verzeichnete Lufthansa bei sich wieder normalisierenden Ölpreisen ihre bis dahin höchsten Erträge. In den Folgejahren führte die schnelle Aufwertung der DM und der einsetzende Preiswettbewerb auf wichtigen Interkontinentalstrecken zu einem kräftigen Erlösdruck, der trotz ständiger Produktivitäts-

610 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 12-15.

611 Vgl. in Geschäftsberichte 1980-1986.

612 Vgl. in Jahresbericht 1988: Deutsche Lufthansa, Köln.

613 S. Anhang Gewinn- und Verlustrechnung und Wirtschaftsdaten 1980-1989.

fortschritte nicht ausgeglichen werden konnte und in ein Abschmelzen der Gewinne mündete. Diese Entwicklung setzte sich 1986 unter zusätzlicher Einwirkung von Sonderbelastungen fort.⁶¹⁴ Wesentlich mehr Konstanz als das Ergebnis wies in dem betrachteten Zeitraum der erzielte *Cash flow* auf. Schwankungen infolge der von im Zuge der Flottenerneuerung auftretenden Abschreibungswelle traten hier nicht auf. Bei der Lufthansa hatte sich das Tempo der Flottenerneuerung nach einem zwischenzeitlichen Hoch im Jahre 1981 ab 1984 wieder deutlich beschleunigt. Mit einem Cash flow i.H.v. knapp 10% des Umsatzes in 1986 lag die Lufthansa AG in der internationalen Spitzengruppe.

In der *Aufwandstruktur* bestand ein deutliches Schwergewicht der drei Kostenarten Personal, Betriebsstoffe (vor allem Flugtreibstoff) und Kosten der Flugbereitschaft.⁶¹⁵ Besonders durch zunehmende Engpasssituationen an den meisten internationalen *Flughäfen* zeigte diese Kostenart im langfristigen Trend eine aufwärtsgerichtete Tendenz. Der *Personalaufwand* erhöhte sich 1986 bei 8% mehr Beschäftigten im Konzern um 250 Mio. DM und zeigt im Trend ebenfalls eine leicht steigende Tendenz.⁶¹⁶ Dennoch hat sich die Produktivität, gemessen in bereitgestellter Kapazität in tkm in Relation zum durchschnittlichen Mitarbeiterbestand, kontinuierlich verbessert, wenn auch etwas langsamer als bei manchen Mitbewerbern. Der dritte große Kostenblock *Treibstoffaufwand* lag in den 1970er Jahren noch bei rund 10% der Gesamtkosten und schwankte heftig mit den Bewegungen der Ölmärkte und des US-Dollars. Da üblicherweise die Kerosinnachfrage auf allen Flughäfen der Erde in Dollar abgerechnet wurde, ergab sich für Lufthansa 1986 eine spürbare Entlastung um 700 Mio. DM.⁶¹⁷

Die Lufthansa Konzernbilanz spiegelte *die hohe Anlagenintensität* wider, wie sie für Fluggesellschaften typisch ist. Da 1986 allein für den Flugzeugerwerb fast 1 Mrd. DM benötigt wurden und die Anlagenzugänge insgesamt beträchtlich über dem mehrjährigen Durchschnitt lagen, war die Finanzierung aus dem Cash flow nur zu 56% zu bewältigen. Die zusätzliche *Inanspruchnahme der Kapitalmärkte* hat deshalb auch eine kräftige Erhöhung der langfristigen Ausleihungen bewirkt. Nach Beendigung der Stammkapitalerhöhung, bei der der Bund sein Darlehen i.H.v. 312 Mio. DM als Sacheinlage einbrachte, wurden Lufthansa neue Mittel im Betrag von rund 500 Mio. DM zur Verfügung gestellt. Somit stieg die Eigenkapitalquote auf etwa 26%. Die neuen Eigenmittel dienten auch der finanziellen Absicherung des mittelfristigen Investitionsprogramms, das allein aus dem Cash-flow nicht finanziert werden konnte.⁶¹⁸ Der Weltluftverkehr hatte sich wie bereits zuvor erwähnt 1987 stärker entwickelt als das gesamtwirtschaftliche Umfeld im In- und Ausland. Mit der 1987 durchgeführten Kapitalerhöhung⁶¹⁹ und der Umschichtung bei der Vorfinanzierung von Mietobjekten wurde die *Finanzstruktur und Liquidität deutlich verbessert*. Die Eigenkapitalquote stieg im

614 Der Einbruch im Nordatlantik-Reiseverkehr in West/Ost-Richtung setzte sich infolge des Reaktorunfalls von Tschernobyl und der Terrorismus-Verunsicherung fort.

615 Unter dieser Bezeichnung sind vor allem Lande- und Abfertigungsgebühren, Flugsicherungsgebühren, Agenturprovisionen, Chartergebühren, Versicherungskosten, der Verbrauch an Flugzeugsatzteilen und direkte Aufwendungen für Fluggäste und Fracht zusammengefasst.

616 Im Zuge des Flottenausbaus ist die Einstellung von zusätzlichem fliegendem Personal notwendig.

617 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 16-18.

618 Vgl. in ebda., S. 18-21.

619 Siehe hierzu Näheres weiter unten.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Konzern um 8,5 Prozentpunkte auf 35,2%.⁶²⁰ Bis 1990 betrug der Finanzbedarf nach den Planungen 4 Mrd. DM, in den folgenden vier Jahren weitere 8 Mrd. DM.⁶²¹

2.3.7 Die 1990er Jahre: Von der Airline zum Aviation Konzern

1990 war für die internationale Luftfahrt eines der *schwierigsten Jahre* seit der Ölkrise von 1980. Die Abschwächung der Konjunktur in den USA und Westeuropa wurde durch vorübergehende *Schwierigkeiten im Osthandel* noch verstärkt. In der Folge nahm auch der internationale Handel nicht mehr stark zu. Dennoch lag aber die Zunahme des Welthandels mit 5% deutlich über dem Wachstum der Weltwirtschaft. Die Wachstumsstörungen im Weltluftverkehr und die zunehmende Liberalisierung verstärkten weltweit die Konkurrenz und damit den Preiswettbewerb. Da aber gleichzeitig die Kosten stiegen, erlitten die IATA Gesellschaften 1990 noch in der Summe Verluste von 2 Mrd. US-Dollar. 1989 hatten sie noch einen Gewinn von 300 Mio. US-Dollar erwirtschaftet.⁶²²

Die Wiedervereinigung Deutschlands hat für Lufthansa neue Chancen eröffnet. Doch die Euphorie wurde schnell durch die internationale *Golfkrise* relativiert, die sich katastrophal auf die Branche auswirkte.⁶²³ Wie fast alle internationalen Fluggesellschaften schrieb auch die Lufthansa durch den Golfkrieg negative Zahlen.⁶²⁴ Erstmals seit mehr als 50 Jahren verzeichnete der *Weltluftverkehr einen Rückgang* der Nachfrage um 4% und eine Abnahme der Leistungen um 2%. Die daraus resultierenden *Überkapazitäten* führten schließlich zu wachsender Konkurrenz und einem verschärften Preiswettbewerb. Ein Wachstum ist ausgeblieben. Die *Verluste der IATA-Fluggesellschaften* waren auf *eine Rekordhöhe von 3,7 Mrd. Dollar* gestiegen.⁶²⁵ Hinzukam, dass die abflachende Weltkonjunktur, die Lufthansa AG mitten im größten Investitionsprogramm, welches in Vorbereitung auf den Binnenmarkt, zur Festigung der Position im Heimatmarkt und zum Aufbau des Luftverkehrs in Berlin und den neuen Bundesländern unternommen wurde, traf.⁶²⁶ Das *Krisenjahr 1992* stand im Zeichen von Strukturwandel und Umbruch. Ein Strukturwandel war erforderlich, da die schleppende Weltkonjunktur die während des Golfkriegs aufgetretenen strukturellen Probleme des Weltluftverkehrs weiter verschärft hatte. Durch einen Umbruch versuchte man sich aus der schweren Wirtschafts- und Branchenkrise wieder zu befreien. Zur Sanierung der Gesellschaft führte man 1992 ein *Kostensenkungsprogramm* ein.⁶²⁷ Nach ersten Schritten (*Stilllegung von Flugzeugen, Kapazitätsanpassungen und Einstellungsstopp*) beschloss das Unternehmen ein umfassendes *Sanierungsprogramm*. Quer durch das Unternehmen wurden zahlreiche Ratio-

620 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

621 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27: in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 18-21.

622 Vgl. in Jahresbericht 1990: Deutsche Lufthansa, Köln.

623 Die Nachfrage in Nahost und Nordamerika ging stark zurück. Gleichzeitig stiegen die Treibstoffpreise und die Versicherungsprämien bei Flügen in die Krisenregion kräftig an. Insbesondere auf der Route in die USA flogen viele Maschinen fast leer. Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

624 Vgl. in Braunburg (1991), S. 336ff.

625 Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

626 Vgl. a.a.O.

627 Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

nalisierungsideen entwickelt und umgesetzt. Die Sachkosten wurden ebenfalls drastisch gekürzt. Die angebotene Kapazität wurde nur noch geringfügig ausgeweitet, dafür aber der Nachfrage besser angepasst. Die Tarifparteien vereinbarten auch *Lohnzugeständnisse*.⁶²⁸ 1993 verfolgte die Lufthansa AG neben der Sanierung und Restrukturierung des Unternehmens vor allem zwei strategische Ziele: 1. Die Suche nach einem Partner in den Vereinigten Staaten und 2. die weitere *Privatisierung*. Beide Themen bedurften zunächst einer politischen Abstimmung, die in beiden Fällen langwierig und nur unter äußerstem Einsatz aller Beteiligten zu erreichen waren.⁶²⁹ Die *Kooperation mit United Airlines*, die im Oktober 1993 unterzeichnet wurde, konnte nur zustande kommen, nachdem die Regierungen beider Seiten ein neues Luftverkehrsabkommen ausgehandelt hatten.⁶³⁰ 1994 erholte sich die weltweite Entwicklung wieder. Das wirtschaftliche Umfeld war von zunehmend besseren konjunkturellen Rahmenbedingungen geprägt.⁶³¹ Der Welthandel belebte sich 1994 unerwartet stark und stieg um 9%. Damit wurde eine der höchsten Wachstumsraten in den letzten 20 Jahren erreicht. Entsprechend konnte auch der Weltluftverkehr an frühere Wachstumsraten anknüpfen. Die Passagebeförderung im Weltlinienverkehr stieg um 4%, die Frachtleistung um 7%.⁶³² Obwohl die Vorzeichen günstig standen und die in der IATA zusammengeschlossenen Luftverkehrsgesellschaften der Welt nach drei Krisenjahren erstmals wieder einen Gewinn ausweisen konnten, waren aber die *gravierenden Strukturprobleme* der Luftverkehrsindustrie noch nicht beseitigt. *Überkapazitäten* im Flottenbestand sowie bei Wartungs- und Abfertigungseinrichtungen belasteten den Markt auch 1995 und führten zu einer Fortsetzung des *Konkurrenz- und Preisdrucks*. Hinzu kamen erhebliche Belastungen durch den *Kursverfall* der meisten europäischen Währungen gegenüber der DM.⁶³³ Diese Einbußen und Zusatzbelastungen konnten nur durch weitere Produktivitätsfortschritte, durch eine Internationalisierung der Produktion und die Absicherung der Wettbewerbsposition durch eine verstärkte Kundenbindung und einen deutlich von der Konkurrenz abgegrenzten Markenauftritt ausgeglichen

628 Die Nachfrage nach den Leistungen der Luftverkehrsindustrie erreichte erst 1992 wieder das Niveau von 1990. Diesem Nullwachstum in zwei Jahren stand jedoch eine erhebliche Angebotsausweitung gegenüber, die im wesentlichen darauf zurückzuführen war, dass viele Luftverkehrsgesellschaften ihre Flugzeugbestellungen nicht rückgängig machen konnten und die Zusatzkapazität auch in den Markt einbrachten. Das Ergebnis dieses Missverhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage war vorhersehbar: Im Wettbewerb um die Kunden verfielen die Preise so dramatisch, dass die in der IATA zusammengeschlossenen Luftverkehrsgesellschaften 1992 annähernd 5 Mrd. Dollar Verluste einfliegen. Vgl. auch in Geschäftsbericht 1992 der Lufthansa AG und in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

629 Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

630 Es gab noch Auslegungstreitigkeiten, die erst im Frühjahr 1994 ausgeräumt werden konnten. Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

631 Die Wirtschaftsleistung in den Ländern Westeuropas stieg um fast 3%, nachdem im Vorjahr das gesamteuropäische Sozialprodukt um etwa 1% geschrumpft war. In den Reformländern Ost- und Mitteleuropas stabilisierte sich die Wirtschaftslage, in der Bundesrepublik wandelte sich die schwerste Rezession der Nachkriegsgeschichte in einen kräftigen Aufschwung. Die gute Konjunkturlage in Nordamerika hielt an, Südostasien erwies sich erneut als Weltregion mit den höchsten, teilweise zweistelligen Raten des Wirtschaftswachstums und in Japan wurde 1994 die Rezession ebenfalls überwunden.

632 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

633 Niedrigere Einnahmen in Pfund, Lira und anderen europäischen Währungen stärkten die Wettbewerbsposition der Hauptkonkurrenten. Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

werden.⁶³⁴ Trotz der konjunkturellen Schwäche erwies sich der Welthandel 1995 als äußerst robust. Mit 9,2% zeigte er wiederum ein deutliches Wachstum. Von diesem Umfeld profitierte 1995 auch der Weltluftverkehr: Die Zahl der Passagiere im internationalen Luftverkehr stieg um 5%, die Frachtbeförderung sogar um 8%. Der Schwerpunkt des *Wachstums lag in Südostasien*.⁶³⁵ Der Weltlinienverkehr wies 1996 insgesamt sowohl in der Passagierzahl als auch in der Fracht Zuwachsraten von 4% auf. Insbesondere der Frachtverkehr musste damit im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Einbuße hinnehmen, während der internationale Linienverkehr einen Zuwachs an Passagieren von über 8% verzeichnen konnte.⁶³⁶ Der Wettbewerbsdruck nahm 1998 weiter zu. Der deutsche Markt blieb für die zahlreichen Luftverkehrsgesellschaften, die in den letzten Jahren in Deutschland den Betrieb aufgenommen hatten, attraktiv. Lufthansa erwartete daher auf vielen ihrer Strecken einen noch schärferen Wettbewerb und einem Rückgang der Durchschnittspreise (bezogen auf den Passagierkilometer) um etwa 2% jährlich.⁶³⁷ Die Kooperationen mit kleineren Luftverkehrsgesellschaften im Rahmen des „Team Lufthansa“ erhöhten zusätzlich die Präsenz der Lufthansa in regionalen Märkten. Bis zum Ende des Jahres 2000 plante der Lufthansa Konzern Investitionen i.H.v. 8,8 Mrd. DM; fast drei Viertel dieses Betrags waren für neue Flugzeuge und Anzahlungen vorgesehen.⁶³⁸

Auf dem nordamerikanischen Markt ging die Lufthansa 1990 mit Canadian Airlines eine kommerzielle *Kooperation* neuer Art ein. Die Kooperationspartner gewährten sich gegenseitig ein bestimmtes Sitzplatzkontingent auf ihren Flügen, das sie unabhängig voneinander und auf eigenes wirtschaftliches Risiko vermarkteten. Derartige Abmachungen waren nur punktuell und als Anpassung an einen schwierigen Markt sinnvoll. Die Lufthansa unterzeichnete im Oktober 1993 auch mit der United Airlines einen Kooperationsvertrag. Dies war der erste Schritt zur Gründung der Star Alliance.⁶³⁹ 1993 wurde auch das Vielfliegerprogramm Lufthansa Miles & More eingeführt.⁶⁴⁰ Lufthansa und South African Airways beschlossen 1995 eine engere Zusammenarbeit. Im Januar 1996 begann die Kooperation mit SAS. Gemeinschaftsflüge mit SAA wurden eingerichtet, der kanadische Partner hieß jetzt Air Canada. Innerhalb Europas arbeitet Lufthansa auch noch mit Adria Airways (Slowenien) und Air Dolomiti (Italien) zusammen. 1997 schlossen Lufthansa, Air Canada, SAS, Thai Airways und United Airlines als Gründer der *Star Alliance das erste multilaterale Geschäftsbündnis im Weltluftverkehr*, dem sich weitere Fluggesellschaften anschlossen, um sich den neuen Herausforderungen von Deregulierung und Globalisierung zu stellen.⁶⁴¹

634 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

635 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

636 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

637 Wegen sinkender Durchschnittserlöse zielte die Strategie aller Konzerngesellschaften auf eine deutliche Verbesserung der Kostenposition durch Produktivitätssteigerungen und konsequentes Senken der Stückkosten.

638 Vgl. in Jahresbericht 1997: Deutsche Lufthansa, Köln.

639 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

640 Vgl. a.a.O.

641 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

Exkurs: Interflug

Nach dem *Mauerfall im Jahr 1989* erfüllte sich der alte Wunsch der Lufthansa, endlich wieder *nach Berlin zu fliegen*. Dies geschah dann auch am 30. Oktober 1990. Zwischen der Lufthansa und Interflug gab es zahlreiche Verhandlungen bezüglich weiterer Flugverbindungen und Kooperationen. Die Lufthansa beabsichtigte, Interflug mit ihren veralteten, unwirtschaftlichen Maschinen lediglich nach Osten und in den entsprechenden Randgebieten fliegen zu lassen. Interflug beabsichtigte jedoch eine Anti-Lufthansa-Linie als direkte Konkurrenz auch im Westen. Dieses Vorhaben war jedoch ohne einen starken Partner nicht zu realisieren. Die Gesellschaft wurde schließlich durch das Vorstandsmitglied der Treuhandanstalt Dr. Wilde über das Aus für ihren Betriebs informiert. Die Mehrheit der Interflug wollte bereits im Frühjahr 1990 die *Fusion mit der Lufthansa*, die das Bundeskartellamt jedoch *untersagt* hat.⁶⁴²

2.3.7.1 Verkehrsergebnisse

In den 1990er Jahren wurde das Unternehmen zweimal umorganisiert, 1995 und 1997.⁶⁴³ Die 1995 umgesetzte *Restrukturierung* des Konzerns folgte der Vorstellung, dass eigenständige und eigenverantwortliche Unternehmen effektiver und effizienter im Markt handeln könnten.⁶⁴⁴ Ab Anfang 1995 betrieben die rechtlich selbständigen Unternehmen Lufthansa Technik AG, Lufthansa Cargo AG und Lufthansa Systems GmbH ihr eigenes Geschäft auf eigene Rechnung.⁶⁴⁵ Darüber hinaus wurden die Konzerngesellschaften rechtlich in die Lage versetzt, selbst Beteiligungen und Allianzen einzugehen, je nachdem wie sie es für ihren wirtschaftlichen Erfolg für nötig halten.^{646 647} (s. hierzu näheres unter Kapitel 6.5.3).

Die Aufgaben des Vorstands wurden neu geordnet und Teilbereiche des Geschäfts in *selbständige Konzerngesellschaften* ausgelagert. Durch den Umbau des Konzerns, der zugleich die zweite, strukturelle Sanierungsphase der Deutschen Lufthansa war, wurde sichergestellt, dass das Unternehmen sich in all seinen Teilaktivitäten darauf konzentrierte, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, die *Produktivität zu steigern* und die Wirtschaftlichkeit auch langfristig zu sichern.⁶⁴⁸ Die neue Lufthansa AG betrieb ausschließlich das Geschäft einer Passagier-Linienluftverkehrsgesellschaft. Damit wurde im Management der Focus auf das wichtigste *Kerngeschäft*, die Beförderung von Passagieren auf Liniendiensten, deutlich ver-

642 Vgl. in Braunburg (1991), S. 322ff.

643 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

644 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

645 Die Erwartung, die sich mit diesem Schritt verband, war folgende: Kleine Unternehmen können besser auf die Wünsche ihrer Kunden reagieren, sie sind flexibler und entscheiden schneller, sie schaffen eine höhere Kostentransparenz, binden Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung enger aneinander als das in großen Unternehmen möglich ist.

646 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

647 Die rechtlich unabhängigen Konzerngesellschaften konnten sich nicht nur besser auf die Wünsche ihrer jeweiligen Kunden konzentrieren, wegen erhöhter Kostentransparenz und verstärkten Kostenbewusstseins verbesserten sie ihre Wettbewerbsposition auch durch gezielte Rationalisierungsmaßnahmen. Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

648 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

stärkt.⁶⁴⁹ Neben diesen beiden, auf das tägliche Luftverkehrsgeschäft konzentrierten Ressorts waren drei Zentralfunktionen im Vorstand vertreten, die ihre jeweiligen Aufgaben sowohl für die Passage-Airline als auch für den Gesamt-Konzern übernahmen: der Vorstandsvorsitz, das Ressort Finanzen und das Ressort Personal. Damit wurden die für die Konzernführung notwendigen Funktionen übersichtlicher. Alle anderen, für die jeweiligen Geschäfte der Konzernunternehmen unmittelbar wichtigen Funktionen, wurden konsequent *dezentralisiert* und in die neuen Konzerngesellschaften verlagert.⁶⁵⁰ Die Konzernsteuerung, und damit das Synergiemanagement, musste natürlich der neuen Konzernstruktur angepasst werden. In den Aufsichtsräten der neuen Gesellschaften waren die Vorstände der Lufthansa vertreten. Unternehmensverträge zwischen Muttergesellschaft und Konzerntochter stellten sicher, dass bei allen Entscheidungen auch stets das Konzerninteresse berücksichtigt wurde. Zusätzlich wurde ein Konzernführungskreis eingerichtet.⁶⁵¹ Trotz weitestgehender Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen blieb gewährleistet, dass der Konzern als Einheit nach außen auftrat und auch als Einheit nach innen geführt wurde.⁶⁵²

1997 hat die Lufthansa ihre Konzernstruktur weiter gestrafft. Von da an wurde die Passage-Airline von einem Bereichsvorstand geleitet, der ergebnisverantwortlich für diesen Geschäftsbereich war. Der Bereichsvorstand bestand aus sechs Ressorts: Marketing/Netzmanagement, Vertrieb, Produkt und Service, Operations, Betriebswirtschaft und Personal. Er war dem Konzernvorstand unterstellt, der sich mit den vier Ressorts Vorstandsvorsitzender, Finanzen/Administration, Konzernmarketing und Personal auf die Leitung der Unternehmensgruppe konzentrierte. Mit der Neugestaltung der Konzernstruktur sollte bei der Lufthansa eine größere Marktnähe und Flexibilität erreicht werden.⁶⁵³ ⁶⁵⁴ Im Rahmen der strategischen Neuorientierung der Konzerntouristik hat Lufthansa mit Karstadt die touristischen Aktivitäten zusammengeführt und gemeinsam die C&N Touristik AG gegründet.⁶⁵⁵ Die Lufthansa veräußerte ihre Beteiligungen an der Hapag Lloyd AG und an der DER Deutsches Reisebüro GmbH. Der Verkauf der DER-Anteile erbrachte einen Erlös i.H.v. 12 Mio. DM.⁶⁵⁶

Eine Analyse⁶⁵⁷ der Geschäftsberichte im Zeitraum von 1990 bis 1999 (s. Tabelle 13) zeigt unter anderem das folgende Ergebnis: Die *Passagierzahl* stieg um 65% von fast 27 Mio. auf

649 Der operative Teil dieses Geschäfts wurde von zwei Vorständen, dem Vorstand Marketing und dem Vorstand Operations, verantwortet. Dem Ressort des Marketingvorstands oblagen die Netz- und Flugplanung. Dort fielen zudem die Entscheidungen zur Produktentwicklung, zur Preisgestaltung und zum Marketing. Das Ressort Operations war für den Flugzeug- und Crewinsatz verantwortlich.

650 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

651 In ihm waren neben dem Vorstand der Lufthansa AG die Geschäftsführer und Vorstände der wichtigsten Konzerngesellschaft vertreten. Im Konzernführungskreis wurde die regelmäßige Koordination aller Lufthansa-Geschäfte sichergestellt.

652 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

653 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

654 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

655 In die die Partner jeweils 90% ihrer Geschäftsanteile an der NUR Touristik GmbH bzw. an der Condor Flugdienst GmbH einbrachten.

656 Da das Bundeskartellamt die Freigabe zum Erwerb der Hapag Lloyd-Anteile durch die Preussag AG erst im März 1998 erteilte, ist diese Transaktion im Jahresabschluss 1997 noch nicht enthalten. Vgl. in Jahresbericht 1997: Deutsche Lufthansa, Köln.

657 Bei der Analyse der Ergebnisse und Zahlen wird vor allem zwischen die der AG (Lufthansa als Liniengesellschaft) und die des Konzerns (inkl. Charter, Tochtergesellschaften etc.) unterschieden.

44 Mio. Auch die *Fracht- und Postbeförderung* wuchs um 65%. Die Gesamtnachfrage (+78%) übertraf die Angebotsentwicklung mit 57%.⁶⁵⁸ Das Wachstum im Linienverkehr wurde im Wesentlichen von der Zunahme im Passagierverkehr getragen. Bis zum Ausbruch der Golfkrise wurden hier Steigerungsraten von über 20% erzielt. Der durch die Golfkrise bedingte Nachfrageeinbruch konnte durch die sprunghafte Zunahme des innerdeutschen Verkehrs nach der Vereinigung zum Teil kompensiert werden.⁶⁵⁹ Hinzu kam eine starke Wettbewerbssituation auf der Nordatlantikroute. Es kamen neun neue Gesellschaften hinzu.⁶⁶⁰

Tabelle 13: Verkehrsergebnisse der 1990er Jahre

Zehn-Jahres-Übersicht										
	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Lufthansa Group¹⁾										
Personalkennziffern										
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	66 207	54 867	55 520	57 999	57 586	58 044	60 514	63 645	61 791	57 567
Leistungsdaten Lufthansa Konzern²⁾										
Angebote Tonnekilometer	Mio.	21 838,8	20 133,6	19 324,6	20 697,5	19 983,2	18 209,8	17 123,4	16 369,8	14 292,2
Verkaufte Tonnekilometer	Mio.	15 529,1	14 170,4	13 620,9	14 532,8	14 063,1	12 890,0	11 768,4	10 724,8	9 376,2
Nutzladefaktor	Prozent	71,1	70,4	70,5	70,2	70,4	70,8	68,7	65,5	66,5
Angebote Sitzkilometer	Mio.	116 383,3	102 354,4	98 750,0	116 183,1	112 147,2	103 876,9	98 295,3	94 138,1	81 661,8
Verkaufte Sitzkilometer	Mio.	84 443,1	74 668,4	70 581,4	81 716,3	79 085,3	72 750,9	67 017,5	61 273,8	52 344,2
Sitzladefaktor	Prozent	72,6	73,0	71,5	70,3	70,5	70,0	68,2	65,1	64,1
Fluggäste	Mio.	43,8	40,5	37,2	41,4	40,7	37,7	35,6	33,7	29,5
Zahlgast-Tonnekilometer	Mio.	8 458,3	7 474,1	7 071,1	8 084,8	7 828,4	7 202,4	6 636,6	5 882,3	5 026,6
Fracht/Post	t	1 745 306	1 702 733	1 703 657	1 684 729	1 576 210	1 435 636	1 263 698	1 197 870	1 125 168
Fracht/Post-Tonnekilometer	Mio.	7 070,7	6 696,3	6 548,0	6 448,0	6 234,7	5 687,6	5 131,8	4 842,5	4 349,6
Flüge ⁶⁾		655 589	618 615	596 456	595 120	580 108	536 687	501 139	492 606	431 102
Flugkilometer	Mio.	668,7	636,4	614,6	720,5	659,0	620,9	561,1	598,7	516,0
Blockstunden		1 092 893	1 010 897	963 675	1 000 723	1 070 238	992 452 ¹⁵⁾	973 504	964 776	835 000
Verkehrsflugzeuge		306	302	286	314	314	308	301	302	275

1) Ab 1997 Ausstellung des Konzernabschlusses nach IAS, Vorjahre daher nicht vergleichbar.

2) Ab 1997 ohne Condor.

Das Geschäftsjahr 1992 verlief für Lufthansa erneut enttäuschend. Zunehmende Überkapazitäten im Flottenbestand führten bei schwacher Nachfrage zu einer weiteren Verschärfung des Konkurrenzdrucks und Preiswettbewerbs. Maßgeblich für die insgesamt ungünstige Entwicklung bei der Lufthansa war auch die rückläufige Konjunktur in den Heimatmärkten Kontinentaleuropa und Deutschland. Der Zuwachs in der Transportleistung ging zu Lasten sinkender Erträgen. Überkapazitäten im Luftverkehr drückten erheblich auf die Preise. Die

658 Vgl. in Jahresbericht 1990: Deutsche Lufthansa, Köln.

659 Vgl. a.a.O.

660 Zehn Jahre davor waren es nur zwei Konkurrenten. Erhebliche Kostenfaktoren, die das Jahresergebnis belasteten waren vor allem die Golfkrise, steigende Treibstoffpreise, erhöhte Versicherungsprämien, und Erlöseinbußen allein in der Region Nahost. Daneben wirkte sich die ungünstige Kostenstruktur nachteilig aus. Zu den ohnehin kontinuierlich steigenden Gebühren kam Mitte 1990 noch die neu erhobene An- und Abfluggebühr auf deutschen Flughäfen hinzu. Das machte die Gebühren zu einem Kostenfaktor, der die Gesellschaft erheblich stärker als die Treibstoffkosten belastete. Vgl. in Jahresbericht 1990: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Luftverkehrsgesellschaften trieben sich im Wettbewerb um die Passagiere dadurch gegenseitig in die roten Zahlen.⁶⁶¹

Ab 1993 wurde die Auslastung deutlich verbessert. Trotz des schwierigen Umfelds in Deutschland stieg die Zahl der Fluggäste auf 35,6 Mio.. Das entsprach einem Wachstum von 5,7%.⁶⁶² Die Steigerungsraten in der Beförderung von *Fracht und Post* lagen deutlich höher als im Passagierverkehr. Lufthansa hielt Mitte der 1990er Jahre ihre Spitzenposition im internationalen Frachtlinienverkehr.⁶⁶³ Mit hohen Mengenzuwächsen und konsequentem Kostenmanagement hat die Deutsche Lufthansa AG 1995 Einbußen aus Währungsturbulenzen und verschärftem Preiswettbewerb ausgeglichen.⁶⁶⁴ Im Mai 1998 begann für die Lufthansa die Qualitätsoffensive Operationell Excellence.⁶⁶⁵

Die *Anzahl der Verkehrsflugzeuge* stieg zwischen 1990 und 1999 um fast 40% von 220 auf 306 Flugzeuge.⁶⁶⁶ Die Flugzeuganschaffung stand 1990 nach wie vor ganz im Zeichen von Airbus: Vom A 320 waren 31 bestellt, 17 ausgeliefert. Vom A 321 wurden 20 bestellt, vom A 340 15.⁶⁶⁷ Im Juni 1995 fasste die Lufthansa den Beschluss, im Zeitraum von 1996 bis 1997 ältere Flugzeuge des Typs Boeing B 737-200 durch 20 Airbusse A 319 zu ersetzen. Hierdurch wurde die Lufthansa-Mittelstreckenflotte zur modernsten Flotte der Welt.⁶⁶⁸ Zudem beschloss die Lufthansa im September die *Modernisierung und den Ausbau* der Interkontinental-Flotte. Sie wurde 1997 um vier Boeing B 747-400 und einen Airbus A 340 erweitert. Bis November 1998 wurden nach und nach insgesamt 20 Flugzeuge des Typs A 319, die die gesamte Teilflotte der Boeing 737-200 ersetzten, ausgeliefert.⁶⁶⁹ Schließlich verschwanden 1998 Turboprop-Maschinen fast gänzlich vom Markt und die Technik der Jets wurde immer weiter perfektioniert.⁶⁷⁰

Aufgrund der Krisen Anfang der 1990er Jahre, kam es erneut zu einem drastischen *Personalabbau* zwischen 1992 bis 1998. In dieser Zeit nahm die Mitarbeiterzahl um 8.778 ab.⁶⁷¹ 1991 erforderte vor allem der Golfkrieg personelle Anpassungsmaßnahmen. Wegen des Krieges wurde das Angebot vorübergehend zurückgenommen.⁶⁷² Der Stellenabbau war aufgrund der hohen Einkommen eine tragende Säule der Sanierung. Der Personalbestand war ohne betriebsbedingte Kündigungen und aus eigener Kraft verringert worden.⁶⁷³ Durch die

661 Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

662 Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

663 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

664 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

665 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

666 Vgl. in Jahresbericht (1990-1999), Deutsche Lufthansa, Köln, s. auch Tabelle auf S. 97.

667 Vgl. in Braunschweig (1991), S. 336.

668 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

669 Vgl. a.a.O.

670 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

671 Vgl. in Jahresbericht (1990-1999), Deutsche Lufthansa, Köln.

672 Das Paket personeller Anpassungsmaßnahmen enthielt Urlaubsabbau, vorgezogenen Tarifurlaub, unbezahlten Sonderurlaub und verringerte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

673 Zum Abbau der Personalkapazität trug die natürliche Fluktuation bei. Beigetragen dazu haben aber auch spezielle Abfindungsmodelle, Frühpensionierungen, unbezahlter Langzeit-Sonderurlaub sowie der Wechsel von Vollzeitbeschäftigten in Teilzeitverträge. Über den „Pilot Pool“ wurden auch Piloten

Umstrukturierung erhielt der Lufthansa Konzern 1995 ein neues Gesicht. Der Umstrukturierung war es im Wesentlichen zuzuschreiben, dass im Lufthansa Konzern der Anteil des Lufthansa AG-Personals von 76% auf knapp 48% gesunken war. Neben den bestehenden großen Konzerngesellschaften LSG, Condor und Lufthansa CityLine sind durch Ausgliederung aus der „alten Lufthansa“ drei neue Gesellschaften entstanden: Lufthansa Technik AG mit mehr als 10.000 Beschäftigten, Lufthansa Cargo AG mit rund 5.000 Beschäftigten und Lufthansa Systems GmbH mit 1.100 Beschäftigten. Im Jahresmittel waren im Lufthansa Konzern 57.586 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Das waren 0,8% weniger als im Vorjahr.⁶⁷⁴ Der Personalabbau setzte sich bis 1999 fort. Erst 1999 stieg die Anzahl der durchschnittlichen Mitarbeiter auf 66.207. 1990 lag sie noch bei 57.567. Somit *stieg* die Anzahl also trotz erheblicher Reduktion insgesamt in den 1990er Jahren *um 15%*.⁶⁷⁵

Vor allem in Krisenzeiten kam dem *Verkauf* eine besondere und wichtige Bedeutung zu. 1991 versuchte man vor allem, die Anstrengungen im Verkaufs- und Vertriebsbereich weiter zu verstärken. Das Lufthansa-Partner-Konzept in der Zusammenarbeit mit den mittelständischen Reisebüros etablierte sich erfolgreich im Markt und zeigte 1992 bereits große Erfolge auf. Rund 60 Reisebüros in ganz Deutschland firmierten als Lufthansa City Center oder als Travel Team. Weitere Umwandlungen von Stadtbüros folgten 1993. Die Zahl der ins Partner-Konzept eingebundenen Reisebüros nahm im Laufe des Jahres 1993 um mehr als 100 zu. Die Lufthansa Partner wuchsen zudem zu einer Kette mit entsprechendem Leistungsangebot und zentraler Steuerung zusammen. Durch den gebündelten Einkauf von Leistungen touristischer Anbieter, verbunden mit höheren Provisionen und Zuschüssen zu Marketingkosten, wurde die Ertragskraft der mittelständischen Lufthansa Partner gestärkt.⁶⁷⁶ 1993 wurde mit dem Vielfliegerprogramm (Bonusprogramm Miles & More)⁶⁷⁷ ein Instrumentarium eingeführt, durch das Kundenbindung entscheidend gesteigert wurde. Die Lufthansa wurde in der Zwischenzeit auch preisaggressiver.⁶⁷⁸

Insgesamt betrachtet, entwickelte sich die Lufthansa zu einer Unternehmensgruppe, die neben ihrem *Kerngeschäft, dem Transport von Passagieren und Gütern, spezialisierte Dienstleistungen in sechs Geschäftsfeldern anbot*.⁶⁷⁹ Mit Beginn des Winterflugplans 1995/96 am 29. Oktober führte die Lufthansa ein neues, *einheitliches Produkt* für alle innerdeutschen

zeitlich befristet an andere Unternehmen „ausgeliehen“. Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

674 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

675 Vgl. in Jahresbericht (1990-1999), Deutsche Lufthansa, Köln.

676 Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

677 Die Teilnehmer erhielten für jeden Flug mit Lufthansa, Lufthansa Express oder Lufthansa CityLine Bonusmeilen gutgeschrieben. Für eine bestimmte Anzahl von Bonusmeilen konnte man dann Freiflüge, Hotelleistungen, Mietwagen oder sonstige Leistungen wie etwa eine Fahrt im Heißluftballon oder ein Wochenende im Euro Disney Park in Anspruch nehmen. Von dem neuen Kundenbindungsprogramm erwartete man einen deutlichen Zuwachs an Passagieren und Umsatz. Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

678 Es wurde Werbung in TV-Medien aufgenommen, ein neues Interkontinentalprodukt machte die Lufthansa AG zum Spitzenanbieter auf Langstreckenflügen, der Name tauchte auch bei der Lufthansa City Line, der ehemaligen DLI auf. Mit einer starken Identität und einer größeren Kundennähe versuchte man das Produkt mit Erfolg zu verkaufen. Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

679 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Flüge ein. Im Mittelpunkt standen ein *hochfrequenter Flugplan*, eine *Beschleunigung des Bodenservices*, ein *klassendifferenzierter Service an Bord* sowie ein *neues, bundesweites Tarifsysteem*.⁶⁸⁰

Die Lufthansa stockte 1990 die *Beteiligung an DHL International* auf fünf Prozent auf und verschafft sich damit Eintritt in den wachsenden Door-to-door Markt im *Frachtgeschäft*. Das Jahr 1994 markiert den Beginn zweier Partnerschaften, die den Kern einer *globalen Allianz* in sich trugen: Mit der größten amerikanischen Luftverkehrsgesellschaft United Airlines und der thailändischen Thai Airways.

Im August 1997 kündigte die *FAG* an, 1,1 Mrd. DM in den Ausbau des Terminal 1 am Frankfurter Flughafen zu investieren. Die Lufthansa beteiligte sich daran mit 110 Mio. DM. Damit wurde den enormen Zuwachsraten im Weltluftverkehr Rechnung getragen. 1997 beschlossen die Lufthansa und die Karstadt AG, ihre touristischen Aktivitäten in der Holding „*C&N Condor Neckermann Touristik AG*“ zu bündeln, die am 1. Januar 1998 an den Start gingen. Die C&N war damit einer der größten Anbieter in Deutschland. Die Condor blieb als Gesellschaft weiter selbständig und Lufthansa behielt mit 55% die Mehrheit an dem Ferienflieger.⁶⁸¹ Am 24. November vereinbarten Lufthansa und Singapore Airlines die Bildung einer *strategischen Allianz*.⁶⁸² Die langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Lufthansa und Air Dolomiti wurde 1998 durch eine Kapitalbeteiligung gefestigt. Der am 22. September unterzeichnete Vertrag sah eine Lufthansa-Beteiligung von 26% am Aktienkapital der Air Dolomiti vor.⁶⁸³

2.3.7.2 Investitions- und Kapitalbedarf

In den Jahren *1990 bis 1994* hat der Lufthansa Konzern rund *zehn Mrd. DM* in die Erneuerung und den Ausbau der Flottenkapazität *investiert*. Im Geschäftsjahr 1995 wurden die Investitionen planmäßig auf 1,4 Mrd. DM zurückgeführt.⁶⁸⁴

Mit zwei Mrd. DM für Investitionen in Sach- und Finanzanlagen wurde 1996, nach der zurückhaltenden Investitionstätigkeit im Vorjahr, das Durchschnittsniveau der vergangenen Jahre wieder erreicht. 1,3 Mrd. DM oder gut zwei Drittel der Investitionssumme wurden für neue Flugzeuge und Anzahlungen für Flugzeuge benötigt; 362 Mio. DM gingen in Finanzanlagen; in die übrigen Sachanlagen flossen 251 Mio. DM. Schließlich entfielen 72 Mio. DM auf immaterielle Wirtschaftsgüter, davon etwa die Hälfte auf Firmenwerte.⁶⁸⁵

2.3.7.3 Betriebsergebnisse

In den Jahren zwischen 1990 und 1999 stieg der *Konzernumsatz* um 58% von 7,4 Mrd. auf 12,8 Mrd. DM an *Nach operativen Ergebnisrückgängen* vor allem in den Jahren 1991-1992 stieg das Ergebnis bis 1998 auf über eine Milliarde DM. Das *Konzernergebnis* war zu

680 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

681 Vgl. a.a.O.

682 Lufthansa wollte Singapur damit zu einer weiteren Drehscheibe neben Bangkok in Südostasien ausbauen.

683 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

684 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

685 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

Beginn der 1990er Jahre negativ. Erst nach 1994 entwickelte es sich positiv und stieg bis 1998 um 21% auf über 731 Mio. DM.⁶⁸⁶

Trotz der überwiegend ungünstigen Rahmenbedingungen konnte der Lufthansa-Konzern 1991 die Umsatzerlöse um 11,4% auf 16,1 Mrd. DM steigern. Nach wie vor wurde die Geschäftsentwicklung maßgeblich von der Lufthansa AG geprägt. Fast die Hälfte der Erlössteigerung resultierte aus der Zunahme des innerdeutschen Verkehrs. Damit verzeichnete das Verkehrsgebiet einen Umsatzsprung von 44% auf 2,5 Mrd. DM. In den anderen Gebieten fielen die Zuwächse niedriger aus.⁶⁸⁷ Trotz des verschärften Drucks auf die Durchschnittserlöse konnten 1992 die Umsatzerlöse im Konzern um 7,1% auf 17,2 Mrd. DM gesteigert werden. Die Wachstumsrate der Verkehrserlöse lag geringfügig unter der Umsatzsteigerung. Sie erreichte im Passagierverkehr eine Umsatzsteigerung von 6,8%, während im Bereich Fracht und Post ein Rückgang von 4,7% zu verzeichnen war. Dagegen weisen die Flugsicherungsgebühren mit + 32,7% wiederum eine überproportionale Zuwachsrate aus.⁶⁸⁸

Die Fortsetzung des bis 1993 angelegten Investitionsprogramms mit einem Finanzierungsvolumen von drei Mrd. DM, im Konzern 3,7 Mrd. DM, brachte eine erhebliche Ergebnisbelastung mit sich. Gegenüber dem Vorjahr stiegen die Kapazitätskosten, die Abschreibungen, die Leasingraten und der Zinssaldo um 389 Mio. DM an. Hinzu kam ein Anstieg der Charterkosten um 183 Mio. DM, der im Wesentlichen auf der Ausweitung des Berlin-Verkehrs basierte. Die Personalaufwendungen bildeten nach wie vor den größten Kostenblock. Ihr Zuwachs bewegte sich aufgrund einer maßvollen Tarifsteigerung und eines bereits 1990 abgeschlossenen Entlastungstarifvertrages in der Größenordnung der Vorjahre. Maßgeblichen Anteil an der Ergebnisverschlechterung hatte der Zuwachs der Gebühren und Entgelte für bezogene Leistungen der Flughäfen und der Flugsicherung. Aufgrund der nach wie vor unzulänglichen Infrastruktur erhöhte sich 1991 die Zahl der Warteschleifen und Startverzögerungen. Dies führte zu einer Zusatzbelastung i.H.v. etwa 140 Mio. DM.⁶⁸⁹ Im Geschäftsjahr 1993 hat die Lufthansa trotz anhaltend ungünstiger Rahmenbedingungen den Verlust im Vergleich zum Vorjahr deutlich verringert. Die Preis- und Vertriebspolitik sowie die Einführung des Bonusprogramms Miles & More zur Kundenbindung trugen dazu bei, dass die Umsatzerlöse der AG trotz des vor allem im Passagierverkehr anhaltenden Preisverfalls auf dem Vorjahresniveau gehalten werden konnten. In weit überwiegendem Maße ist die Ergebnisverbesserung aber auf den Erfolg der einschneidenden Rationalisierungsmaßnahmen, insbesondere des Personalabbaus, einer spürbaren Absenkung der Lohnkosten in vielen Bereichen des Unternehmens und einer flexiblen Kapazitätsanpassung zurückzu-

686 Vgl. in Jahresbericht (1990-1999), Deutsche Lufthansa, Köln.

687 Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

688 Mit der Privatisierung soll die Leistungsfähigkeit der Flugsicherung in Zukunft erhöht werden. 1992 entstanden der Lufthansa allerdings wiederum Ergebniseinbußen aufgrund von flugsicherungsbedingten Verspätungen in dreistelliger Mio. Höhe. Die kräftige Erhöhung ist zu einem guten Teil darauf zurückzuführen, dass die Bundesanstalt für Flugsicherung 1992 privatisiert worden ist und sicherstellen musste, dass sie ihre Vorlaufkosten und die laufenden Ausgaben über Gebühren finanziert. Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

689 Mit einem Anstieg von 24%, erreichen diese Kosten einen Umfang von 2,1 Mrd. DM. Diese Preisentwicklung beruht vor allem auf dem Bestreben von Flugsicherung und Flughäfen, die steigenden Kosten im Sinne des Vollkostendeckungsprinzips an die Fluggesellschaften weiterzugeben. Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

führen. Der hohe Konkurrenzdruck in den wesentlichen Verkehrsgebieten führte zu einem weiteren Preisverfall. Der Rückgang der Durchschnittserlöse konnte zwar nicht vollständig aufgehalten, aber im Vergleich zum Vorjahr erheblich gemildert werden. Der Personalaufwand nahm im Vergleich zum Vorjahr um neun Prozent ab.⁶⁹⁰

Im Geschäftsjahr 1994 hat die Deutsche Lufthansa AG nach drei Verlustjahren die *Rückkehr in die Gewinnzone* geschafft. Mit einer deutlich verbesserten Kapazitätsauslastung, stabilen Preisen im Passageverkehr und der *konsequenten Kostenbegrenzung* wurde im Linienverkehr der Lufthansa AG wieder ein operativer Gewinn eingeflogen.⁶⁹¹ Intensive Rationalisierungsmaßnahmen, deutliche Produktivitätszuwächse und eine Umsatzsteigerung, die von der weltweiten Konjunkturbelebung unterstützt wurde, haben dazu beigetragen, dass das Ergebnis vor Steuern und der Nettozuführung zum Sonderposten im Konzern 678 Mio. DM betrug. Vor dem Hintergrund einer weltweit anziehenden Konjunktur und einer zunehmenden Nachfrage konnte der Lufthansa Konzern den Umsatz um 1,1 Mrd. DM oder mehr als sechs Prozent auf 18,8 Mrd. DM steigern. Da der Preis- und Konkurrenzdruck im internationalen Luftverkehr jedoch weiterhin hoch blieb, wurde das Umsatzplus im Wesentlichen durch den Mengenzuwachs erwirtschaftet.⁶⁹² Obwohl Produktion und Absatz 1994 kräftig zunahmen, konnte die Aufwandsteigerung in engen Grenzen gehalten werden. Die Maßnahmen zur Kostenkontrolle sorgten dafür, dass die Stückkosten, berechnet als operativer Aufwand je angebotenen Tonnenkilometer, im Vergleich zum Vorjahr nochmals um 4,4% sanken, während die Produktivität gleichzeitig um mehr als 15% anstieg.⁶⁹³

Im Geschäftsjahr 1995 steigerte die Lufthansa ihren Konzernumsatz um 5,6% auf 19,9 Mrd. DM. Die Erlöse aus Verkehrsleistungen, auf die wie im Vorjahr knapp 90% der Umsatzerlöse entfielen, verbesserten sich sogar um 6,1% auf 17,7 Mrd. DM. Das Umsatzplus ging also maßgeblich auf das Konto des gewachsenen Luftverkehrs. Für diesen Anstieg der Verkehrserlöse musste die Zahl der beförderten Passagiere um 8,2% auf erstmals mehr als 40 Mio. Fluggäste, die Gesamtbeförderung von Fracht und Post um 9,8% auf knapp 1,6 Mio. Tonnen anwachsen. Die Durchschnittserlöse waren hingegen weiter rückläufig, im Passagierverkehr um 2,0% und im Frachtverkehr sogar um 4,6%. Hauptgründe für den Rückgang waren die kräftige Aufwertung der DM gegenüber dem US-Dollar und wichtigen europäischen Währungen seit dem Frühjahr 1995 sowie der anhaltende Preis- und Wettbewerbsdruck in den meisten Verkehrsmärkten.⁶⁹⁴

Härterer Wettbewerb und *stark anziehende Treibstoffpreise* brachten 1996 insgesamt recht bescheidene Wachstumsraten in den Passagierzahlen, zufrieden stellende Umsatzsteigerungen, aber auch einen um zehn Prozent hinter dem Vorjahr zurückbleibenden Gewinn.⁶⁹⁵

690 Mehrere Faktoren haben dazu beigetragen: An erster Stelle der Abbau des Personalbestandes, dann aber auch die Bereitschaft der Lufthanseseiten, mit der Tarifvereinbarung aus 1992 Einbußen ihres Realeinkommens zu akzeptieren. Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

691 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

692 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

693 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

694 Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

695 Die Belastungen durch drastisch gestiegene Treibstoffkosten, die standortbedingte Verteuerung der Arbeitskosten in Deutschland sowie den Ergebnismrückgang im Frachtgeschäft konnte der Lufthansa

Damit schloss die gewöhnliche Geschäftstätigkeit insgesamt mit einem Überschuss von 686 Mio. DM (Vorjahr: 756 Mio. DM) ab. Das entsprach einem Rückgang um 9,3%.

Der Wettbewerbsdruck bestand auch 1997 zunehmend. In Europa trat am 1. April 1997 nicht nur die *letzte Stufe der Liberalisierung des Luftverkehrs* in Kraft, sondern der deutsche Markt war auch für die zahlreichen neuen Luftverkehrsgesellschaften, die in den letzten Jahren entstanden waren, lukrativ. Die Lufthansa rechnete daher auf vielen ihrer Strecken mit einer Verschärfung des Wettbewerbs, der insgesamt zu einem weiteren Rückgang der Durchschnittserlöse um etwa zwei Prozent jährlich führen würde. Wachsende Konkurrenz und Wettbewerbsdruck, sinkende Preise und gleichzeitig hochgesteckte Renditeziele bedeuteten eine große Herausforderung für die Zukunft. Als Antwort darauf sollte insbesondere der Mitte 1996 eingeleitete Kostenmanagementprozess konsequent fortgesetzt werden. Mit einem breit gefächerten Maßnahmenbündel von Personalstruktur und Produktivitätsverbesserungen über eine Optimierung der Einkaufsposition bis hin zum Abbau der Gemeinkosten, sollte die Lufthansa ihre Kostenposition deutlich verbessern. Im Planungszeitraum 1997-2001 war ein Einsparpotential von mindestens 1,5 Mrd. DM geplant. Um die Renditeziele zu erreichen, mussten die Stückkosten stärker sinken als die Durchschnittserlöse.⁶⁹⁶

Die EU Kommission hatte im November 1995 entschieden, dass Sonderabschreibungen für Flugzeuge eine unzulässige staatliche Beihilfe darstellen. Daher hat die EU die Bundesregierung aufgefordert, die Bestimmungen des § 82 f EStDV mit Wirkung zum 1. Januar 1995 aufzuheben. Der Lufthansa Konzern verfügte allerdings zum 31. Dezember 1994 über ein noch nicht genutztes Volumen an Sonderabschreibungen aus Flugzeugzugängen der Geschäftsjahre 1991 bis 1994 von 1,236 Mrd. DM, das bis zum Jahr 1998 genutzt werden konnte.⁶⁹⁷

Am 13. Oktober 1997 wurde dann die *Vollprivatisierung der Lufthansa* abgeschlossen. Die Bundesrepublik Deutschland verkaufte ihre verbliebenen Anteile an der Deutschen Lufthansa AG. 1997 stieg auch die Auslastung der Kapazitäten auf ein Rekordniveau von fast 72%. Alle Konzerngesellschaften konnten höhere Ergebnisse erzielen und schlossen das Geschäftsjahr ausnahmslos mit einem Gewinn ab.⁶⁹⁸ Die Nachfrage nach Transporten in einer zunehmend globalisierten Welt konnte nur durch ein globales Angebot befriedigt werden.

Konzern trotz Umsatzsteigerungen nicht auffangen. Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

696 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

697 Angesichts der Entscheidung der Kommission hat sich die Lufthansa entschlossen, die in den Einzelabschlüssen verschiedener inländischer Gesellschaften gebildeten Sonderposten nicht mehr in den Konzernabschluss zu übernehmen. Die Rechnungslegung des Konzerns lässt sich dadurch leichter mit Abschlüssen vergleichen, die sich nach den International Accounting Standards (IAS) oder den amerikanischen Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) richten. Auch in diesen Abschlüssen dürfen steuerliche Sonderposten nicht enthalten sein. Dieser Entscheidung entsprechend wurde der am 31. Dezember 1994 vorhandene Sonderposten von 879 Mio. DM als außerordentlicher Ertrag aufgelöst. Dies begründet den ausgewiesenen Gewinn von 1 635 Mio. DM vor Steuern und 1 476 Mio. DM nach Steuern. Der sich aus der Ausweisänderung des Sonderpostens ergebende außerordentliche Ertrag sowie die in den Einzelabschlüssen der Lufthansa AG und der Condor vorgenommenen Nettozuführungen zum Sonderposten gehen im Konzernabschluss in die Gewinnrücklagen ein, das heißt, sie verbleiben wie in den Vorjahren im Unternehmen. Die Zuführungen zu den Gewinnrücklagen belaufen sich auf insgesamt 1 275 Mio. DM. Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln.

698 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Diese Erkenntnis führte am 14. Mai 1997 zur Bildung der bisher größten multilateralen Allianz der Luftverkehrsindustrie, der *Star Alliance*.⁶⁹⁹

Zusammenfassung

Die *Entwicklung* auf dem Gebiet der Luftfahrt vollzog sich mit einer Geschwindigkeit, die mit Ausnahme der Entwicklung im Eisenbahnsektor im 19. Jahrhundert in vielen anderen Branchen unbekannt waren.⁷⁰⁰ Trotz wirtschaftlich und finanziell unzufriedenstellender Zahlen, entwickelten sich die *Betriebs- und Verkehrsergebnisse* der Lufthansa insgesamt gut. Die Passagierzahlen stiegen von 74.000 in 1955 auf über 44 Mio. in 1999, die Fracht- bzw. Postzahlen von 550 t bzw. 363 t in 1955 auf insgesamt über 1,75 Mio. t in 1999. Auch die Anzahl der Flüge stieg im Betrachtungszeitraum von der Neugründung bis zum Ende der 1990er Jahre von 1.892 auf 666.000 Flüge. Die *Investitionen* betrug mehrere Mrd. DM, davon waren etwa 85% durch Käufe von Flugzeugen mit Ersatzteilen in Anspruch genommen worden. Die Bundesregierung und anfangs auch das Land Nordrhein-Westfalen haben den Betriebsaufbau und die stürmische Expansion durch *Betriebszuschüsse* zum Ausgleich der Kosten ermöglicht. Bereits das Jahr 1963 brachte für die Lufthansa AG eine volle Kostendeckung und 1964 wurde ein Gewinn erzielt, der jedoch nicht nachhaltig war. Dieses Ergebnis ist auf der Kostenseite v.a. durch *Rationalisierung* erzielt worden, auf der Einnahmenseite aber durch gesteigerte Verkaufsergebnisse.⁷⁰¹

Im Laufe der Zeit ist das Flugzeug zu einem Massenverkehrsmittel geworden. Dazu haben v.a. die technischen Entwicklungen, die in Richtung Großflugzeuge gingen, aber auch die Tarifgestaltung und die Probleme, die mit einer schnellen Bodenabfertigung sowie mit einem besseren und differenzierteren Zubringerdienst zu den Flughäfen auch auf größeren Entfernungen zusammenhängen, beigetragen.⁷⁰²

3. Vom Staatsunternehmen zum Privatunternehmen

3.1. Gründung als Staatsunternehmen 1953

Seit ihrer Gründung am 6. Januar 1953 (zunächst als Luftag) war die Lufthansa gemäß § 1 Abs. 1 ihrer Satzung in die Rechtsform einer AG aufgestellt.⁷⁰³ Wegen ihrer Rechtsformwahl fanden auf die Lufthansa die Vorschriften des AktG Anwendung. Die Organe waren demgemäß der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung.⁷⁰⁴

699 Gemeinsam mit United Airlines, Air Canada, SAS, Thai Airways International und seit Oktober 1997 auch VARIG boten man den Kunden ein weltumspannendes integriertes Netz, das ihnen ein angenehmes und reibungsloses Reisen ermöglichte. Vgl. in Jahresbericht 1997: Deutsche Lufthansa, Köln.

700 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 41-42.

701 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 80, 11. Jahrgang April 1965, Köln Artikel: „Dank allen Mitarbeitern, Bundesverkehrsministerium Seeböhm würdigte die Leistung der Lufthansa“, S. 3ff.

702 Vgl. a.a.O.

703 Vgl. in Geschäftsbericht 1953.

704 Vgl. in Helm (1999), S. 136-138.

Für die damalige Wahl der privaten Rechtsform⁷⁰⁵ wurden meist ordnungspolitische Gründe, u.a. die höhere Effizienz und Flexibilität gegenüber einer öffentlich rechtlichen Form des Unternehmens, als Argumente genannt. Diese Vorteile würden durch die stärkere wirtschaftliche Unabhängigkeit bzw. Beweglichkeit und damit geringere politische Ausrichtung der Privatunternehmen erzielt. So gilt als wesentlicher Vorzug einer privaten Rechtsform, zumindest aber der Aktiengesellschaft, die Tatsache, dass der Politik keine unmittelbaren Eingriffe in die Geschäftsführung gestattet sind. Die Motive können ferner arbeitsrechtlicher und steuerrechtlicher Natur sein. Das öffentliche Haushalts- und Dienstrecht kommt grundsätzlich nicht zur Anwendung, so dass sich das Agieren des Vorstands stärker nach ökonomischen Zielsetzungen richtet. Weitere Gründe sind die Einbeziehung privaten Sachverständigen sowie psychologische Gründe im Hinblick auf die Arbeitseinstellung.

Die Form der AG kann die Finanzierung öffentlicher Investitionen mit privatem Risiko- und Haftkapital, wie dies bei der Lufthansa seit der erstmaligen Aufnahme privater Aktionäre im Dezember 1953 regelmäßig betrieben wurde, ermöglichen. Dabei kann sich ein öffentliches Unternehmen auch privatem Know-how öffnen. Die Gründung der Lufthansa als AG schaffte somit die Voraussetzungen für die Beteiligung Privater und damit für Privatisierungsschritte. Es wurde eine Unternehmung der öffentlichen Hand in privater Rechtsform, bei der die Entscheidungsverantwortung beim öffentlichen Aufgabenträger blieb, gegründet.⁷⁰⁶

Für die Wahl einer AG für die Lufthansa sprachen aber auch Gründe, die mit der Rolle als Fluggesellschaft zusammenhängen. Die Unternehmensform einer nationalen Fluggesellschaft wurde in den 1950er Jahren durch die Faktoren bedingt, dass einerseits die Transportunternehmen den Grundsätzen der Privatwirtschaft folgen und andererseits Träger der Luftverkehrspolitik der Regierungen sein und dem öffentlichen Interesse dienen sollten. In den Gründungs- und Aufbaujahren der Lufthansa war man der Überzeugung, dass nur eine AG, bei der der Staat die Mehrheit der Anteile besitzt, den für den Flugbetrieb notwendigen umfangreichen und kostspieligen Apparat finanzieren könne. Für die AG sprachen auch die spätere Option eines Börsengangs mit Teilprivatisierung, um auch privates Kapital an der öffentlichen Aufgabe zu beteiligen sowie die Publizitätspflichten zur Information und Kontrolle durch die Öffentlichkeit im Hinblick auf die Staatstätigkeit, wodurch man sich eine höhere Rentabilität des Unternehmens erhoffte. Grundsätzlich sprach aber auch für die Rechtsform der AG eine Vermutung der Dauerhaftigkeit, Solidität und Größe, da sie den Funktionen der Aufbringung und langfristigen Bindung von Kapital dient.⁷⁰⁷

Nur die Rechtsform der AG ermöglicht, durch Ausgabe von Aktien privates Kapital zu aktivieren, um somit die Eigenkapitalquote zu erhöhen und gleichzeitig den Bund finanziell zu entlasten, wenn es die Haushaltslage nicht zulässt, dem Unternehmen Eigenkapital zuzuführen.⁷⁰⁸ Bei der Wahl der privaten Rechtsform der AG verfolgte der Bund vor allem auch

705 S. hierzu auch VAL Bericht.

706 Die Eigengesellschaft ist als AG, wie im Falle der Lufthansa, eine vom öffentlichen Aufgabenträger unabhängige Rechtsperson und führt als solche rechtlich ein selbstständiges Dasein. Vgl. in Helm (1999), S. 131.

707 Die Lufthansa sollte von Beginn an unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeiten, um damit die Basis für die Beteiligung der Privaten zu schaffen. Vgl. in Helm (1999), S. 132-134.

708 Sie ist die richtige Rechtsform für Großunternehmen und als Kapitalsammelbecken konzipiert. Vgl. in Helm (1999), S. 134ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

das Ziel der Effizienz und Eigenwirtschaftlichkeit der Gesellschaft. Es sollte im Hinblick auf die öffentliche Zielsetzung des Luftverkehrs hervorgehoben werden, dass die Aufgabe nach wirtschaftlichen Maßstäben zu erfüllen sei.⁷⁰⁹ Die Lufthansa war also, ungeachtet ihres Charakters als öffentliches Unternehmen, von Anfang an langfristig als Gewinnbetrieb konzipiert, d.h. Erwerbssteuern, Rentabilitätsziel und Finanzierung aus dem Umsatzprozess gehörten von Anfang an zu den Zielen der Gesellschaft.⁷¹⁰ Durch die Wahl der privaten Rechtsform handelte die Lufthansa also von ihrer Gründung an privatrechtlich. Durch eine klare Verantwortungs- und Kostenordnung sowie durch Gewinnerorientierung und den Druck des Jahresabschlusses wurden eine effiziente Mittelverwendung und das Ausschöpfen sämtlicher verfügbarer Rationalisierungspotentiale gesichert.⁷¹¹

Nur wenige Luftverkehrsgesellschaften erwirtschafteten Anfang der 1950er Jahre überhaupt Gewinne. Ausnahmen bildeten lediglich die US-amerikanischen Unternehmen. Die europäischen Luftverkehrsunternehmen erzielten 1950 mit Ausnahme der SAS nur Verluste, die zumeist von den betreffenden Staaten als Mehrheitseigner gedeckt wurden.⁷¹²

Das Bundesverkehrsministerium bemühte sich noch am Vorabend der Gründung um die Klarstellung, dass privates Kapital in der Luft willkommen sei. Ferner war noch die Frage unklar, ob die Teilhabe der Privaten in breiter Streuung erwünscht war, d.h. ob private Kleinaktionäre sich an der Luft beteiligen sollten.⁷¹³ Das große Interesse der Öffentlichkeit am neuen Unternehmen hätte zweifelsohne zu beachtlichen Einlagen von Kleinaktionären geführt. Dafür hätte der Nennwert der Aktien aber deutlich unter den vorgesehenen 1.000 DM liegen müssen. Der Verkehrsausschuss des Bundestages schlug einen Nominalwert von 100 DM vor. Der sich mit der Neugründung befassende, Bongers, sah darin jedoch Nachteile. Der Einfluss der Kleinaktionäre hätte zu kurzfristig orientiertem Erfolgsdenken führen können, da Kleinaktionäre an schnelleren Dividenden interessiert sind. Daneben fürchtete Bongers, dass mit dem Handel der Kleinaktionäre der Überblick über die Aktionäre verloren ginge und die Luft damit offen für ausländisches Kapital werden könnte. Die Entscheidung fiel schließlich für Inhaberaktien im Nennwert von 1.000 DM. *Kleinaktionäre wurden ausgegrenzt*, somit wurde auf eine enge Bindung der Aktionäre verzichtet. Bei der Gründung der Luft war also die Privatwirtschaft nicht beteiligt. Die *Gründung wurde somit zur Angelegenheit der öffentlichen Hand*. Hier waren als Anteilseigner neben dem Bund, die Länder, die Bundesbahn und die Bundespost im Gespräch. Die Ministerpräsidenten der Bundesländer wurden von Seeborn aufgefordert, Kapitalanteile von 24,5% an der Luft zu übernehmen. Gleichzeitig war für die Bundesländer eine Zuschussverpflichtung

709 Dabei diente die Gründung der ersten Lufthansa im Jahre 1926 als Vorbild, die ebenso in dieser Rechtsform organisiert war und auch das Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit angestrebt hatte. Vgl. in Helm (1999), S. 106f.

710 Vgl. in Reul (1995), S. 276-278.

711 Dadurch waren die Grenzen und Kontrollen des am Markt agierenden Unternehmens durch die Bestimmungen des Aktien- und Handelsrechts eingeschränkt. Vgl. in Helm (1999), S. 136ff.

712 Vgl. in Reul (1995), S. 73-78 und S. 266-267.

713 Dies wurde bei der Diskussion des Aktienennwertes deutlich. Die Norddeutsche Bank, Hamburg, riet generell zu breiter Streuung, da die meisten Unternehmen in der damaligen Lage nur kleine Beträge investieren konnten.

von bis zu einem Drittel der Anfangsverluste vorgesehen.⁷¹⁴ Nach den Berechnungen des Büro Bongers waren bis 1957 Verluste i.H.v. 131,5 Mio. DM zu erwarten. Die Länder hätten neben ihrer 24,5% Kapitaleinlage bis 1955 knapp 44 Mio. DM an Zuschüssen erbringen müssen.⁷¹⁵ Da trotz dieser hohen Zahlungen kein wesentliches Mitspracherecht im Aufsichtsrat der Gesellschaft zu erwarten war, da 24,5% des Kapitals nicht einmal die Sperrminorität bedeuteten, einigten sich die Ministerpräsidenten der Länder, auf eine Beteiligung an der Luftag zu verzichten. Nur das Land Nordrhein-Westfalen hielt sich nicht an diese Vereinbarung. Anfang Januar 1953 bot die Landesregierung an, sich mit 1 Mio. DM an der Luftag zu beteiligen. Hiervon war die Hälfte für das Grundkapital gedacht, die andere als Betriebszuschuss für das erste Jahr.⁷¹⁶

Interessant sind die *Motive der Landesregierung* für eine Beteiligung an der Luftag. Es war ihr nicht daran gelegen, über die Beteiligungen einen stärkeren Einfluss auf die Verkehrsplanung auszuüben als andere Länder, da Nordrhein-Westfalen als bedeutendes Wirtschaftsgebiet in der Verkehrsplanung ohnehin gebührend berücksichtigt werden würde. Hinter der Beteiligung stand vielmehr die Absicht, den Standort einer neu entstehenden *Flugzeugindustrie* im Sinne des Landes zu beeinflussen.⁷¹⁷ Die weiteren Interessenten am Luftagkapital waren die Bundespost und die Bundesbahn. Die Bundespost hätte sich mit einer Beteiligung am Luftverkehrsunternehmen Einfluss auf einen ihrer wichtigsten zukünftigen Lieferanten von Transportleistungen sichern können. Die Bundespost wurde, wie zu erwarten war, durch die *Luftposttransporte* zum größten Kunden des neuen Unternehmens.⁷¹⁸

Bei der Bundesbahn gab es bezüglich einer Beteiligung keine Probleme. Nach dem Rückzug der Privaten und der Länder galt die Bundesbahn als Kandidat für eine Beteiligung an der Luftag, damit nicht der Bund alleine das Unternehmen gründen musste und so der Eindruck eines rein staatlichen Unternehmens entstehen würde.⁷¹⁹ Außerdem hatte das BVM Einfluss auf die Unternehmenspolitik der Bundesbahn, also auch so indirekten Einfluss auf die Luftag. Die Bundesbahn stellte für ihren Anteil an der Luftag eine Mio. DM zur Verfügung. Ein Vertrag mit der Bundesregierung regelte, dass die Pflicht der Bundesbahn zum Verlustaus-

714 Um zu verhindern, dass Aktien an unerwünschte Anteilseigner, z.B. ausländische Stellen, übergangen, war sogar kurz die Einführung von vinkulierten Namensaktien im Gespräch. Diese lauten auf den Namen des Aktionärs und werden durch Indossament und Übergabe übertragen. Hierfür ist die Zustimmung der Gesellschaft erforderlich, wodurch eine Kontrolle der Aktionärsstruktur erreicht wird. Vgl. in I. Geschäftsbericht Luftag 1953.

715 Siehe hierzu auch VAL Bericht.

716 Sie legte aber sogleich vertraglich fest, sich nicht an Kapitalerhöhungen beteiligen zu müssen und begrenzte die Zuschusspflicht des Landes zu den Luftag Verlusten auf 500.000 DM 1953 und jeweils 625.000 DM in den Jahren 1954 bis 1957. Vgl. in Reul (1995), S. 73-78.

717 Staatssekretär Brandt ging davon aus, dass die Aufnahme des neuen deutschen Luftverkehrs eine neue deutsche Flugzeugindustrie nach sich ziehen werde, bei deren Standortwahl das deutsche Luftverkehrsunternehmen Einfluss nehmen könnte. Vgl. in Reul (1995), S. 75ff.

718 Zum Zeitpunkt der Luftag Gründung konnte das Bundespostministerium jedoch keine Haushaltsmittel bereitstellen, so dass es Anfang Dez. 1952 Abstand von einer Kapitalbeteiligung nehmen musste. Mitte 1954 brachte die Bundespost eine Kapitalbeteiligung in Form einer Wandelanleihe ins Gespräch. Vgl. in Reul (1995), S. 73ff.

719 Für die Bahn bedeutete die Verbindung mit dem Luftverkehr eine Möglichkeit, auf den zukünftigen Konkurrenten im Deutschlandverkehr Einfluss zu nehmen und ihn so eher zur Kooperation veranlassen zu können. Vgl. in Reul (1995), S. 73-78.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

gleich der Luftag vom Bund übernommen werde. Als Anteilseigner an der Luftag standen somit der Bund und die Bundesbahn sowie in letzter Minute das Land Nordrhein-Westfalen fest. Das Ergebnis war schließlich, dass die *drei Gesellschafter* folgende Anteile hielten:

- 4,5 Mio. DM hatte der Bund (75%),
- 0,5 Mio. DM das Land NRW (8,3%),
- 1,0 Mio. DM die Bundesbahn (16,7%).⁷²⁰

Die Idee, *Beteiligungen ausländischer Luftverkehrsunternehmen* zuzulassen, war endgültig verworfen. Seebohm fürchtete eine „Überfremdung“ und die Gefahr der Interessenkollision zum Nachteil des neuen Unternehmens, da die Verkehrsrechte im internationalen Luftverkehr auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhen und unabhängige Gegenüber benötigten.⁷²¹

3.2 Entwicklung der Kapitalerhöhungen in den 1950er Jahren

Die Voraussetzung für eine betriebliche Leistungserstellung, wie etwa der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, ist die Beschaffung von Kapital.⁷²² Eine kapitalsuchende Unternehmung muss Fragen, wie etwa die Höhe, den Zeitpunkten und den Zeitraum der Kapitalbeschaffung klären.⁷²³ Unter Kapital wird die Summe aller Finanzmittel (Zahlungsmittel) und Sachmittel verstanden, die dem Unternehmen zur Leistungserstellung zur Verfügung stehen. Das Kapital muss beschafft und verwendet werden.

Bei der Kapitalbeschaffung gibt es zwei Möglichkeiten. Die eine wäre, dass das Unternehmen Kapital in Form von Zahlungsmitteln (liquiden Mitteln wie beispielsweise Bankguthaben) erhält. Dabei werden Zahlungsmittel entweder sofort verbraucht (z.B. Käufe von Betriebsmitteln) oder investiert, und somit zeitlich in Aktiva gebunden (z.B. Kauf von Maschinen und Grundstücken). Die andere Möglichkeit der Kapitalbeschaffung wäre, dass das Unternehmen Kapital in Form von Sachkapital erhalten. Damit wird also die Kapitalbeschaffung mit der Kapitalverwendung verbunden.⁷²⁴ Die Beschaffung von Zahlungsmitteln ist jedoch nicht nur zur Kapitalbeschaffung notwendig, sondern auch zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit und somit der Liquidität eines Unternehmens.⁷²⁵

Auch wenn sich seit der industriellen Revolution die Anzahl der finanztechnischen Instrumente erhöht hat, steht die Leitung eines Unternehmens heute immer noch vor der alten Grundsatzfrage, wo und wie man die Geldmittel beschaffen kann, um sein Geschäft zu starten oder voranzutreiben. Vor allem gibt es zwei Hauptquellen für Kapital: Zum einen der

720 Vgl. in Reul (1995), S. 73-78.

721 Als Mitarbeiter der Deutschen Bank verfügte er über vielfältige Verbindungen, die dieses Vorhaben erleichterten. So trat er vor allem an verkehrswirtschaftliche Unternehmen, insbesondere an Reedereien, heran, die bereits Aktionäre des Aero- Lloyd gewesen waren. Zu diesem Zweck veranstaltete Weigelt in Hamburg Informationsveranstaltungen und erhielt z.B. von der Hamburg Amerika Line, vom Norddeutschen Lloyd und von der Deutsche Dampfschiffahrtsgesellschaft „Hansa“ Zusagen, jeweils 50.000 DM zeichnen zu wollen. Vgl. Reul (1995), S. 73-78.

722 Vgl. hierzu auch in Thielmann (1997), S. 5.

723 Vgl. in Christians (1988), S. 159-189.

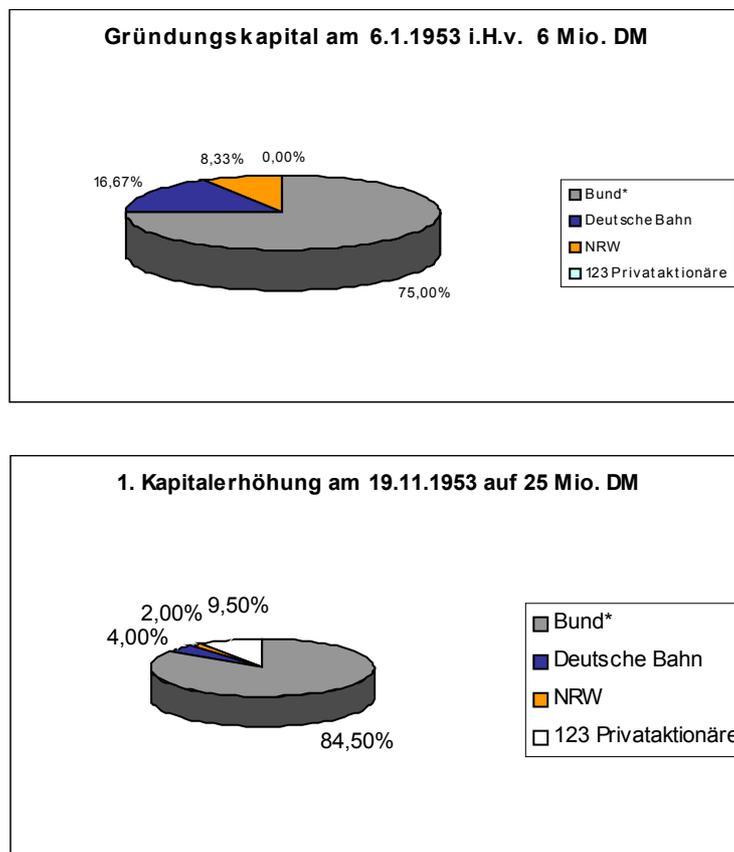
724 Beispiele hierfür wären etwa Mieten einer Maschine, Einbringung eines eigenen Grundstücks in das Betriebsvermögen durch den Eigentümer. Vgl. in Thielmann (1997), S. 5.

725 Vgl. in Thielmann (1997), S. 5.

Einsatz eigener Gelder der Unternehmensinhaber, zum anderen das Leihen fremden Geldes gegen die Zusicherung fristgerechter Rückzahlung plus eines vereinbarten Zinssatzes.⁷²⁶

Im Januar 1953 wurde die Luftag also mit einem Grundkapital von 6 Mio. DM gegründet. Der Bundesanteil betrug 75,0%. Zusammen mit der indirekten Beteiligung über die Deutsche Bundesbahn sogar 91,7%.⁷²⁷

Abbildung 10: Grundkapital 1953



726 Eigenkapital ist Risikokapital. Die Anleger müssen im Fall des Misserfolgs mit Verlust oder Wertminderung ihres Einsatzes rechnen. Aus Sicht der Unternehmung ist der Vorteil der Eigenkapitalfinanzierung, dass anders als bei Fremdkapital die Ausschüttungen an die Geschäftslage angepasst werden kann. Während fremde Geldgeber unabhängig vom Lauf der Geschäfte auf Zahlungen festgelegter Zinsen fordern, kann der Anteilseigner Auszahlung nur verlangen, wenn Gewinne angefallen sind. Doch die Eigenkapitalfinanzierung hat auch Nachteile. Im Normalfall ist eigenes Geld ein teures Finanzierungsmittel als fremdes, denn Zinszahlungen an Kreditgeber sind als Aufwand steuerlich absetzbar. Vgl. in Lufthansa Jahrbuch 1987 von Dr. T. Biermann: Die Lufthansa am Kapitalmarkt: S. 41f.

727 Vgl. in Helm (1999), S. 146ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Die Luftag wurde als reines Staatsunternehmen gegründet. Grund hierfür war die ansonsten gemäß § 7 AktG zu entrichtende *Gesellschaftssteuer*.⁷²⁸ Stattdessen wurde den privaten Interessenten Wandelschuldverschreibungen gemäß § 174 AktG. angeboten, die nach einer Frist von zehn Jahren in Aktien umgetauscht werden sollten. Aufgrund mangelnder Mitsprachemöglichkeiten im Aufsichtsrat und der langfristiger Kapitalbildung wurden sie jedoch von privaten Investoren abgelehnt. Darüber hinaus befürchtete man, dass die neue Fluggesellschaft als gemischtwirtschaftliches Unternehmen mit einer dauerhaften *Staatsbeteiligung* von mehr als 50% unrentabel sein könnte und sich die privaten Aktionäre bei allen wesentlichen Fragen dem Willen des Bundes zu beugen hätten.

Da die Luftag schon bald in Kapitalnot geriet, die zu radikaler Reduzierung der Investitionsvorhaben führte, bestand die einzige Möglichkeit, um überhaupt die Mindestinvestitionen zu finanzieren, in einer Kapitalerhöhung.⁷²⁹ Am 16. November 1953 beschloss die außerordentliche Hauptversammlung der Luftag eine *Kapitalerhöhung* von 6 Mio. DM um 19 Mio. DM auf 25 Mio. DM.⁷³⁰ Das Aktienkapital wurde durch Ausgabe 19.000 neuer, auf den Inhaber lautender Aktien von je 1.000 DM aufgeteilt. Die neuen Aktien sollten ab dem 1. November 1953 am Gewinn der Gesellschaft teilnehmen. Die Aktien wurden zum Nennbetrag von je 1.000 DM ausgegeben.⁷³¹

Der direkte Anteil des Bundes erhöhte sich somit auf 84,5%. Inklusive einer direkten Beteiligung über die Bahn betrug er 89,4%. Bei dieser Gelegenheit wurden auch erstmals *private Anleger* in den Aktionärskreis der Gesellschaft aufgenommen. Die Aufnahme von Privatanlegern war der *erste Privatisierungsschritt* der Lufthansa im Sinne einer materiellen Privatisierung nach der formellen Privatisierung durch die Gründung als AG im Januar desselben Jahres.⁷³² Insgesamt waren es etwa 123 *Unternehmen der Privatwirtschaft*, die Luftag Aktien im Gesamtnennwert von 2,4 Mio. DM erwarben, darunter 31 Banken mit einem Anteil von 1,3 Mio. DM, 28 Reisebüros (sie waren mit 48.000 DM beteiligt), 47 Versicherungen, die über den Luftpool unter Federführung der Allianz 396.000 DM zeichneten und 17 Unternehmen aus den Bereichen Verkehr, Bergbau, Handel und Industrie (insgesamt 517.000 DM). Hinzu kamen jeweils 50.000 DM bei den *Gewerkschaften* ÖTV und DGB.⁷³³

Die Beteiligung der Privatwirtschaft gab im Finanzausschuss aber Grund zu der Befürchtung, dies könnte eine spätere Überfremdung des Unternehmens zur Folge haben. Daher wurde nun zur Ausgabe vinkulierter Namensaktien empfohlen. Da die Privaten aber weniger als 10% des Kapitals hielten, schien die Gefahr einer Überfremdung zunächst gering, so dass

728 Sie wurde nicht erhoben, wenn ein Unternehmen ausschließlich in Staatsbesitz war und dem öffentlichen Interesse diene.

729 Vgl. in Reul (1995), S. 83-86.

730 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv CGN CN 23: Aktienbuch der AG für Luftverkehrsbedarf, 6.1.1953: S. 5f.

731 Vgl. hierzu auch den Zeichnungsschein November 1953, Bundesministerium für Verkehr, Bonn, 1. Kapitalerhöhung.

732 Aus dem gemischt- öffentlichen Unternehmen Lufthansa wurde dabei ein gemischtwirtschaftliches, aus einem reinen öffentlichen Unternehmen eine Gesellschaft, in der die öffentliche Hand bei einer Kapitalmehrheit von erheblich über 75% weiterhin den entscheidenden Einfluss zur Verwirklichung der öffentlichen Interessen ausüben konnte. Vgl. in Helm (1999), S. 146ff.

733 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv CGN CN 23: Aktienbuch der AG für Luftverkehrsbedarf, 6.1.1953: S. 5-13.

auf die bei den privaten Aktionären aufgrund ihrer beschränkten Fungibilität ungeliebten *vinkulierten Namensaktien* verzichtet werden konnte.⁷³⁴

Die Bundesbahn und das Land Nordrhein-Westfalen beteiligten sich nicht an der Kapitalerhöhung. Auch die anderen Bundesländer verzichteten auf den Erwerb von Anteilen, da sie eine Verpflichtung zur Verlustübernahme nicht eingehen wollten. Der Bund hatte durch die Kapitalerhöhung seinen Anteil an der Luftag auf 84,5% erhöht, während die Anteile von Nordrhein-Westfalen und der Bahn auf 2-4% zurückgingen.⁷³⁵ Der Anteil der Privataktionäre am Grundkapital lag bei etwa 9,6%.

Auf der Hauptversammlung der Luftag vom 6. August 1954 wurde die Umfirmierung in „Deutsche Lufthansa AG“ sowie eine Kapitalerhöhung auf 50 Mio. DM beschlossen.⁷³⁶ Das Grundkapital sollte durch Ausgabe von bis zu 25.000 Stück neuen, auf den Inhaber lautenden Aktien über je 1.000 DM um bis zu 25 Mio. DM auf bis zu 50 Mio. DM erhöht werden. Die Aktien wurden zum Kurse von 100% ausgegeben und waren vom 1. Januar 1955 an gewinnberechtigt.⁷³⁷

Die Vorgehensweise der Kapitalerhöhung war so geplant, dass die Altaktionäre bis zum 30. November 1954 ihr Bezugsrecht für die jungen Aktien ausüben durften. Am 15. Dezember 1954 wurden dann die Zeichnungsscheine und die Einzahlung der ersten 25% des Nennbetrages erwartet. Der Eintrag der Kapitalerhöhung war teilweise durch die alten, teilweise die neuen Aktionäre aus der Privatwirtschaft sowie den Bund, Nordrhein-Westfalen und die Deutsche Bundesbahn erfolgt. Die Kapitalerhöhung zu 25 Mio. DM erfolgte durch folgende Interessentengruppen:

BRD – BVM	21.596.000 DM
Land NRW	1.000.000 DM
DB	1.000.000 DM
Industrie- und Verkehrsunternehmen	614.000 DM
Banken	117.000 DM
Versicherungen	462.000 DM
Gewerkschaften	50.000 DM
Speditionen	65.000 DM
Reisebüros	24.000 DM
Sonstige	72.000 DM
	<hr/>
	25.000.000 DM ⁷³⁸

734 Die Beteiligung der Privatwirtschaft möge steuerlich begünstigt werden, wie es z.B. auch beim Aufbau der Seeschiffahrt durch Anwendung des § 7 d EstG geschehen war. Für den Bund hätte dies einen Steuerausfall von rund 75 Mio. DM bedeutet. Gleichzeitig hätten aber große Mengen privaten Kapitals bereitgestanden, mit denen das Luftverkehrsunternehmen in größerem Rahmen seinen Verkehr hätte aufnehmen können. Damit hätte der Staat keine Subventionen zahlen müssen, eine rentable Lufthansa wäre zudem selbst Steuerquelle geworden. Der Vorschlag wurde jedoch nicht weiter verfolgt, da im Finanzministerium die Auffassung bestand, die Einführung der geplanten großen Steuerreform werde durch die Einführung eines neuen § 7 c und d EStG eingeschränkt.

735 Vgl. in Reul (1995), S. 86-90.

736 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv CGN CN 23: Aktienbuch der AG für Luftverkehrsbedarf, 6.1.1953: S. 17f.

737 Vgl. in Zeichnungsschein November 1954, Bundesministerium für Verkehr, Bonn: 2. Kapitalerhöhung.

738 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv CGN CN 23: Aktienbuch der AG für Luftverkehrsbedarf, 6.1.1953: S. 17ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Die Bahn und das Land Nordrhein-Westfalen erhöhten ihren Anteil am Grundkapital um jeweils eine Mio. DM. Die anderen Aktionäre zeichneten insgesamt 1,4 Mio. DM. Damit sank der Gesamtanteil der Privaten von 9,6% auf nur noch 7,6% des Stammkapitals (3,8 Mio. DM). Beteiligt waren etwa 125 *Privataktionären* (darunter 12 Industrieunternehmen).⁷³⁹ Somit blieb bis zu 25 Mio. DM eine Differenz von 21,6 Mio. DM, die der Bund übernahm. Damit hielt er ca. 85,4% also 42,7 Mio. DM des Stammkapitals. Der *Bund* hatte also weiterhin *alleinbeherrschenden Einfluss* auf die Lufthansa; Private konnten eine Sperrminorität nicht erreichen. Aus diesem Grunde war die Lufthansa auch nach dieser Kapitalerhöhung weiterhin als öffentliches Unternehmen zu klassifizieren.⁷⁴⁰ Die Beteiligung der übrigen Bundesländer blieb auch bei der zweiten Kapitalerhöhung aus, da sie zu Verlustübernahmen nicht bereit waren.⁷⁴¹

Zur *Finanzierung des Flottenaufbaus* wurde am 4. Oktober 1955 das Grundkapital der Lufthansa auf 80 Mio. DM erhöht. Die prozentualen Anteile veränderten sich hierbei erstmals *deutlich zugunsten privater Anteilseigner*. Sie hielten nun 16,18%, die öffentliche Hand zusammen 83,82%, wovon der Bund 76,32% der Aktien kontrollierte (direkt und indirekt).⁷⁴²

Im Jahre 1956 fand die 5. Kapitalerhöhung in der kurzen Geschichte der Gesellschaft statt. In der Zeit des Aufbaus und der Umstrukturierung der Gesellschaft wurde das Grundkapital auf insgesamt 120 Mio. DM erhöht. Obwohl sich jeweils auch private Zeichner beteiligen konnten, blieb es aufgrund der *geringen Nachfrage* bei einem Bundesanteil von über 85%. Die Kapitalanteile änderten sich nur sehr geringfügig.⁷⁴³ Die Lufthansa wollte bereits 1956 ihren Anteil an Privataktionären erhöhen. Das Unternehmen hat in zwei Jahren 80% der Gesamtkosten einfliegen können. Zur Finanzierung des Zeitalters der gigantischen Düsenflugzeuge benötigte man hohes zusätzliches Kapital.⁷⁴⁴ Gemessen an der kurzen Anlaufzeit und dem relativ kleinen Flugzeugpark war dies eine beachtliche Leistung, die zu einer *optimistischen Beurteilung der weiteren Entwicklung* führte. Das *Rentabilitätsziel konnte jedoch auch in 1957 nicht erreicht werden*. Die Gesellschaft musste sich auf den kommenden Düsenverkehr einstellen. Dies erforderte die Bereitstellung von beachtlichen Betriebsmitteln. Auch war die Rentabilität des Unternehmens inzwischen dadurch beeinträchtigt worden, dass die ausländischen Fluggesellschaften auf der wichtigen Nordatlantikstrecke durch eine Erhöhung

739 Hinzukam, dass Seeborn dem Einfluss der Länder auf den Luftverkehr grundsätzlich vorsichtig gegenüberstand. Er bemühte sich stets um eine zentrale Kompetenz des Bundesverkehrsministers für weitgehende Bereiche des Luftverkehrs. So scheiterten die Verhandlungen mit den Ländern schon im März 1954. Dennoch trat er auch danach öffentlich für eine Beteiligung der Länder ein Vgl. in Mitteilung des BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie), Köln, Nr. 11, 2. Jahrgang, 10.11.1954: „Beteiligung der Deutschen Industrie an der Deutschen Lufthansa“ von Fritz Berg.

740 Vgl. in Reul (1995), S. 90-95.

741 Stattdessen boten sieben Länder (Hessen, Hamburg, Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Bremen und Rheinland-Pfalz) langfristige Darlehen in Gesamthöhe von 3,1 Mio. DM an. Als Gegenleistung verlangten sie Mitspracherechte in einem neuzuschaffenden Verkehrsbeirat des Unternehmens. Der Aufsichtsrat lehnte dies mit der Begründung ab, es müssten für die anderen Länder die gleichen Bedingungen gelten wie für NRW, der Balance zwischen Risiko und Mitspracherechten Vgl. hierzu auch unter Reul (1995), S. 90-95.

742 Vgl. in Helm (1999), S. 145ff.

743 Vgl. in Helm (1999), S. 147.

744 Vgl. in Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung, Frankfurt a.M., 29. Juni 1957.

ihrer Kapazität den Wettbewerb verschärft hatten.⁷⁴⁵ Daher versuchte die Lufthansa AG, sich auch in einer Werbeaktion dafür einzusetzen, dass die deutsche Wirtschaft mehr als bisher Aktien übernahm.⁷⁴⁶

Am 27. Oktober 1959 erfolgte die 6. Kapitalerhöhung um 60 Mio. DM auf 180 Mio. DM, die aufgrund geringen privaten Interesses zu einer verstärkten Zeichnung durch den Bund führte. Der Anteil der Privatanleger verringerte sich auf 12%, der der öffentlichen Hand dagegen erhöhte sich auf 88%, wovon 83% auf den Bund (direkt und indirekt) entfielen.⁷⁴⁷

Am 12. Dezember 1960 erfolgte erneut eine Kapitalerhöhung. Das Grundkapital wurde auf 250 Mio. DM erhöht.⁷⁴⁸ Zwischen 1954 und 1960 wurde somit das Grundkapital siebenmal erhöht. Mangels privater Nachfrager musste der Bund seinen Anteil weiter aufstocken. Er lag nun bei über 85%, der der privaten Aktionäre bei unter 10%.⁷⁴⁹ Die Interessenten aus der Privatwirtschaft waren kaum vorhanden, da sie zwar langfristiges Kapital gegeben hätten, auf ein Mitspracherecht im Aufsichtsrat aber hätten verzichten müssen. Das Mitspracherecht schien den privaten Unternehmen sehr wichtig zu sein, denn die Bereitschaft zur Hergabe von Kapital schwand unter diesen Bedingungen schnell. Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung der Privatwirtschaft war das Engagement des Staates. Zwar erwartete man Anlaufverluste, die Rentabilität von privatwirtschaftlichen Luftverkehrsunternehmen wurde aber für möglich gehalten. Es wurde vielmehr befürchtet, eine Kapital- und Stimmenmehrheit des Staates im Unternehmen mache dieses ineffizient.⁷⁵⁰

3.3 Weiterentwicklung in den 1960er Jahren und der Börsengang

Die Gewinnentwicklung von Luftverkehrsgesellschaften hing in den 1960er Jahren, vor allem von externen Faktoren wie etwa politischen Entwicklungen, ungünstigen Witterungsverhältnissen, notwendigen Sonderabschreibungen infolge technischer Überholung des Flugzeugparks und nicht zuletzt von der Konjunkturabhängigkeit dieses Wirtschaftszweiges ab. Die Erfahrung zeigte aber auch, dass die durch derartige Schwankungen hervorgerufenen Gewinnrückgänge eines Jahres in der Regel im langfristigen Zeitablauf wieder ausgeglichen werden konnten. Zum einen durch sinkende Durchschnittskosten bei einem ansteigenden Trend der Verkehrsleistungen, zum anderen durch Rationalisierungsmaßnahmen, die zu Kosteneinsparungen führten, wie etwa die Indienstnahme von Düsenflugzeugen.⁷⁵¹ Mitte der 1960er Jahre waren die *Wachstumschancen der Luftfahrtsgesellschaften gut*.⁷⁵² Für einen

745 Vgl. in „Verkehrs- Wirtschaft“ mit „Der Kraftverkehr“, Düsseldorf, 2.3.1957, Nr. 9.

746 Vgl. in Börsenkurier, Wien, 29. Juni 1957.

747 Vgl. in Helm (1999), S. 147ff.

748 Die Eintragung in das Handelsregister fand am 29. Oktober 1962 statt.

749 Vgl. in Helm (1999), S. 148f.

750 Vgl. in Lufthansa Jahrbuch 1987 von Dr. T. Biermann: Die Lufthansa am Kapitalmarkt: S. 41f.

751 Vgl. in Bankhaus Burkhart & Co., Aktienanalyse DLH AG, 1965, Essen, Börse Düsseldorf S. 2-20.

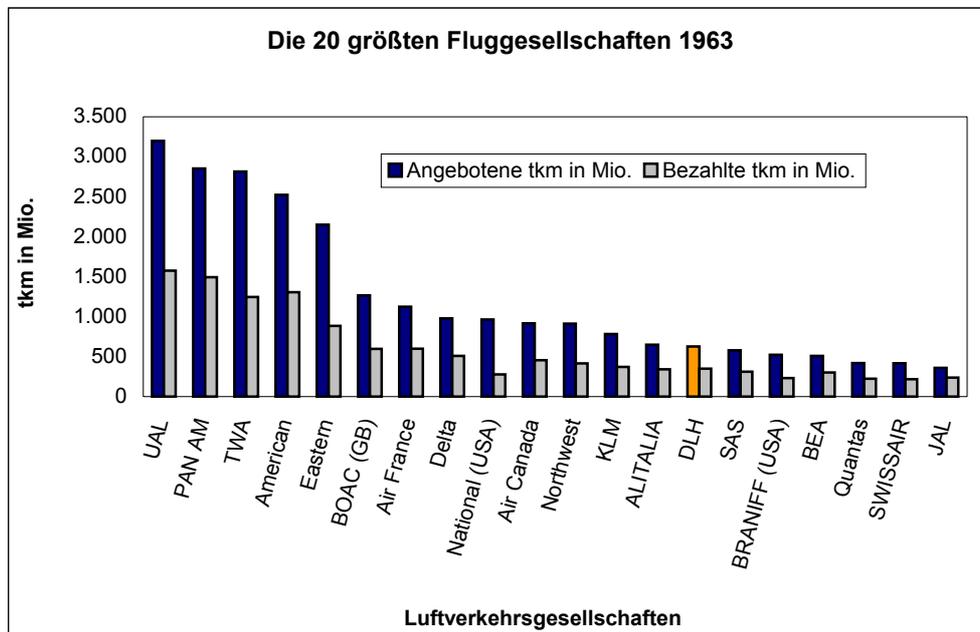
752 Selbst in Amerika, wo Fliegen etwas viel Selbstverständlicheres war als in Deutschland, haben nach Schätzungen damals erst 20% der Bevölkerung je in einem Flugzeug gesessen gegenüber nur 2% in Europa. Dies war bedingt durch den steigenden Wohlstand, längere Ferien, das Heranwachsen einer Generation, welche die Pionierzeit der Fliegerei nur aus Büchern kennt, und bei der die Angst vor dem Fliegen weit weniger vorhanden sein dürfte als bei ihren Vätern, und die zunehmende Internationalisierung des Geschäftslebens Vgl. in Sal. Oppenheim JR. & CIE, Köln: Anlageberatung – DLH AG, Köln, 1965.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

weiterhin *positiven Trend* sprachen vor allem die Intensivierung und Ausdehnung der internationalen Geschäfts- und Handelsbeziehungen mit den entsprechenden Auswirkungen auf den Passagier-, Luftfracht- und Luftpostverkehr, der bisher noch relativ geringe Anteil des Luftverkehrs an den gesamten Verkehrsleistungen, zunehmender Wohlstand und nicht zuletzt der rapide ansteigende Flugtourismus.⁷⁵³

Die *Lufthansa* nahm bereits 1963, also 8 Jahre nach Betriebsaufnahme, unter den 20 größten Luftverkehrsgesellschaften *weltweit den Rang 14* ein. Bei der Anzahl der Flugzeuge nahm sie den 15. Platz ein.⁷⁵⁴

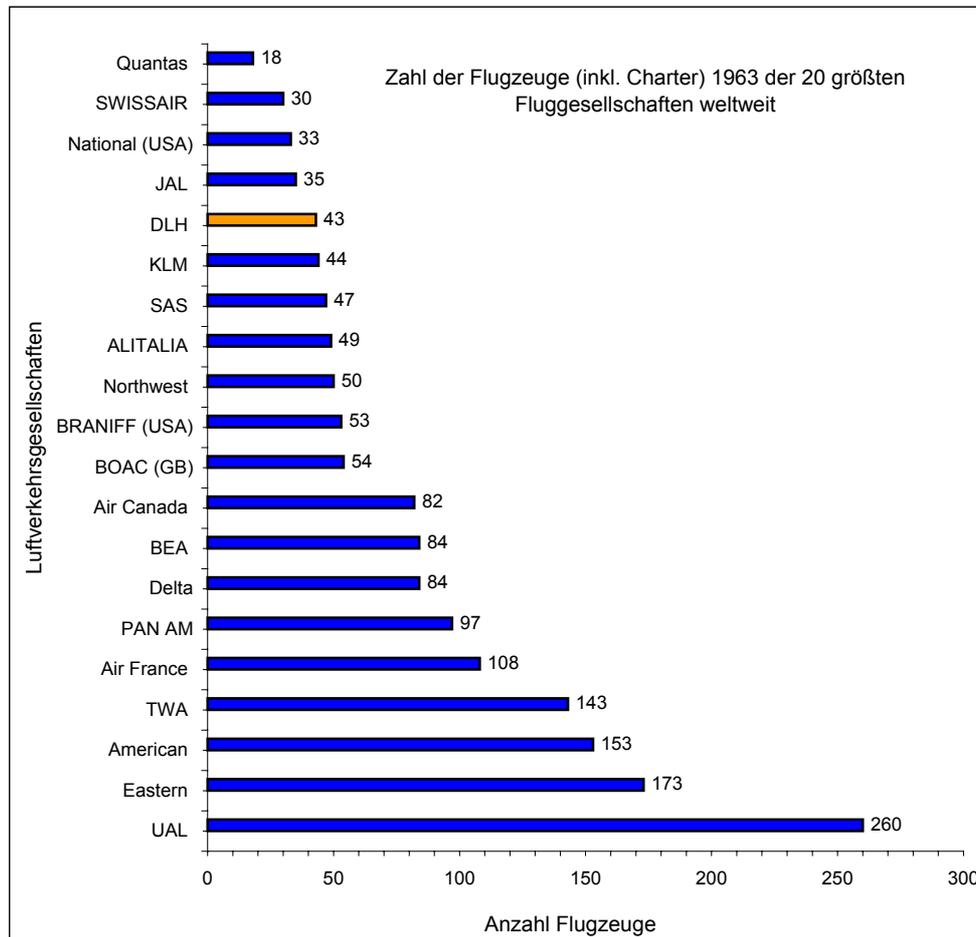
Abbildung 11: Der Weltluftverkehr 1963⁷⁵⁵



753 Vgl. in Bankhaus Burkhart & Co., Aktienanalyse DLH AG, 1965, Essen, Börse Düsseldorf S. 2-20.

754 Vgl. in Weltluftverkehr 1963:Geschäftsberichte 1955 - 1969 und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965 (s. Anlage).

755 Quelle hierzu in Geschäftsberichte 1955-1969 und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965 (s. Anlage).



Vor allem in Europa waren bis dahin einige Gesellschaften von ihren Regierungen, aus Prestige Gründen, durch Zuschüsse am Leben erhalten und durch protektionistische Maßnahmen von ihrer Konkurrenz abgeschirmt worden. Dies sieht man vor allem an dem Verhältnis der angebotenen und verkauften Sitzkilometern in der Abbildung 11. So ergaben sich auch Überschneidungen, die dazu führten, dass die zur Verfügung stehenden Kapazitäten in einigen Fällen erheblich den Bedarf überschritten.⁷⁵⁶

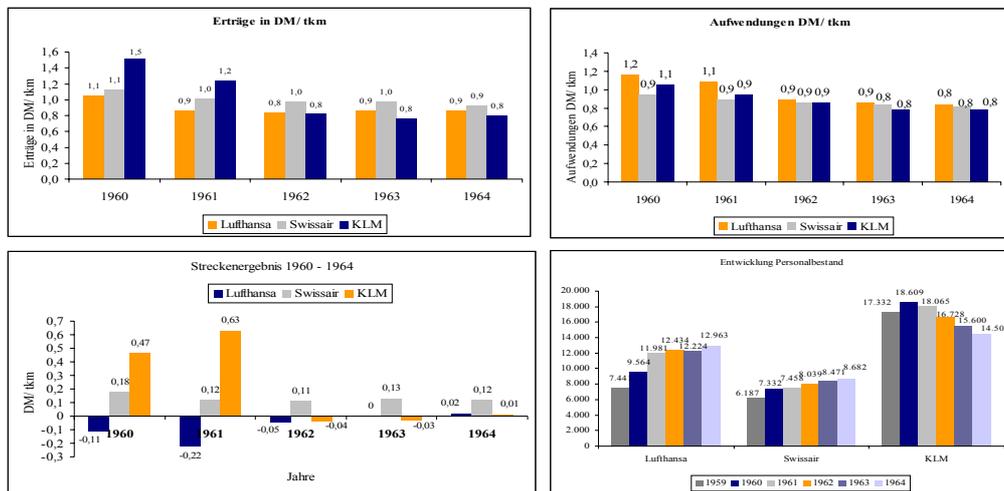
Auf den unten dargestellten Graphiken kann man erkennen, dass im Jahr 1964 alle drei Europäischen Gesellschaften eine entscheidende Verbesserung der Ergebnisse erzielen konnten.⁷⁵⁷

756 Quelle hierzu in Geschäftsberichte 1955-1969 und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965 (s. Anlage).

757 Vgl. in Sal. Oppenheim JR. & CIE, Köln: Anlageberatung – DLH AG, Köln., 1965.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Abbildung 12-15: Entwicklung der europäischen Luftverkehrsgesellschaft in den 1960er Jahren⁷⁵⁸



Im zehnten Jahr nach Wiederaufnahme des Flugbetriebes gelang der Deutschen Lufthansa AG kurzfristig der *Sprung in die Gewinnzone*. Nach dem Aufbau eines gut strukturierten Fluggeräteparks und eines insgesamt wirtschaftlich tragfähigen Streckennetzes war zu erwarten, dass das Unternehmen für die weitere Zukunft eine gesunde Ertragsbasis finden würde.⁷⁵⁹ Die Verkehrsleistungen der Lufthansa konnten 1964 in allen Streckenbereichen vergrößert werden.⁷⁶⁰

Die Streckenergebnisse der Lufthansa, Swissair und KLM gemessen nach angebotenen Tonnenkilometer, verdeutlicht die gute Stellung der Lufthansa AG in Europa. Kosteneinsparungen und stark ansteigende Beförderungsnachfragen ließen die Ertragskraft weiter steigern. Ab 1964 wies die Lufthansa einen Jahresüberschuss von DM 35,8 Mio. aus.⁷⁶¹ Trotz der positiven Entwicklungen war die Lufthansa 1965 aber in ihrer Bedeutung dem Anteil der Bundesrepublik am Welthandelsaufkommen noch nicht gerecht. Man glaubte aber daran, dass dieser Nachholbedarf in zunehmendem Maße ausgeglichen werden könnte.⁷⁶² Um die Stellung der Lufthansa Mitte der 1960er Jahre weltweit näher darstellen zu können, sollen im folgenden vier internationale Luftverkehrsgesellschaft mit der Lufthansa AG verglichen werden. Hierzu gehörte die Pan American, World Airways (Pan AM), Trans World Airlines

758 Vgl. in *Börse und Anlage: Luftfahrtaktien: Wachstumswerte mit Risiko, Ein Vergleich internationaler Luftfahrtgesellschaften mit der Lufthansa*, 20.01.1967, in *Der Volkswirt* Nr. 3, Frankfurt am Main, S. Graphik: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften (S. 96) und Kennzahlen der Luftfahrtgesellschaften (S. 95).

759 Quelle Geschäftsberichte und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach Sept. 1965.

760 Die schnell wachsende Nachfrage und notwendige Modernisierung machten in den nächsten Jahren eine beträchtliche Vergrößerung der Flotte erforderlich.

761 Vgl. in *Bankhaus Burkhardt & Co., Aktienanalyse DLH AG*, 1965, Essen, Börse Düsseldorf S. 2-20.

762 Vgl. in *Sal. Oppenheim JR. & CIE, Köln: Anlageberatung – DLH AG*, Köln, 1965.

Songül Bozdağ-Yaksan

(TWA), KLM und Swissair.⁷⁶³ Die Tabelle 14 zeigt die Verkehrsergebnisse der *Gesellschaften im Vergleich*:

Tabelle 14: Kennzahlen der Luftfahrtgesellschaften⁷⁶⁴

in Mill. DM		TWA	Pan AM	Swissair	KLM	Lufthansa
Umsatzerlöse	1961	1.449,8	1.841,5	345,0	656,8	413,0
	1964	2.300,0	5.418,7	517,8	751,2	712,8
	1965	2.691,1	2.676,1	579,5	817,1	885,9
	1961/65	in % 85,6	45,3	68	24,4	114,5
Cash Flow	1961	173,30	272,10	23,00	15,20	-19,20
	1964	345,00	364,90	82,60	64,80	127,40
	1965	437,30	432,60	111,90	133,20	139,00
Jahresergebnis	1961	-59,00	35,70	0,10	-85,10	-109,00
	1962	-22,80	60,00	7,00	-83,80	-46,50
	1963	79,40	134,30	8,80	-55,10	-1,80
	1964	148,00	148,60	13,60	-9,40	35,80
	1965	200,00	189,10	17,00	57,90	43,00
Cash Flow i.H.d. Umsatzes 1965		16,2	16,2	19,3	7,1	15,7
Jahresergebnis pro Aktie (DM)	1961	-8,0	2,7	0,3	-37,5	-27,3
	1962	-3,4	4,5	20,6	-36,9	-11,6
	1963	11,8	10,3	26,1	-23,7	-0,4
	1964	21,9	10,8	33,5	-2,6	9,0
	1965	23,0	13,1	37,7	28,4	10,8
Dividende pro Aktie (DM)	1961	-	1,6	-	-	-
	1962	-	1,6	14,2	-	-
	1963	-	1,6	17,0	-	-
	1964	-	2,4	17,0	-	-
	1965	-	2,4	17,0	-	-

Die *Pan AM* war Anfang der 1960er Jahre die größte internationale Luftlinie der USA und zugleich die weltweit größte Luftfrachtgesellschaft. Die bezahlte tkm betrug 1965 2,3 Mrd. und das Streckennetz 128.000 km. Sie verband 15 amerikanische und 105 außeramerikanische Städte miteinander. Die Verkehrserträge bestanden zu 40% aus der Atlantikroute, 37% aus dem Pazifik, und 23% aus Südamerika. Die Besonderheit der Gesellschaft lag in der hohen Bedeutung der Beteiligungen. Sie besaß Minderheitsbeteiligungen bei fünf ausländischen Luftverkehrsgesellschaften und war die 100%ige Tochter der „Intercontinental Hotels Corporation“ mit ca. 33 Hotels. Die *TWA* bediente 37 US Städte sowie 19 in Europa, Nordafrika und Asien. Sie war die viertgrößte interamerikanische Luftverkehrsgesellschaft und hatte einen Marktanteil von 14,7%. Ihre Ergebnisse aus dem internationalen Verkehr trugen in größerem Maße als aus dem nationalen Verkehr zu den gesamten Verkehrserträgen bei. Die *KLM* war damals die älteste internationale Luftverkehrsgesellschaft der Welt. Ihr Streckennetz betrug 228.000 km, Somit hatte sie das zweitgrößte aller internationalen Fluglinien. Sie verband 96 Städte in 66 Ländern miteinander. An der Gesellschaft war die Nieder-

⁷⁶³ Vgl. in Der Volkswirt: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften 20.1.1967, Nr. 3, S. 96.

⁷⁶⁴ Vgl. in Börse und Anlage: Luftfahrtaktien: Wachstumswerte mit Risiko, Ein Vergleich internationaler Luftfahrtgesellschaften mit der Lufthansa, 20.01.1967, in Der Volkswirt Nr. 3, Frankfurt am Main.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

ländische Regierung mit 50,5% der Aktien beteiligt. Bei der *Swissair* waren etwa 30% der Aktien in Staatsbesitz. Bei dieser Gesellschaft konnten nur Schweizer Bürger oder juristische Personen Aktionär werden. Der Anteil der *Lufthansa* am internationalen Luftverkehr betrug 1967 4%. Ihr Streckennetz umfasste 166.000 km und sie verband 58 internationale Flughäfen.⁷⁶⁵

Tabelle 15: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften im Vergleich⁷⁶⁶

		TWA	Pan AM	KLM	Lufthansa
Angebotene tkm in Mill.	1961	1.967,9	2.322,9	762,7	454,8
	1964	3.530,7	3.457,3	925,4	773,3
	1965	4.373,4	4.228,2	1.015,9	968,3
Bezahlte tkm in Mill.	1961	934,1	1.289,2	398,6	244,0
	1964	1.599,2	1.900,9	460,3	458,3
	1965	1.956,9	2.337,5	519,7	576,0
Aufteilung					
	Passagiere %	73,6	73,6	59,8	72,4
	Fracht, Post %	26,4	26,4	40,2	27,6
Nutzladefaktor in %	1961	47,5	55,5	55,6	54,0
	1964	45,3	55,0	53,6	61,0
	1965	44,7	55,3	55,0	61,0
Personalbestand am 31.12	1964	25.316,0	26.530,0	14.344,0	12.963,0
	1965	29.471,0	28.168,0	13.801,0	14.990,0
Fluggäste in Tsd.	1961	5.521,0	3.795,0	1.398,0	1.553,0
	1964	8.226,0	5.325,0	1.606,0	2.567,0
	1965	9.686,0	5.840,0	1.740,0	3.218,0

Genauso wichtig wie die Zunahme des Passagierverkehrs war auch die Entwicklung auf dem Gebiet der *Frachtflugzeuge*.⁷⁶⁷ Auch hier setzen die großen Gesellschaften wie Pan American oder American Airlines, "Jets" ein und erzielen bereits 1965 erstmalig Gewinne, obwohl die Frachttarife teilweise erheblich herabgesetzt wurden. Für den Rest des Jahrzehnts erwarteten die amerikanischen Luftfahrtgesellschaften eine jährliche Wachstumsrate beim Luftfrachtverkehr von etwa 16%. Nach Ansicht des Präsidenten der Pan American sollten auf lange Sicht ca. 50% der Einnahmen aus dieser Quelle kommen. Bei der Lufthansa entfielen 1964 etwa 10,8% der Verkehrserträge auf Luftfracht und 6,7% auf Luftpost, und 82,5% auf Fluggäste. Der Anteil von Luftfracht sowie Luftpost sollte in den nächsten Jahren weiter ansteigen.⁷⁶⁸

765 Vgl. in Börse und Anlage: Luftfahrtaktien: Wachstumswerte mit Risiko, Ein Vergleich internationaler Luftfahrtgesellschaften mit der Lufthansa, 20.01.1967, in Der Volkswirt Nr. 3, Frankfurt am Main.

766 Vgl. in Der Volkswirt: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften 20.1.1967, Nr. 3, S. 96.

767 Immer mehr Produzenten gingen dazu über, empfindliche, verderbliche oder hochwertige Güter per Flugzeug zu verschicken, statt das Risiko einer Lagerung und des herkömmlichen Transportes einzugehen.

768 Vgl. in Der Volkswirt: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften 20.1.67, Nr. 3, S. 96.

3.3.1 Rahmenbedingungen bei der Lufthansa AG

Gemessen an der Zahl der verkauften Passagierkilometer stand die Lufthansa 1965 unter den 300 Luftverkehrs-Gesellschaften der Welt an 12. Stelle; sie hatte sich seit 1962 um vier Plätze verbessern können. Unter den nicht ausschließlich national fliegenden Gesellschaften nahm die Lufthansa 1964 den 7. Platz ein. Verglichen mit der wirtschaftlichen Bedeutung der Bundesrepublik bestand allerdings noch ein beträchtlicher Nachholbedarf, da der Anteil am internationalen Luftverkehr nur 4% betrug, gegenüber einem Anteil der Bundesrepublik am Weltexport 1964 von 10,7% und am Weltimport von 9,2%.⁷⁶⁹

Wichtiger noch als die erreichte Rangordnung in einer starken internationalen Konkurrenz war jedoch die Tatsache, dass es der Gesellschaft im Jahre 1963 gelang, in die *Rentabilitätszone* einzutreten und im Geschäftsjahr 1964 mit einem Gewinn von 35,8 Mio. DM abzuschließen. Dies war nach den Erfahrungen bei anderen Luftverkehrsbetrieben *kein selbstverständliches Ergebnis*, besonders dann nicht, wenn man die beträchtlichen Anlaufschwierigkeiten in den letzten zehn Jahren in Rechnung stellte. Als die neue Lufthansa im April 1955 ihren Flugbetrieb aufnahm, hatte das Zeitalter der Propeller-Flugzeuge seinen Höhepunkt bereits überschritten. Es trat also ein, dass das neu angeschaffte Fluggerät (z.T. damals schon überalterte Typen) 1960 durch die entwickelten Düsenverkehrsflieger einer technischen Überalterung unterworfen war.⁷⁷⁰ Die Finanzierung der künftigen hohen Investitionen dürfte etwa zu 75% aus eigenen Mitteln und zu 25% (1965-69 also ca. 250 Mio.) aus Krediten erfolgen, für die allerdings die Bundesbürgschaft zur Verfügung stand. Eine Finanzierungshilfe bestand für die Lufthansa darin, dass sie als Großimporteur amerikanischer Flugzeuge in den Genuss günstiger amerikanischer Exportkredite kam. Die *gesunde Finanzstruktur* der Lufthansa bot noch Raum für die Aufnahme von haftendem Kapital oder langfristigem Schuldkapital. Nach Umwandlung von über 100 Mio. DM langfristigem Fremdkapital in Grundkapital durch die Kapitalerhöhung von 1965 standen per Ende 1965 einem Grundkapital von 400 Mio. DM wesentlich geringere langfristige Schulden gegenüber. Um die erforderliche Kapitaldeckung für die zukünftigen Investitionen tätigen zu können beschloss man, die Anteile der Gesellschaft auch an der Börse zu veräußern. Das Ziel war es, somit eine größerer Beteiligung zu erreichen, da die Zukunftsinvestitionen nur durch eine breite Streuung möglich waren.⁷⁷¹ Im Folgenden soll der hierfür *notwendige Börsengang* der Lufthansa analysiert werden.

769 Der Einsatz modernster Elektronik schuf die Möglichkeit, die vorhandenen Kapazitäten verstärkt auszunutzen. Die Flotte hatte für die damaligen Verhältnisse schon einen hohen Grad an Wirtschaftlichkeit erreicht, der durch den Einsatz weiterer modernster Geräte künftig noch gesteigert werden sollte. Vgl. in Sloman Bank KG, Hamburg Chilehaus, 30.9.1965, DLH AG Köln.

770 Doch es gab noch ein anderes Problem: Auf dem in der Nachkriegszeit stürmisch expandierenden Weltluftverkehrsmarkt hatten sich die bestehenden Flugunternehmen die interessantesten Linien (einschließlich, der damals noch alliierter Hoheit unterliegenden Landrechte in Deutschland) gesichert und damit eine starke Stellung in diesem Markt gewonnen. Vgl. in Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965.

771 Man ging davon aus, dass zur Deckung des wachsenden Investitionsbedarfes dürften in den kommenden Jahren weitere Kapitalerhöhungen erforderlich sein. Vgl. in Sal. Oppenheim JR. & CIE, Köln: Anlageberatung – DLH AG, Köln, 1965.

3.3.2 Börsengang der Deutschen Lufthansa AG

Der Zeitpunkt, zu dem die Lufthansa-Aktien in größerem Umfang privaten Zeichnern zugänglich gemacht wurden, war gut gewählt. Die Verkehrsexperten waren der Ansicht, dass die Verkehrsleistungen im internationalen Luftverkehr während der folgenden zehn Jahre pro Jahr um durchschnittlich mindestens 12 bis 15% zunehmen würden. Die Gewinnsituation in der internationalen Luftverkehrswirtschaft war auch günstig. Die *Wachstumschancen der Lufthansa waren gut*, weil der Anteil der Lufthansa am internationalen Luftverkehr noch relativ gering war. Die Verwaltung der Lufthansa rechnete mit einer Verdoppelung der damaligen Betriebsleistung von 773,3 Mio. tkm (1964) bis spätestens 1969. Nach Angaben der Verwaltung waren die *Selbstkosten* der Lufthansa im Vergleich zu den anderen europäischen Fluglinien *ungewöhnlich niedrig*. Die Aufwendungen für Beförderungsleistungen je angebotenen tkm betragen 1964 DM 0,82 und gingen 1965 trotz einer 8%igen Tarifierhöhung auf DM 0,79. Eine Ermäßigung auf DM 0,75 folgte dann 1966. Die Gewinne der Jahre 1965 und 1966 wurden voll investiert. Mit der Aufnahme der Dividendenzahlungen war erst 1967 zu rechnen.⁷⁷² In der Ertragslage des Unternehmens waren bis 1965 vor allem drei Perioden zu erkennen:

1. Zeitraum zwischen 1955 bis 1959, als Phase des ersten Betriebsaufbaues und die Zeit des Propellerfluges
2. 1960 bis 1962 weiterer Ausbau des Streckennetzes und die Aufnahme des Düsenflugbetriebes.
3. Phase seit 1963, war die Lufthansa AG mit einem weitgehend modernisierten Flugpark dann in der Lage, eine ungestörtere Entwicklung als in den vorangegangenen Zyklen zu beginnen.⁷⁷³

Die ordentliche Hauptversammlung der Gesellschaft vom 20. Juli 1965 hat die Erhöhung des Grundkapitals von 250 Mio. um 150 Mio. auf *400 Mio. DM* beschlossen.⁷⁷⁴ Dies sollte durch Ausgabe auf den Inhaber lautender Aktien geschehen.⁷⁷⁵ Hierfür wurden *neue Inhaberaktien* im Nennbetrag von je 1000 DM zum Ausgabekurs von 100% mit Gewinnberechtigung ab 1. Januar 1966 ausgegeben.⁷⁷⁶

Die Bundesrepublik war bis dahin mit 85,3% der Anteile Hauptaktionär.⁷⁷⁷ *Der Bund* wollte auf sein *Bezugsrecht soweit verzichten*, wie Interesse privater Aktionäre bestand. Daher hatten auch private Kunden bis zum 30. September 1965 die Möglichkeit zur Zeichnung neuer Lufthansaaktien zum Kurs von 100%. Es handelte sich also praktisch um eine weitere, wenn auch weniger forcierte, Maßnahme zur *Teilprivatisierung* von Bundesbesitz. Nach einer Phase der überdurchschnittlichen Expansion und nachfolgenden Konsolidierung

772 Vgl. in Bankhaus Burkhardt & Co., Aktienanalyse DLH AG, 1965, Essen, Börse Düsseldorf S. 2-20.

773 Quelle Geschäftsberichte und Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach Sept. 1965.

774 Vgl. in Handelsregistereintragung vom 17. August 1965 /Auszug vom 1. September 1966 Amtsgericht Köln, Abt. 24.

775 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Intern, 14.9.1965, Betr. LH Aktien, von CA an VO, DZ.

776 Vgl. in Bankhaus Burkhardt & Co., Aktienanalyse DLH AG, 1965, Essen, Börse Düsseldorf S. 2-20.

777 Rest: Land Nordrhein Westfalen 3,6%, Kreditanstalt für Wiederaufbau 3,0%, Bundespost 2,8%, Bundesbahn 1,4%, Streubesitz deutscher Unternehmen 3,9%.

wurde die künftige Entwicklung optimistisch eingeschätzt. In der Phase des weiteren Aufbaus hielt die Gesellschaft eine stärkere Beteiligung der Privatwirtschaft am Kapital der Deutschen Lufthansa nicht nur für verantwortbar, sondern auch für wünschenswert.⁷⁷⁸

Der Beschluss der Hauptversammlung über die Kapitalerhöhung wurde ins *Handelsregister* eingetragen. Die jungen Aktien und Zwischenscheine konnten erst nach erfolgtem Eintrag über die Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals ausgegeben werden (§158 AktG). Es wurde beabsichtigt, Lufthansa Aktien an den deutschen Wertpapierbörsen zum Handel und zur amtlichen Notierung einzuführen. Der *Zulassungsantrag* konnte nicht von der Lufthansa AG selbst, sondern nur von einer an *der Börse vertretenen Bank* bzw. bei einem Bankenkonsortium von der federführenden Bank gestellt werden.⁷⁷⁹ Der Antrag und die im Weiteren erforderlichen Unterlagen wurden in Zusammenarbeit mit der Bank ausgearbeitet, die den Antrag stellen sollte. Der Antrag, der den Namen des Ausstellers (LUFTHANSA AG), die Bezeichnung der zuzulassenden Aktien mit genauer Angabe der Stückelung und Nummernfolge zu enthalten hatte, wurde auf Kosten des Ausstellers von der Zulassungsstelle im Bundesanzeiger und mindestens einem Pflichtblatt der betreffenden Börse veröffentlicht und im amtlichen Kursblatt bekannt gemacht.⁷⁸⁰ Wesentlichstes Dokument im Zulassungsverfahren war der *Prospekt*.⁷⁸¹

Schließlich beschloss die Zulassungsstelle die Zulassung wie beantragt, und stellte den Zulassungsbeschluss der antragstellenden Bank und veröffentlichte diese im amtlichen Kurs-

778 Vgl. in Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965

779 In der Regel wird die Aufgabe demjenigen Kreditinstitut übertragen, welches bei der Platzierung der neuen Aktien mitgewirkt hat. Das Zulassungsverfahren wird im Wesentlichen geregelt in den § 36 ff des Börsengesetzes und in der Bekanntmachung betreffend die Zulassung von Wertpapieren zum Börsenhandel vom 4. Juli 1910. Einige Einzelheiten haben ihre Regelung in den jeweiligen Richtlinien der Zulassungsstelle gefunden. Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Intern, 14.9.1965, Betr. LH Aktien, von CA an VO, DZ.

780 Grundsätzlich war es möglich, die Zulassung zunächst nur an einer einzigen Börse zu beantragen. Die Zulassungsstellen waren in ihrer Beurteilung von der Stellungnahme einer anderen Zulassungsstelle unabhängig. Das konnte aber dazu führen, dass die Zulassungsstelle der Börse B Unterlagen für ergänzungsbedürftig hielt, die von der Zulassungsstelle der Börse A bereits in Ordnung befunden wurden. Dieser Umstand sprach dafür, die Zulassung an sämtlichen öffentlichen Wertpapierbörsen in Deutschland gleichzeitig zu beantragen, da auf diese Weise die Einheitlichkeit der Börse und nicht zuletzt dem Publikum präsentierter Unterlagen erhalten blieb. Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Intern, 14.9.1965, Betr. LH Aktien, von CA an VO, DZ.

781 Der maßgebende Inhalt des Prospektes sah im Detail folgendermaßen aus: Im Kopf des Prospektes waren der Name des Ausstellers, dessen Sitz und die genaue Bezeichnung der einzuführenden Titel (also auf den Inhaber lautende Aktien) mit Stückelung und Nummernfolge anzugeben. Weiter musste hinzugefügt werden, aus welcher Kapitalerhöhung diese Aktien stammen und ob und ggf. welche Gewinnberechtigung sie hatten. Außerdem mussten Angaben über den Gegenstand des Unternehmens, und der Höhe des Grundkapitals, seine Entwicklung und seine Einteilung in Stamm- und Vorzugsaktien angegeben werden. Ferner musste der für den Ertrag der Emission vorgesehene besondere Verwendungszweck angegeben werden. Somit waren also Informationen wie etwa Angaben über die Gründung der Gesellschaft, ihre Firma, ihren Sitz und evtl. die im Handelsregister eingetragenen Zweigniederlassungen vorhanden. Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Intern, 14.9.1965, Betr. LH Aktien, von CA an VO, DZ.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

blatt. Von diesem Termin an lief eine Dreimonatsfrist, innerhalb derer die amtliche Notierung aufgenommen werden musste.

Die einmaligen Kosten im Zusammenhang mit der Zulassung errechneten sich aus den Gebühren der Zulassungsstelle (Gebührenordnung), den Veröffentlichungskosten des Zulassungsantrags und des Prospekts, den Druckkosten des Prospekts und schließlich der Börseneinführungsprovision der Bank. Aktien, die aus rechtlichen, wirtschaftlichen oder anderen Gründen nicht amtlich notiert werden konnten, wurden im sog. Freiverkehr gehandelt. Im Unterschied zu der amtlichen Notierung durften die amtlichen Börsenorgane, also auch die Kursmakler an der Feststellung der Kurse im Freiverkehr nicht mitwirken. Der so genannte geregelte Freiverkehr unterlag nicht dem Börsengesetz.⁷⁸²

Somit wurde die Zulassung der Lufthansa AG Aktien *zum Handel und zur amtlichen Notierung* an den deutschen Börsen beantragt. Die Aktienurkunden, und zwar sowohl für die bisher unverbrieften alten Aktien als auch für die neuen Aktien, wurden ausgegeben. Mit der Aufnahme der amtlichen Notierung war bis Mitte April 1966 zu rechnen, da bis dahin die Aktienurkunden noch nicht ausgearbeitet vorlagen. Daher wurden bis zum Erscheinen der Stücke Globalurkunden bei einem Kassenverein hinterlegt. Die Ausfertigung dieser Globalurkunden bedingte die *Schließung des alten Aktienbuches*.⁷⁸³ Nach Prüfung der Identität des Einreichers und der Eintragung am Stopptag wurde dem Aktionär seinem Auftrag entsprechend entweder unverzüglich eine Girogutschrift erteilt oder es wurden ihm zu gegebener Zeit die neuen Aktien geliefert.⁷⁸⁴

Bis 1965 wurden die Lufthansa AG Aktien *im unregelmäßigem Freiverkehr* und Telefonhandel in Frankfurt gehandelt. Ab September 1965 erfolgte die Zeichnung der neuen Aktien, die aber erst am 14.4.1966 zugeteilt und bezahlt wurden. Ab dann erst galten sie auch als amtlich notiert.⁷⁸⁵ 1966 waren also die Lufthansa AG Aktien an acht deutschen Börsen notiert.⁷⁸⁶ Die Abwicklung der Kapitalerhöhung erfolgte durch das von der Deutschen Bank geführte *Bankenkonsortium*. Dieser setzte sich aus folgenden Banken zusammen:

Deutsche Bank AG (Führung):	19%
Dresdner Bank AG	19%
Commerzbank AG	12%
Bayerische Hypotheken-Wechsel-Bank, München	9%
19 Banken mit einem Anteil von jeweils unter 5%	41% ⁷⁸⁷

782 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Intern, 14.9.1965, Betr. LH Aktien, von CA an VO, DZ.

783 Den Aktionären wurden zum Nachweis der für sie im LH Aktienbuch eingetragenen alten Aktien eine Bestätigung nach dem Stand vom 24.3.1966 abends zugesendet. Diese Bestätigung war bei dem Antrag auf Lieferung effektiver Stücke oder Erteilung einer Girogutschrift der Ausgabestelle mit einzurechnen.

784 Vgl. in DLH FA: Bekanntmachung über die Verbriefung des Grundkapitals, März 1966, Der Vorstand und Handelsregistereintragung vom 17. 8.1965, S. 2-3. / Auszug vom 1. September 1966 Amtsgericht Köln, Abt. 24.

785 Vgl. in Protokoll der Pressekonferenz am 8. Juni 1967 im Presseclub Bonn aus Anlass der Vorlage des Jahresergebnisses 1966, S. 1.

786 Vgl. in Bankhaus J.D. Herstatt, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Anlageberatung: Aktienanalyse Kapitalanlage in Aktien der Lufthansa, Köln von Verf.: C. Baumann, H. Schlembach September 1965.

787 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Schreiben Deutsche Bank AG an Vorstand der DLH AG Betr.: Bildung Ihres Bankenkonsortiums, 15.11.1965, Frankfurt.

Die Entwicklung des Börsengangs kann man in vier Zeitschritten veranschaulichen:

1. 20.7.1965: Beschluss der Hauptversammlung der Deutsche Lufthansa AG, das Grundkapital von 250 auf 400 Mio. DM zu erhöhen. Hierzu werden Inhaberaktien mit Gewinnberechtigung ab 1.1.1966 freigegeben.
2. 30. 9.1965: Beginn der Aktienzeichnung (noch ohne amtl. Notierung nur im Telefonhandel und freiem Handel).
3. 1.1.1966: Gewinnbeteiligung der neuen Inhaberaktien.
4. 14.4 1966: amtl. Börsennotierung an 8 Deutschen Börsen.⁷⁸⁸

Der Bund⁷⁸⁹ war bis zum 1. Börsengang der Lufthansa AG mit rund 89,4% beteiligt. Die Bundesregierung hatte beschlossen, einen Teil der neuen Aktien, die dem Bund aufgrund des gesetzlichen Bezugsrechtes zustanden, *privaten Zeichnern zu überlassen*. Somit wurde das Ziel verfolgt, privates Kapital zur Finanzierung des Gesellschaftskapitals heranzuziehen.⁷⁹⁰

Der Grund der Aufstockung des Kapitals lag also vor allem in der *Ausdehnung des Investitionsprogramms* von 1 Mrd. DM auf ca. 2 Mrd. DM. Die Mittel sollten überwiegend für den Ankauf von zusätzlichen Fliegern des Modells Boeing 707, 727 und 737 eingesetzt werden. Die Finanzierung sollte zu etwa 70% aus eigenen Mitteln d.h. aus Abschreibungen und einbehaltenen Gewinnen und zu 30% durch Außenfinanzierung (Kapitalerhöhungen) und durch Fremdmittelaufnahme erfolgen.⁷⁹¹ Im Zuge des Aufbaus der Gesellschaft wurden in den Jahren 1956, 1958, 1959, 1962 vier Kapitalerhöhungen um insgesamt 200 Mio. DM durchgeführt, an denen sich jeweils auch private Zeichner beteiligen konnten. Gleichzeitig verzichteten aber auch Altaktionäre auf die Ausübung ihres Bezugsrechts. An ihrer Stelle zeichneten die KfW und die deutsche Bundespost neue Aktien. *Überraschenderweise* zeigte sich bei der jüngsten Kapitalerhöhung, bei der die Bundesregierung sich wie bisher zur Überlassung der neuen Aktien an private Zeichner bereit erklärt hatte, eine *sehr große Nachfrage in Publikumskreisen*. Insgesamt gingen außer den Zeichnungen auf Grund des gesetzlichen Bezugsrechts für 137,1 Mio. DM junger Aktien, neue Zeichnungen auf rd. 324 Mio. DM bei der Gesellschaft ein. Gleichzeitig verzichteten Altaktionäre auf die Ausübung ihres Bezugsrechts auf 12,9 Mio. DM junger Aktien (davon 11,65 Mio. DM Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bundespost und Land Nordrhein-Westfalen, 1,24 Mio. DM Privatwirtschaft). Bemerkenswert war, dass zum 28. September 1965, d.h. *zwei Tage vor Ablauf der Zeichnungsfrist*, erst 36 Mio. DM gezeichnet waren.⁷⁹²

788 Der Jahresabschluss 1966 wurde anschließend erstmals nach den Gliederungen des neuen AktG 1965 aufgestellt. Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Schreiben Deutsche Bank AG an Vorstand der DLH AG Betr.: Bildung Ihres Bankenkonsortiums, 15.11.1965, Frankfurt.

789 Einschließlich Bundesbahn und Bundespost.

790 Vgl. in DLH FA: Schriftverkehr zwischen dem BVM Hesse und Herrn Dr. Behrend DLH, Bonn 17. Januar 1966; Ref.: MinRat Hesse (7796)/ Vorlage für die gesetzgebenden Körperschaften – Vorlage wurde zur Abstimmung an die LH versendet: S. 1.

791 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa-Aktien gekennzeichnet.

792 Vgl. in DLH FA: Schriftverkehr zwischen dem BVM Hesse und Herrn Dr. Behrend DLH, Bonn 17. Januar 1966; Ref.: MinRat Hesse (7796)/ Vorlage für die gesetzgebenden Körperschaften – Vorlage wurde zur Abstimmung an die LH versendet S. 2.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Nachdem zu erwarten war, dass der Bund nur in einem beschränkten Umfang auf seine Bezugsrechte verzichten würde (75% der Aktien), war eine scharfe *Repartierung*⁷⁹³ in Aussicht gestellt worden (siehe näheres weiter unten), die vorübergehend die Kurse in die Höhe trieb, welches aber gleichzeitig eine *Vertrauenskrise bei großen Zeichnern und Spekulanten* im Inland und Ausland zur Folge hatte. Es bestand kein Zweifel daran, dass der Bund an der Privatisierung der Lufthansa interessiert war. Zu jener Zeit hat aber niemand gehaut, geschweige denn damit gerechnet, dass die Kapitalerhöhung überzeichnet werden würde. Die Gründe dafür waren psychologischer und spekulativer Art. *Der Bund hielt an einer Beteiligung von 75% fest*, weil er den Vorwurf der Verschleuderung von Bundesvermögen fürchtete. Auch hegte der Bund Argwohn gegenüber einer möglichen Überfremdung durch ausländisches Kapital. Der Bund vertrat also mit Nachdruck seine *politischen Interessen*.⁷⁹⁴

Da die Lufthansa Aktien seit Gründung des Unternehmens im Jahre 1953 dividendenlos geblieben waren und Zusagen hinsichtlich einer Ausschüttung nicht gemacht werden konnten, war das *Interesse in der Anfangsphase gleich Null*. 1966 hätte man aufgrund der Zeichnungshöhe aber *fast die gesamte Gesellschaft privatisieren* können. Doch der Bund glaubte auf einer $\frac{3}{4}$ Mehrheit bestehen zu müssen. Jeder Zeichner bekam deshalb höchstens zwei Lufthansa AG Aktien im Nennwert von je 1.000 DM zugeteilt. Mit 75% Anteilen war die Bundesrepublik nach wie vor der größte Aktionär, insgesamt befanden sich noch 82% des Grundkapitals im Besitz der öffentlichen Hand, das heißt rund 328 Mio. DM.⁷⁹⁵

Wegen des überstiegenen Zeichnungsergebnisses hatte die Bundesregierung geprüft, ob die Überlassung neuer Aktien zum Nennwert noch gerechtfertigt war. Sie sah sich hierzu auch deshalb veranlasst, weil sich im Laufe der letzten Monate im *Freiverkehr*⁷⁹⁶ ein Handel mit alten Aktien und auch mit Ansprüchen auf junge Aktien *zu Kursen über dem Nennwert entwickelte*. So erreichten alte Aktien nach einem ersten Kurs von 10,5% am 19. August 1965 im Verlauf der Zeichnungsfrist Kurse bis zu 122%, um gegen Ende der Zeichnungsfrist auf 106% zurückzufallen. Ansprüche auf junge Aktien wurden am 23. September 1965 erst-

793 D.h. wenn bei einer Emission die Nachfrage das Angebot übersteigt, wird eine Aufteilung der auszugebenden Stücke vorgenommen. Die Art der Aufteilung war demjenigen, der die Emission auferlegt hatte überlassen. Der Zeichner hatte keinen Anspruch auf Zuteilung. Bei der Lufthansa AG erfolgte dies dadurch, dass der Bund als Hauptaktionär sich bereit erklärt hatte, soweit private Anleger vorhanden waren, in gewissen Umfang auf sein Bezugsrecht zu verzichten. Die Großaktionäre der Lufthansa AG wie etwa der Bundespost, Land NRW, Bundesbahn haben nicht von ihrem Bezugsrecht Gebrauch gemacht. Vgl. in *Der Lufthansesat*, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa- Aktien gekennzeichnet.

794 Man glaubte auch, dass auf jeden Fall eine große Rolle das bereits umlaufende Gerücht von einer bevorstehenden starken Repartierung gespielt hatte, das bei einzelnen Zeichnern zu bewusst übertriebenen Zeichnungen geführt hatte. Vgl. in *Lufthansa: Interner Informationsbrief zu gesprächspolitischen Fragen*, CGN CN IV/ 65, 14.10.1965 DLH AG Firmenarchiv.

795 Für die überraschend hohe Nachfrage gab es vor allem zwei Gründe: 1. Die internationalen Fluggesellschaften befanden sich in der Hausse. Die Luftverkehrsgesellschaft wurde von den internationalen Anlageexperten zu Wachstumsunternehmen deklariert. Dennoch schien aber wegen der bei Luftverkehrsunternehmen erfahrungsgemäß stark schwankenden Gewinnentwicklung stets eine gewisse Vorsicht. 2. Der zweite Grund für die verhältnismäßig lebhaftere Nachfrage nach jungen Lufthansa AG Aktien waren der Zeichnungskurs von 100%. Zur gleichen Zeit musste man nämlich für die holländische KLM Aktie 250% zahlen, obwohl auch dieses Unternehmen bis dahin mit roten Zahlen gearbeitet hatte. Vgl. in *DLHFA: Die Zeit*, 2.9.1966: Lufthansa Aktie im Tiefflug.

796 Die Aktien der Lufthansa waren zum Handel an den deutsche Börsen noch nicht zugelassen.

malig mit 101% gehandelt und erreichten am 30. September 1965 Kurse bis zu 113,5%.⁷⁹⁷ Im unregulierten Freiverkehr (Telefonhandel) der Frankfurter Börse war bereits in geringem Umfang der Handel angelaufen, der sich hauptsächlich auf den Streubesitz von alten Lufthansa-Aktien stützte, weniger auf die jungen Aktien. In Frankfurt wurden bei diesem noch inoffiziellen Bankenhandel Kurse zwischen 103 und 105% erzielt.⁷⁹⁸ Ein Handel der Aktien erfolgte *zunächst also im Telefonverkehr* von Bank zu Bank, bis sie 1966 *amtlich* notiert wurden.⁷⁹⁹

Nach Zeichnungsschluss bildeten sich sowohl für alte Aktien als auch für Ansprüche auf junge Aktien unter starken *Schwankungen Kurse bis zu 190%*. Die Bundesregierung war der Ansicht, dass diese Kurse *spekulativ* bedingt und weder in der damaligen Ertragslage noch in dem Substanzwert der Gesellschaft und auch nicht in der allgemeinen Entwicklung an den Aktienbörsen begründet waren.⁸⁰⁰ Die Hauptursache für die große Nachfrage nach den Aktien der Lufthansa und für ihre von der allgemeinen Börsentendenz abweichende hohe Bewertung lag offenbar in der weltweiten spekulativen Erwartung, dass das Verkehrsbedürfnis im Luftverkehr weiter zuwachsen würden und dass die Luftverkehrsgesellschaft in der Lage wäre, auch eine vergrößerte Kapazität mit wirtschaftlichem Erfolg einzusetzen.⁸⁰¹ Für die Beurteilung sprach auch das Verhalten einer Reihe von Altaktionären, die ihr Bezugsrecht nicht ausgeübt haben und sich nach Bekanntgabe der Kapitalerhöhung sogar von ihren alten Aktien getrennt haben. Bei Abwägung einerseits der beträchtlichen Risiken, die mit dem internationalen Luftverkehr verbunden waren und denen bei der Lufthansa AG nur geringen Reserven gegenüberstanden und andererseits der verhältnismäßig geringen Gewinne und der damals noch gegebenen Dividendenlosigkeit hielt die Bundesregierung die Übertragung der jungen Aktien zum Nennwert für angemessen. Die Bundesregierung war andererseits auch der Auffassung, dass dem Bund (einschl. Bundesbahn und Bundespost) die qualifizierte Mehr-

797 Vgl. in DLH FA: Schriftverkehr zwischen dem BVM Hesse und Herrn Dr. Behrend DLH, Bonn 17. Januar 1966; Ref.: MinRat Hesse (7796)/ Vorlage für die gesetzgebenden Körperschaften – Vorlage wurde zur Abstimmung an die LH versendet: S. 5-6.

798 Vgl. in Mannheimer Morgenpost: Mannheim (68), 20.8.1965, Frankfurt.

799 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv Dresdner Bank, Betriebswirtschaftliches Büro, Frankfurt, 3.9.1965, DLH AG.

800 Wenn die Verluste bis einschließlich 1963 auch vom Bund abgedeckt worden sind, konnten aus dem im Geschäftsjahr 1964 erstmalig erzielten Gewinn noch keine Dividenden ausgeschüttet werden, um der Gesellschaft für die künftigen hohen Investitionen (für 1966 bis 1969 bereits in Auftrag gegeben 770 Mio. DM) die notwendige innere Finanzkraft zu verschaffen. In dieser Weise wollte man auch mit dem für das Geschäftsjahr 1965 erwarteten Gewinn verfahren. Um bei den Zeichnern keine übertriebenen Dividendenhoffnungen aufkommen zu lassen, waren die jungen Aktien von vornherein mit Gewinnberechtigung erst für das Geschäftsjahr 1966 ausgestattet. Auch in Zukunft musste die Gesellschaft eine gewisse Gewinnthesaurierung anstreben, um die weiteren Nettoinvestitionen nicht nur mit Kapitalerhöhungen und Fremdkapital finanzieren zu müssen.

801 Das zeigte sich auch in der steigenden Börsenbewertung, die die Aktien anderer internationaler LVG in der Zeit erfahren haben. Hinzu kam, dass einige Privatbankhäuser auf diesem Hintergrund der internationalen Entwicklung ihren Kunden die Lufthansaaktien zur Anlage empfahlen. Nicht vor der Hand zu weisen ist im übrigen die Vermutung verschiedener Bankhäuser, dass die zeitweise überstürzte Kursentwicklung bei Lufthansaaktien durch Deckungskäufe verursacht wurde, zu denen einzelne Zeichner sich veranlasst sahen, um die in Erwartung größerer Zuteilung vorgenommenen Vorverkäufe erfüllen zu können.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

heit von 75% erhalten bleiben musste, um den weiteren Ausbau der Gesellschaft unabhängig von spekulativen Interessen sicherzustellen.⁸⁰²

Als der Lufthansa Kurs schon vor der offiziellen Zeichnung auf 200% zu klettern begann, geriet die Bundesregierung in eine schwierige Situation. Die Gegner der Lufthansa Teilprivatisierung sprachen im Zusammenhang mit dem Zeichnungskurs von 100% von *Verschleuderung von Bundesvermögen* und drohten mit dem Bundesrechnungshof. Also musste die Regierung durch ein Gutachten beweisen, dass der Kurs der Lufthansa AG kaum über 100% steigen würde. Eine nachträgliche Heraufsetzung des Zeichnungskurses konnte man nicht wagen. Doch konnten solche Äußerungen die Zeichnungsfreudigkeit nicht dämpfen. Diese wurde von einigen deutschen Banken durch günstig lautende *Anlageanalysen* verstärkt. Tatsächlich war dann auch die Lufthansa AG Aktie für die Zeichner ein hervorragendes Geschäft geworden. Unmittelbar nach der *Börseneinführung* Mitte April kam der *Kurs der 300% Grenze* sehr nahe. Danach ging es mit der Lufthansa AG Aktie langsam bergab. Zahlreiche Zeichner wurden aber von einem Verkauf des Papiers abgehalten, weil sie dann den Gewinn hätten versteuern müssen.⁸⁰³ Dieser Betrag wäre voll der Einkommenssteuer unterlegen. Später bedauerten viele Lufthansa AG Aktionäre, das Finanzamt nicht an ihrer Spekulation beteiligt zu haben. Selbst wenn der Gewinn einem 50% Steuersatz unterlegen hätte, wäre das Geschäft immer noch günstiger gewesen als ein späterer Verkauf. Die Amerikaner warfen kurz später ihre Lufthansa AG Aktien wieder auf den Markt.⁸⁰⁴ Die Aktionäre setzten sich damals aus In- und Ausländern zusammen. Die Inländischen waren eher Privatanleger und Belegschaft, die ausländischen eher Investmentfonds (vor allem aus den USA).⁸⁰⁵ Sie hatten die Aktien niemals aus echtem Anlageinteresse erworben, sondern lediglich aus spekulativen Gründen.⁸⁰⁶

802 Vgl. in DLH FA: Schriftverkehr zwischen dem BVM Hesse und Herrn Dr. Behrend DLH, Bonn 17. Januar 1966; Ref.: MinRat Hesse (7796)/ Vorlage für die gesetzgebenden Körperschaften – Vorlage wurde zur Abstimmung an die LH versendet: S. 5-6.

803 Nur wenn zwischen dem Erwerb und dem Verkauf einer Aktie mehr als 6 Monate liegen darf der Kursgewinn steuerfrei vereinnahmt werden. Liegen die Spekulationsgewinne unter 1000 DM jährlich, so bleiben sie ebenfalls steuerfrei. Rund gerechnet hätte eine LH Aktie zum Höchstkurs von 300% einen Kursgewinn von 2000 DM gebracht.

804 Denn wer soll das aus dem Ausland zurückfließende Material kaufen. In den letzten Tagen hat sich ein spekulativ eingestellten Bankenpublikums des Papiers angenommen, auch der so genannte Börsenberufshandel ist zu dem vergleichsweise niedrigen Kursen eingestiegen. Aber sicherlich nicht, um Daueraktionär bei der LH zu werden. Vielmehr hoffen die Käufer von heute auf eine rasche Erholung des Kurses. Da man aber ungern eingesteht, zu spät ausgestiegen zu sein, tröstete man sich in den Börsensälen mit dem Argument, dass sich die Ertragslage bei der LH überraschend verschlechterte und dass das Ausland als erstes von der veränderten Situation Kenntnis genommen habe. Der LH Vorstand dementierte die von einer drastischen Gewinnverschlechterung. Vgl. in DLH FA: Die Zeit, 2.9.1966: Lufthansa Aktie im Tiefflug.

805 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa- Aktien gekennzeichnet.

806 Denn wer soll das aus dem Ausland zurückfließende Material kaufen. In den letzten Tagen hat sich ein spekulativ eingestellten Bankenpublikums des Papiers angenommen, auch der so genannte Börsenberufshandel ist zu dem vergleichsweise niedrigen Kursen eingestiegen. Aber sicherlich nicht, um Daueraktionär bei der LH zu werden. Vielmehr hoffen die Käufer von heute auf eine rasche Erholung des Kurses. Da man aber ungern eingesteht, zu spät ausgestiegen zu sein, tröstete man sich in den Börsensälen mit dem Argument, dass sich die Ertragslage bei der LH überraschend verschlechterte

Es wurden *Aktien i.H.v. rund 325 Mio. DM gezeichnet*. Das Zeichnungsergebnis *überraschte* insofern, als Vorstand und Aufsichtsrat nach früheren Erfahrungen bei weitem nicht mit einem derartigen Run gerechnet hatten. Die Bundesregierung stand mit der großen Nachfrage vor einer völlig anderen Lage. Wären nur wenige Mio. DM Lufthansa Aktien gezeichnet worden und damit nur einige Prozent des Kapitals, so hätte man die Aktien ohne weitere Formalitäten abgeben können. Nunmehr musste aber entschieden werden, ob der Bund auf die qualifizierte Mehrheit oder gar auf die einfache Mehrheit zurückgehen sollte. Das Ziel war es, vor allem Vorwürfe die Spekulation zu begünstigen oder Bundesvermögen zu verschenken, zu vermeiden⁸⁰⁷ Die Überzeichnung der Kapitalerhöhung führte also zu *einer Repartierung*, d.h. wenn bei einer Emission die Nachfrage das Angebot übersteigt, wird eine Aufteilung der auszugebenden Stücke vorgenommen. Die Art der Aufteilung war demjenigen, der die Emission auferlegt hatte überlassen. Der Zeichner hatte keinen Anspruch auf Zuteilung. Bei der Lufthansa AG erfolgte dies dadurch, dass der Bund als Hauptaktionär sich bereit erklärt hatte, soweit private Anleger vorhanden waren, in gewissen Umfang auf sein Bezugsrecht zu verzichten. Die Großaktionäre der Lufthansa AG wie etwa die Bundespost, das Land Nordrhein-Westfalen und die Bundesbahn haben von ihrem Bezugsrecht keinen Gebrauch gemacht.⁸⁰⁸

Das *Ergebnis des Börsengangs* sah folgendermaßen aus: Das Grundkapital stieg auf DM 400 Mio.,⁸⁰⁹ eingeteilt in 400.000 Aktien zu je 1.000 DM. Die Aktien waren voll eingezahlt und lauteten auf den Inhaber. Mehr als 75% der Aktien befanden sich im Eigentum der *Bundesrepublik Deutschland*, der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Bundespost. Der Gegenwert der von der Bundesrepublik Deutschland gezeichneten neuen Aktien wurde zur *Rückzahlung von Darlehen* verwandelt, die sie der Gesellschaft zur Finanzierung von *Investitionen* gewährt hatte. Die Mittel, die der Gesellschaft darüber hinaus aus der Kapitalerhöhung zuflossen, dienten zur Finanzierung des Investitionsbedarfs.⁸¹⁰ Bis dahin gab es noch keine gedruckten Lufthansa AG Aktien. Das Recht auf einen Anteil am Grundkapital der

und dass das Ausland als erstes von der veränderten Situation Kenntnis genommen habe. Der LH Vorstand dementierte die von einer drastischen Gewinnverschlechterung. Vgl. in DLH FA: Die Zeit, 2.9.1966: Lufthansa Aktie im Tiefflug.

807 Die verfahrenre Lage mit den LH Zeichnungen wäre nicht entstanden, wenn LH und Bundesregierung von den Banken besser beraten worden wären. In den USA und in England wird beim Wertpapierabsatz die Tender Technik angewandt. Effekten werden auf schriftlich abzugebende Gebote dem Meistbietendem zugeteilt. Im Falle der LH hätte jeder Aktionär mindestens zu pari, aber auch zu höheren Kursen zeichnen können. Hätte die LH z.B. nominell 41 Mio. DM Aktien abgeben wollen – ein Betrag, der wegen der dann verbleibenden 75% Beteiligung des Bundes im Gespräch ist – wären nur die Zeichnungen zugeteilt worden, die bei einem Kurse X, das könnten 110, 120 oder 135 Mark sein, Angebot und Nachfrage ausgleichen. Mit dieser Tender Technik hätte die LH ihre jungen Aktien jeweils zu einem mit der Menge des Aktienangebots korrespondierenden Marktpreis abgeben können. Vgl. in DLH FA: Handelsblatt, 14.10.1965, Rubrik Unternehmungen: Lufthansa Zuteilung unter Zeitdruck, von Horst Schmitz.

808 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa-Aktien gekennzeichnet.

809 Vgl. in Institut für Bilanzanalysen, Wochendienst, Hrsg. Dr. Franz Wolff, Ludwig L. Kreutz, Dr. Theo Eymüller, Frankfurt am Main, 21. 11.1966, 12. Jahrgang, Gruppe 21: „DLH AG“.

810 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Köln: „Prospekt für die Zulassung zum Börsenhandel, 21.1.1966, Original geliefert von Deutsche Bank AG, Frankfurt.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Lufthansa AG war im Aktienbuch, das bei der Gesellschaft geführt wurde, verzeichnet. Die geringste Stückelung war 1.000 DM. Die Höhe war der Grund, weshalb kaum Privataktionäre an der bisherigen Gesellschaft beteiligt waren. Zukünftig galt jedoch folgendes: Bei dem Umfang der privaten Zeichnungen und der Annahme, dass davon ein erheblicher Teil bedient werden würde, erschien es für die Zukunft ausgeschlossen, dass auf eine Ausgabe von *Aktien-Urkunden* verzichtet werden konnte. Um die *Fungibilität der Aktien* zu erleichtern, wurden Aktienurkunden gedruckt, die dann von den Anteilszeichnern selbst übernommen wurden oder wie üblich bei Banken in Depotverwahrung bleiben konnten.⁸¹¹

3.3.3 Umwandlung von Stamm- in Vorzugsaktien 1969

Auch 1969 brauchte die Lufthansa AG mehr Kapazität, insbesondere größere Flugzeuge. Die Investitionspläne für bestimmte Kapazitätserweiterungsprogramme zwischen 1970 bis 1972 sahen Investitionen von knapp 900 Mio. DM vor. Bis 1975 sollten daraus etwa zwei Mrd. DM werden.⁸¹²

1969 wurden *erstmalig Vorzugsaktien* ausgegeben.⁸¹³ Für die Notierung der Vorzugsaktien sprachen folgende Gründe: Sie passten besser zu Aktionären, denen eine relativ *sichere Dividende* wichtiger war, als das Mitspracherecht auf der Hauptversammlung. Dies war vor allem bei den Kleinaktionären und Mitarbeitern des Unternehmens der Fall. Ferner ermöglichte die Ausgabe von Vorzugsaktien eine zusätzliche Eigenkapitalbeschaffung, ohne die bestehenden Stimmrechtsverhältnisse in der Hauptversammlung zu ändern. Da die Vorzugsaktie nur an private Aktionäre ausgegeben wurde, war es der Lufthansa 1969 erstmals möglich, zumindest diesem kleinen Aktionärskreis eine Dividende zu zahlen, ein weiterer Grund, der für diese Aktiengattung gesprochen hatte war, dass sie vor allem dem Interesse des Bundes entsprach, eine Mehrheit von mindestens 75% am stimmberechtigten Grundkapital der Lufthansa zu halten. Die Ausgabe der Vorzugsaktien erfolgte durch Umwandlung bisheriger Stammaktien im Nennwert von 47,1 Mio. DM in Vorzugsaktien. Das gesamte Grundkapital betrug weiter 400 Mio. DM, das stimmberechtigte Stammkapital nur noch 352,9 Mio. DM. Der Anteil der stimmberechtigten privaten Aktionäre sank auf 6,6%.⁸¹⁴

Alles in allem ergab sich aus dieser Ertragsverbesserung 1969 ein von 28,6 Mio. DM im Vorjahr auf 69,0 Mio. DM erhöhter Jahresgewinn. Der Bilanzgewinn von 16,5 Mio. DM bildete die Grundlage für die Dividendenauszahlung.⁸¹⁵ Damit war die Lufthansa AG erstmals seit ihrer Gründung im Jahre 1955 in der Lage, ihren Aktionären eine Dividende zu zahlen.⁸¹⁶ Es wurden 5% für die *Vorzugsaktionäre* und 4% für die *Stammaktionäre* ausgeschüttet.⁸¹⁷

811 Vgl. in Der Lufthanseat, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa- Aktien gekennzeichnet.

812 Vgl. in DLH FA: FAZ, 11.6.1970/ Nr. 132/ S. 15: Erste Dividendenzahlung der LH.

813 Auf Vorzugsaktien finden die Sonderregeln der §§ 139 bis 141 AktG Anwendung. Diese können ohne Stimmrecht emittiert werden, wie dies bei der Lufthansa auch geschah. Vgl. in Helm, S.A. (1999), S. 150ff.

814 Vgl. in Helm (1999), S. 150.

815 Vgl. in DLH FA: FAZ, 11.6.1970/ Nr. 132/ S. 15: Erste Dividendenzahlung der LH.

816 Vgl. in DLH FA: Bonner Generalanzeiger, 11.6.1970: Lufthansa steigt weiter im Aufwind.

817 Vgl. in DLH FA: FAZ, 11.6.1970/ Nr. 132/ S. 15: Erste Dividendenzahlung der LH.

3.4 Kapitalerhöhungen und Teilprivatisierungen bis 1994

Am 6. Januar 1973 beschloss die Hauptversammlung, das Grundkapital auf 600 Mio. DM zu erhöhen. Die Kapitalerhöhung wurde allerdings erst 1975 umgesetzt. Das Grundkapital teilte sich nunmehr in ein stimmberechtigtes Stammkapital von 521 Mio. DM und ein Vorzugskapital von 79 Mio. DM auf. Die Kapitalanteile blieben nahezu unverändert.

Mit der Kapitalerhöhung vom 29. Juni 1978 wurde das Grundkapital der Lufthansa von vorher 600 auf 900 Mio. DM erhöht. Die prozentualen Anteile veränderten sich nicht. Der Anteil der Privataktionäre belief sich auf ca. 18%. Hiervon waren etwa 12% stimmrechtslose Vorzugsaktien und 6% Stammaktien. Der Wert des Stammkapitals betrug 789 Mio. DM, der des Vorzugskapitals 111 Mio. DM. Der Bund hielt 74,31%. Weitere 7,85% waren ebenfalls in öffentlicher Hand.⁸¹⁸

Bereits 1984 wurde von der Bundesregierung eine *weitergehende Privatisierung* der Lufthansa diskutiert. Diese wurde aber vom damaligen Vorstandsvorsitzenden Heinz Ruhnau abgelehnt, mit der Begründung, dass diese den Status der Lufthansa als nationale Fluggesellschaft gefährde. Als Gründe hierfür nannte er folgende Überlegungen:

- Der Einfluss von Ausländern auf die Gesellschaft könne dadurch wachsen.
- Die Kreditfinanzierung werde teurer, da der Weg zu zinsgünstigen Bundesdarlehen nicht mehr im gleichen Umfange offen stehe.
- Private Aktionäre könnten eher das Interesse einer höheren Gewinnausstattung als einer angemessenen Eigenfinanzierung der Investitionen verfolgen.

Im Haushaltsabschluss des Bundestages wurde damals zum Teil die Auffassung vertreten, die Lufthansa scheue offenbar die harten Bedingungen des Marktes bei der Kreditfinanzierung und wolle den staatlichen Schutz mit der Möglichkeit *des Zugriffs auf Steuergelder* behalten.⁸¹⁹

Am 8. Juli 1987 beschloss die Hauptversammlung der Lufthansa schließlich die Erhöhung des Grundkapitals um 300 Mio. auf 1,2 Mrd. DM. Hierbei wurde nur das Stammkapital auf einen Nennwert von 1.089 Mio. DM erhöht, das Vorzugskapital blieb unverändert bei 111 Mio. DM. Das neue Grundkapital wurde am 22. Juli 1987 in das Handelsregister eingetragen. Mit der Kapitalerhöhung einher ging die *Teilprivatisierung* der Gesellschaft, indem der Bund auf die Ausübung von Stimmrechten verzichtete. Der Absenkung *des Bundesanteils* war eine

818 Die Eintragung in das Handelsregister fand am 11. Juli 1979 statt. Vgl. in Helm (1999), S. 151-152.

819 Der Plan des früheren Bundesfinanzministers Gerhard Stoltenberg aus dem Jahre 1984, 28% des Grundkapitals der Lufthansa auf dem Kapitalmarkt zu veräußern und die Bundesbeteiligung (direkt und indirekt) auf 51% zu reduzieren, blieb nicht zuletzt aufgrund des politischen Widerstandes des früheren CSU Vorsitzenden und Lufthansa Aufsichtsrats Franz Josef Strauß unrealisiert. So wurde ein Kabinettsbeschluss vom März 1985 über eine Teilprivatisierung der Lufthansa auf eine Bundesbeteiligung von 51% wieder zurückgenommen. Dies geschah unter massivem Widerstand von Teilen der FDP, die bis 1994 eine Reduzierung des Bundesanteils auf 30% verlangten. Gegen den Einwand der drohenden Überfremdung der Gesellschaft wurden erste Überlegungen in Richtung auf eine Stimmrechtsbegrenzung der neuen Aktionäre, die Bildung einer Zwischenholding und die Ausgabe weiterer stimmrechtsloser Vorzugsaktien bzw. von Belegschaftsaktien angestellt. Ziel des damaligen Finanzministers war es, der Lufthansa für umfangreiche Investitionen in die Flugzeugflotte privates Kapital zukommen zu lassen und den Staatshaushalt zu schonen. Unter dem Eindruck des Widerstandes gegen eine Teilprivatisierung änderte Stoltenberg seine Pläne insoweit, dass nun bis zum Ende der Legislaturperiode im Jahre 1987 eine Teilprivatisierung der Lufthansa auf einen Bundesanteil von 55% angestrebt wurde. Vgl. in Helm (1999), S. 151-152.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

heftige politische Debatte vorausgegangen. Dennoch fand eine Teilprivatisierung durch den Bund im Rahmen dieser Kapitalerhöhung durch Verzicht auf einen Teil seiner Bezugsrechte statt. Der Staatsanteil am Grundkapital verminderte sich auf 76,83%, der des Bundes inklusive seiner indirekten Beteiligung auf 69,58%. Die Bezugsrechtserlöse des Bundes betragen 83,9 Mio. DM. Dennoch nahm am Gesamtkapital der private Anteil erstmals erheblich zu, nämlich auf 23,17%. Nur der Bundesanteil (direkt und indirekt) unterschritt bei dieser Kapitalerhöhung den Schwellenwert von 75%. Der Anteil der öffentlichen Hand blieb darüber, da der Bund im Vorfeld der Kapitalerhöhung und Teilprivatisierung im Jahre 1987 eine erneute Debatte über eine Fortschreibung der Privatisierung der Lufthansa auslöste.⁸²⁰

Das internationale Standing des Unternehmens bildete eine wesentliche Stütze für den Kurs, der durch das steigende Interesse ausländischer Investoren infolge der Verbreiterung des handelbaren Volumens eine weitere Untermauerung erfuhr.⁸²¹ Der *Emissionskurs* für die neue Aktie betrug *135 DM/pro 50 DM Aktien*. Der Bund hatte sein Darlehen i.H.v. rund 312 Mio. DM, das er der Lufthansa AG gewährte, als Sacheinlage eingebracht. Das bedeutete auch, dass der Anteil der privaten Aktionäre steigen würde. Der Anteil der öffentlichen Hand am stimmberechtigten Kapital lag somit auch nach der Kapitalerhöhung noch über 75%.⁸²²

Am *14. Juli 1988* wurde eine geringfügige Kapitalerhöhung auf *1,206 Mrd.* DM beschlossen, die nur zu minimalen Veränderungen in der Aktionärsstruktur führte und eigentlich der Ausgabe von Belegschaftsaktien diente. Signifikant war das Absinken der Anteile privater erstmals seit 1966, und zwar zugunsten eines finanziellen Engagements der Länder Bayern und Hessen. Damit stieg der Anteil der öffentlichen Hand wieder und betrug damals 77,46%.⁸²³

Auf der Hauptversammlung vom *5. Juli 1989* beschloss die Lufthansa eine Kapitalerhöhung um 310 Mio. DM auf *1,52 Mrd. DM*. Das Stammkapital erhöhte sich dabei auf 1,4 Mrd. DM, das Vorzugskapital auf 133 Mio. DM. Da sich der *Bund an dieser Kapitalerhöhung nicht beteiligte*, sank der Bundesanteil auf 51,42%. Die öffentliche Hand hielt nun zusammen einen Anteil von 64,64%. Der Erlös aus dem Verkauf der Bezugsrechte betrug 98,4 Mio. DM. Die Anteile der privaten Aktionäre überschritten erstmals die Grenzen der Sperrminorität von 25,1%. *Die öffentliche Hand gab ihre qualifizierte Mehrheit am Grundkapital auf*. Die neuen Aktien wurden ausschließlich von privaten Anlegern erworben. Die Teilprivatisierung gehörte zum Kontext der von Bundesfinanzminister Theo Waigel propagierten Politik der *marktwirtschaftlichen Erneuerung*.⁸²⁴ Private und institutionelle Anleger gewannen erstmals ein erhebliches Gewicht in der Aktionärsstruktur der Lufthansa. Das *Management* reagiert

820 So empfahl Bundeskanzler Kohl im Dezember 1988 eine weitergehende Privatisierung der Gesellschaft. Da die staatlichen Anteilseigner wiederum einen Stimmrechtspool abschlossen, war eine $\frac{3}{4}$ Mehrheit in Hauptversammlungen jederzeit sichergestellt. Private Zeichner erreichten keine Sperrminoritäten. Vgl. in Helm (1999), S. 152-153.

821 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27; in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 3.

822 Seit der letzten Kapitalerhöhung 1979 hatte die Lufthansa AG sowohl ihr Geschäftsvolumen als auch Anlagevermögen ausgeweitet. Vgl. in DLH FA: Pressedienst, 8.7.1987/ 36, Köln: Sperrfrist: 8. Juli, Ende der LH HV – abhängig vom Abstimmungsergebnis, HV billigt Kapitalerhöhung.

823 Vgl. in Helm (1999), S. 153-154.

824 Die Kapitalerhöhung wurde am 28. September 1989 in das Handelsregister eingetragen. Sie entsprach auch den im Jahreswirtschaftsbericht 1989 formulierten Privatisierungsabsichten der Bundesregierung. Vgl. in Helm (1999), S. 154ff.

darauf mit einer Unternehmenspolitik, die *stärker an den Interessen der Aktionäre* orientiert war. Zu Beginn der 1990er Jahre wurde vor dem Hintergrund der notwendig gewordenen Sanierung erstmals die vollständige Privatisierung der Lufthansa diskutiert.⁸²⁵

3.5 Der Weg zur Privatisierung in den 1990er Jahren

3.5.1 Strukturwandel in den 1990er Jahren

In den 1990er Jahren⁸²⁶ sank zunächst das Eigenkapital von 1990 auf 1993 um 46%, von 2,2 Mrd. auf 1,5 Mrd. DM. Nach der Kapitalerhöhung in 1994 stieg es wieder auf über 2,1 Mrd. DM. Bis Ende der 1990er Jahre stieg das Eigenkapital dann auf über 3,7 Mrd. DM. Die Kapitalstruktur bestand bis 1993 bis zu 30% Eigenkapital und über 70% Fremdkapital. Zwischen 1994 und 1996 lag der Anteil des Eigenkapitals bei etwas unter 40% und die des Fremdkapitals bei über 60%. Nach einem Sinken im Jahre 1997 auf 30% stieg das Eigenkapital bis 1999 wieder auf fast 40%. Erstrebenswert wäre ein Anteil des Fremdkapitals von etwa 50%. Dividenden werden für die Jahre 1995 bis 1999 gezahlt. Die Produktivität der Mitarbeiter stieg zwischen 1990 bis 1998 auf über 60% von 128 Tsd. DM in 1990 auf 214 Tsd. DM in 1998.⁸²⁷

Das Geschäftsjahr 1991 schließt mit einem deutlichen Fehlbetrag aus dem laufenden Geschäft und erstmals seit 1973 mit einem Bilanzverlust, da die geplanten Veräußerungsgewinne aus dem Abgang von Flugzeugen aufgrund der Marktbedingungen nur in geringer Höhe realisiert werden konnten.⁸²⁸

Die Bilanz 1994 wird vor allem auch durch die außerordentliche Belastung durch die VBL-Paketlösung beeinflusst. Insgesamt ergaben sich daraus außerordentliche Aufwendungen für Lufthansa i.H.v. 1,5 Mrd. DM.⁸²⁹ Die Aktionäre erhielten erstmals seit 1985 wieder 1995 eine Dividende.⁸³⁰

Während des Privatisierungsprozesses der Lufthansa fuhr der Bund seinen Anteil am Aktienkapital stufenweise zurück, 1995 lag er bei 35,68%. Bis 1997 wollte sich der Bund völlig von den Lufthansa AG Aktien trennen. Nach mehreren verlustbringenden Jahren flog die Lufthansa erst wieder im Geschäftsjahr 1994 Gewinne ein. Die erneuten Erfolge bei der Lufthansa AG konnten aber nicht über die *weltweite Krise der Airline-Industrie* hinwegtäuschen.⁸³¹ Die Unternehmenskrise bei der Lufthansa war vor allem durch die Umsatzhöhe

825 Vgl. in Helm (1999), S. 154-155.

826 S. hierzu Anhang bilanzielle Entwicklung der 1990er Jahre.

827 Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der DLH AG wurden seit 1987 nach den Vorschriften des HGB erstellt. In den Konzernabschluss sind 1990 neben der DLH AG als Obergesellschaft 14 inländische und 11 ausländische UN einbezogen. Vgl. Kennzahlenentwicklung im Geschäftsbericht 1999, DLH AG, Köln.

828 Vgl. in Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln.

829 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

830 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

831 Beispiele hierfür waren etwa die Akquisition von British Caledonian durch British Airways und der Zusammenschluss von Air France, Air Inter und der UTA (Allianz ist gemessen in Passagierzahlen die Nummer eins in Europa). Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

und die Finanzlage, insbesondere die schlechte Zahlungsfähigkeit gekennzeichnet.⁸³² Die überaus kapitalintensiven Luftfahrtgesellschaften waren zwar dafür bekannt, dass sie verglichen mit anderen Branchen *nur geringe Renditen* erwirtschafteten, dennoch waren seit Ende der 1980er Jahre die Ergebnisse der Fluggesellschaften insgesamt verheerend. In den Jahren 1990 bis 1993 hat die gesamte zivile Luftfahrt mit zusammengerechnet 11 Mrd. US \$ mehr Verluste „eingeflogen“ als sie seit dem Erstflug der Gebrüder Wright im Jahre 1908 insgesamt an Gewinnen hatte. Auch Lufthansa musste in den Jahren *1990 bis 1993 hohe operative Verluste* verzeichnen, z.B. 1992 i.H.v. 297 Mio. und 1993 i.H.v. 53 Mio. DM. Diese Ergebnisse waren nur zum Teil auf die Rezession oder auf Sondereinflüsse wie den Golfkrieg 1991 zurückzuführen.

Entscheidender für die negativen Folgen waren die *strukturellen Probleme der Branche*: Weltweit bestanden *hohe Überkapazitäten*, die auf die erzielbaren Preise am Markt drückten. Seit Ende der 1980er Jahre fand bei den europäischen Gesellschaften ein Konzentrationsprozess statt.⁸³³ Branchenexperten gingen davon aus, dass sich bis 2000 in Europa etwa vier bis fünf Airline-Gruppierungen den Markt teilen würden. In den USA setzte eine solche *Oligopolisierung* bereits früher ein und war bereits weiter fortgeschritten.⁸³⁴ Nachfrageseitig war eine abnehmende Loyalität und steigende Preissensitivität zu verzeichnen, auch im für Lufthansa AG traditionell wichtigen Geschäftsreisesegment.⁸³⁵

Ein weiterer Trend war in der Strukturveränderung der Airline-Kunden zu verzeichnen. Er deutete auf einen zukünftigen *Nachfragezuwachs* überwiegend in den *Economy-Bereichen hin*. Es wurde erwartet, dass im Jahre 2000 nur noch einer von fünf Passagieren dem bisher ertragsstärkeren Geschäftsreise-Segment entstammen werde. Ferner wuchs der touristische Markt überdurchschnittlich. Im Jahre 1994 stellten Urlauber und andere Privatreisende mit 55% erstmals die Mehrheit der Fluggäste dar. Auch starke Angriffe *ausländischer Wettbewerber* auf den Heimatmarkt Deutschland waren, als Folge der Deregulierung im EU-Binnenverkehr, zu beobachten.⁸³⁶ Der Abbau staatlicher Reglementierungen führte zu einem *verschärfen Preiswettbewerb*. Anders als in den USA jedoch, wo nach der Marktfreigabe der Preis zum nahezu einzig kaufentscheidenden Kriterium avancierte, erwarten die Flugreisenden in Europa auch eine höhere Qualität. Treiber der Wettbewerbsintensität waren somit

832 Unternehmenskrisen werden auch als „ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse verstanden, die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Vgl. auch van de Kerkhof/Ziegler (2006), S. 9ff.

833 Beispiele hierfür waren etwa die Akquisition von British Caledonian durch British Airways und der Zusammenschluss von Air France, Air Inter und der UTA (Allianz ist gemessen in Passagierzahlen die Nummer eins in Europa). Vgl. in Mölloney/Beck/Grimmeisen (1995).

834 Das Angebot im nordamerikanischen Luftverkehr wurde zu 60% von United Airlines (die größte Fluggesellschaft der Welt, 1994: Mitarbeiter-Buy-out) American Airlines (Branchenzweiter) und Delta Air Lines (Branchendritter) erbracht. Gleichzeitig befanden sich einige größere US-Carrier unter „Chapter 11“, d.h. sie standen unter Gläubigerschutz. Zwischen 1985 und 1990 haben rund 270 US-Gesellschaften durch Mergers & Acquisitions und Konkurse den Markt verlassen. Vgl. in Mölloney/Beck/Grimmeisen (1995).

835 Ursache hierfür das Reisekostenmanagement der Unternehmen. Diese Kostenkategorie „Geschäftsreisen“ (immerhin durchschnittlich ca. 4% der Gesamtkosten eines Unternehmens) geriet verstärkt in das Blick- und Aktionsfeld der Controller. Parallel fand eine zunehmende Konzentration und Professionalisierung der Reisemittler und Spediteure statt. Vgl. in Geschäftsbericht 1993, DLH AG, Köln.

836 Vgl. in Geschäftsbericht 1994, DLH AG, Köln.

einerseits die bisherigen Konkurrenten und die Kundenwünsche. Beispielsweise stieg in dem für Lufthansa AG bedeutenden Nordatlantik-Geschäft der Marktanteil etablierter US Carrier zwischen 1980 und 1990 von knapp 40 auf rund 55%. Bis dahin aber fand ein Drittel des Lufthansa Verkehrs zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten statt. Andererseits mussten auch neue oder potentielle Rivalen, insbesondere die jungen, aufstrebenden „Billig-Carrier“ beachtet werden. Bis Ende 1996 sollte nämlich der europäische Luftverkehr völlig liberalisiert werden. Ein weiteres Charakteristikum der Branche war die schlechte Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern. Den Carriern standen mächtige Flugzeughersteller (wie etwa das Airbus-Konsortium) und als Treibstofflieferanten große Mineralölkonzerne gegenüber. Auch war die Verhandlungsmacht auf den Beschaffungsmärkten für Kapital und Personal (z.B. für hochqualifizierte Führungskräfte) eher bescheiden.⁸³⁷

Das Ziel des Lufthansa-Konzerns war es, im Strukturwandel der 1990er Jahre seine Position als wirtschaftlich starker und selbständiger Player zu festigen und falls möglich auszubauen. Nach Ansicht vieler fand in der Luftverkehrsindustrie eine zunehmende Produktangleichung innerhalb der Flugbranche statt. Daher verfolgte die Lufthansa AG folgende wichtige *strategische Herausforderungen*:

- *Strategie der Kostenführerschaft*: dies war zwar nicht realistisch, aber die Gesellschaft musste auch wegen der Standortkostennachteile im internationalen Vergleich ihre Kostenposition erheblich verbessern. Das Ziel war es, die langfristigen Stückkosten weiterhin zu senken.⁸³⁸
- *Serviceorientierung zur wettbewerblichen Differenzierung*: Die Lufthansa AG war bis dahin hauptsächlich für Sicherheit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit oder Sauberkeit bekannt. In punkto Service insbesondere in den Dimensionen Bequemlichkeit und Schnelligkeit aber nicht auf den vordersten Plätzen (wie etwa BA) zu finden. Gefordert war also eine differenzierte Kundenorientierung.
- *Internationalisierung des Konzerns*: Lufthansa stellte in den 1990er Jahren bald fest, dass sie die Anforderungen der weltweit vernetzten Wirtschaft und ihrer weltweiten Kundschaft mit den bisherigen Konzepten nicht mehr erfüllen konnte. Trotz allem musste man aber in einer globalen vernetzten Welt mehrere Punkte auf dem Globus bedienen können.⁸³⁹ Nur Gesellschaften mit globalen Streckennetzen

837 Gleichzeitig gewannen aber auch Substitutionsleistungen zum Flugverkehr an Bedeutung: Moderne I&K-Technologien, die immer preisgünstiger angeboten wurden und zeitsparend wirkten, ersetzen zum Teil direkte persönliche Kontakte. Die „neue Bahn“ mit ihren schnellen, komfortablen ICE's und ihren kundenfreundlicheren Produkten sollte immer mehr den Flugverkehr auf Kurzstrecken im Heimatmarkt ersetzen und ihn nur zu einem geringeren Teil ergänzen. Auch der PKW war nach wie vor häufig eine ernstzunehmende Alternative zur Flugreise. Vgl. in Geschäftsbericht 1996, DLH AG, Köln und in Mölloney/Beck/Grimmeisen (1995).

838 Wenn Lufthansa mit dem Rivalen British Airways (BA) auf Dauer mithalten wollte, waren jährliche Kostensenkungen von 5% nötig. BA war im Geschäftsjahr 1994 die Airline mit dem zweithöchsten Gewinn der Welt (430,1 Mio. US \$). Sie war die erste nationale Linienfluggesellschaft Europas, die privatisiert wurde (1987 abgeschlossen). Vgl. in Mölloney/Beck/Grimmeisen (1995).

839 Vgl. in Weber (2001c), S. 3-6.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

würden dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben. Somit entstand die Idee der Star Alliance. Siehe hierzu auch näheres unter Kapitel 8.⁸⁴⁰

- *Sicherheit sowie technische und fliegerische Kompetenz*: Diese waren weiterhin die Kernkompetenzen der Lufthansa.
- *Ausbau des touristischen Angebots*: Dies war nicht nur beim Tochterunternehmen Condor, sondern auch beim Lufthansa-Stammhaus zur Steigerung der Flug- und Flottenauslastung (Sitzladefaktor 1994: 68%) erforderlich. Damit schwanden die Grenzen zwischen traditionellem Linien- und Charterverkehr.

Wie alle Fluggesellschaften in der EU, sah auch Lufthansa sich mit dem verschärfenden Wettbewerb infolge der EG-Bestimmungen zur Luftverkehrs Deregulierung konfrontiert. Mit einem umfangreichen Sanierungsprogramm überwand Lufthansa ihre größte wirtschaftliche Krise. Das bislang weitgehend im Besitz der öffentlichen Hand befindliche Unternehmen wurde bis dahin in mehreren Schritten vollprivatisiert.⁸⁴¹

3.5.2 Sanierung

Bereits Ende der 1980er Jahre machten sich die Strukturprobleme der Branche besonders stark negativ bemerkbar. Betrachtete man die Ergebnisse aus dem Flugbetrieb, so war seit 1988 ein stark negativer Trend zu verzeichnen. Seit 1989 flog man gar Verluste ein.⁸⁴² Die Banken hatten damals einem der größten deutschen Arbeitgeber schlicht und einfach die *Kreditlinien gekappt*. Nur durch eine *Überlebenshilfe der KfW* i.H.v. 500 Mio. DM konnte der Konzern überleben. Dadurch entkam die Gesellschaft *nur knapp dem Konkurs*. Eine auch mit Blick auf die deutsche Einheit auf Überkapazität getrimmte Flotte flog damals *täglich vier Mio. DM Verluste* ein. Und das inmitten einer Luftfahrtkonjunktur, die durch den vorangegangenen Golfkrieg strukturell ohnehin stark gebeutelt war und die unter ruinösen Preiskämpfen auf der Nordatlantikstrecke litt.⁸⁴³ Ausgelöst durch seit 1991 eingetretene Verluste, im Zusammenhang mit dem verstärkten Preiswettbewerb, setzte die Lufthansa seit Mitte 1992 ein *Sanierungsprogramm* auf.⁸⁴⁴ Mehr als 123 Projekte wurden bereits Anfang 1992 identifiziert und garantierten allein schon einen *Einspareffekt von über 300 Mio. DM*.⁸⁴⁵

Die Lufthansa musste sich einem tief greifenden Wandel unterziehen. Man war sich über das nach wie vor ungünstige Umfeld (Überkapazitäten, Subventionen etc.) und über die hauseigenen Probleme (zu starke Produktorientierung, hohe Kosten etc.) durchaus im Klaren. Mit dem „*Programm 93*“ wurde die Sanierung des Konzerns gestartet. Das Ziel war es, *insgesamt 1,5 Mrd. DM allein in 1993 einzusparen*, welches sich folgendermaßen aufteilte:

840 Das traditionelle Konzept nationaler Fluglinien war ein Auslaufmodell. Im Gegensatz zu BA, die bestrebt war, mit einer Strategie internationaler Beteiligungen ein weltweites Netz aufzubauen versucht Lufthansa überwiegend mit Marketingabkommen einen globalen Verbund zu schaffen. Der Marktzugang wurde durch Strategische Allianzen sichergestellt. Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995).

841 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

842 Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995), S. 8.

843 Vgl. in Bollinger (2000).

844 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

845 Vgl. in Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln.

Songül Bozdağ-Yaksan

- Reduzierung des Sachaufwandes um 320 Mio. DM
- Reduzierung des Personalaufwandes um 290 Mio. DM
- Steigerung der Erlöse um 700 Mio. DM

Im Einzelnen zählten hierzu unter anderem die *Stilllegung einer Teilflotte*, die Reduzierung von Kosten für interne Publikationen oder auch die Minimierung des Sponsorings. Darüber hinaus musste auch der *Personalaufwand drastisch gekürzt* werden. Die Zielgröße war ein Kostenabbau um mindestens 290 Mio. DM allein in 1993. Hierzu waren insgesamt fast 8.000 Vollzeitstellen abzubauen, wobei die administrativen Bereiche doppelt so stark reduziert wurden als die „produktiven“ Bereiche. Ergänzend wurde eine schwer erkämpfte „Null-Runde“ im Tarifvertrag 1993 durchgesetzt.^{846 847} Der Stellenabbau konnte in der Folge ohne betriebsbedingte Kündigungen, also sozial verträglich, realisiert werden und zwar durch verschiedene Frühpensionierungsmodelle, Reduktion der individuellen Arbeitszeit, unbezahlten Sonderurlaub sowie Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen. Neben diesen eher konventionellen Sparmaßnahmen wurde bei den Piloten ein „Pilot Pool“ eingerichtet. Piloten konnten sich auf freiwilliger Basis an andere Fluggesellschaften verleihen lassen, die der Lufthansa für die Überlassung nahezu das gesamte Gehalt bezahlten.⁸⁴⁸

Schließlich mussten bereits 1993 die Erlöse um mindestens 700 Mio. DM verbessert werden. Konkret wurde daher das Vielfliegerprogramm „Miles&More“, eine Restrukturierung des Vertriebsnetzes („Partner-Konzept“), neue innovative Tarife sowie ein Yield Management, d.h. ein Ertragsmanagement durch Optimierung der Kapazitätsauslastung, initiiert werden.⁸⁴⁹

Die Lufthansa hatte 1993 somit einen *neuen Kurs eingeschlagen*: der Absatz wurde gesteigert, der Umsatz auf Vorjahresniveau gehalten und die Kosten gesenkt. Dabei war die konjunkturelle Umgebung von allen Anzeichen einer tief greifenden Krise geprägt. Abnehmende Wirtschaftsleistung, zunehmende Arbeitslosigkeit, wachsende Defizite der öffentlichen Haushalte, rückläufige verfügbare Einkommen kennzeichneten die *wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik Deutschland*. Die Überkapazitäten in den Luftverkehrsmärkten der Welt übten zusätzlichen Preisdruck aus. Im Schnitt erlöste die Lufthansa pro Ticket rund sechs Prozent weniger als im Jahr zuvor. Dennoch hatten die Bemühungen aber Erfolg: Der Verlust nach Steuern betrug im Lufthansa-Konzern zwar noch 92 Mio. DM, lag damit aber um rund 77% unter dem des Vorjahres. Trotz anhaltendem Verlust war die Sanierung ein Erfolg, da bereits erkennbare Verbesserungen stattfanden. Weitere Erfolge kamen zeitverzögert, da auch der Kostenabbau und die Produktivitätssteigerungen ein Prozess war, der seine Zeit brauchte.⁸⁵⁰

846 Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995).

847 Webers Überzeugungskraft und der Ernst der Lage waren groß genug, um die beiden Gewerkschaften ÖTV und DAG von den Maßnahmen zu überzeugen. Vgl. in Bollinger (2000).

848 Hierdurch konnte ein Abfluss des teuer bezahlten Piloten-Know how vermieden werden. Ein zu einem späteren Zeitpunkt wieder größerer Pilotenbedarf könnte auf diese Weise ebenfalls problemlos gedeckt werden.

849 Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995).

850 Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

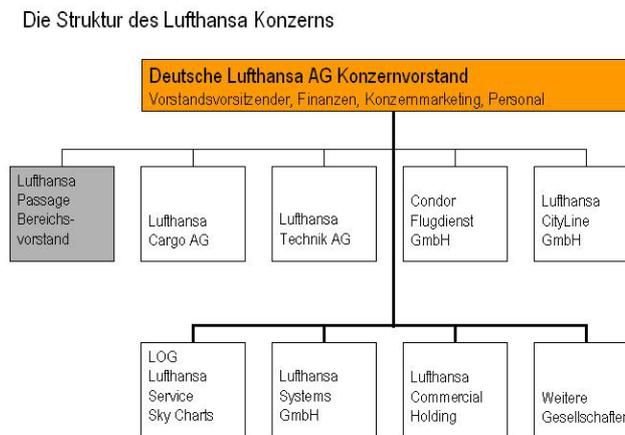
Vom Staatsunternehmen zum Global Player

3.5.3 Restrukturierung

Im Sommer 1994 war der Konkurs der Gesellschaft abgewendet.⁸⁵¹ Die Maßnahmen, die 1993 zum Teil zum wirtschaftlichen Erfolg beitrugen, reichten allerdings allein nicht aus, um dauerhaft wieder schwarze Zahlen zu schreiben.⁸⁵² Lufthansa führte im Frühjahr 1994 das zweijährige Sanierungsprogramm zu Ende, das die Produktivität um mehr als 30% erhöhte, die Stückkosten um rund 15% senkte. Gleichzeitig aber wurde der *Umbau des Konzerns* in kleinere und schlagkräftigere Einheiten beschlossen und vorangetrieben.⁸⁵³

So wurde die Konzernumstrukturierung erst im Rahmen der *fortschreitenden Privatisierung* möglich und sinnvoll. In der Hauptversammlung 1994 wurde durch Beschluss einer Ergänzung des § 2 Abs. 2 der Satzung der Deutsche Lufthansa AG ein Handlungsrahmen eröffnet, der eine weit reichende Übertragung einzelner Geschäftstätigkeiten auf Konzerngesellschaften ermöglichte.⁸⁵⁴ Für die Lufthansa begann mit der Restrukturierung 1995 die *zweite Sanierungsphase*. Deren Schwerpunkte waren die Restrukturierung mit schlanken, weitgehend selbständigen Töchtern und die Privatisierung.⁸⁵⁵ Im Rahmen der strukturellen Neuausrichtung hatte sich Lufthansa auf die Geschäftsfelder mit den höchsten Renditeerwartungen konzentriert, einzelne Tätigkeitsbereiche ausgegliedert und große Unternehmensbereiche rechtlich verselbständigt.⁸⁵⁶

Abbildung 16: Lufthansa Konzernstruktur 1995



851 Vgl. in Bollinger (2000).

852 Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

853 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

854 Vgl. in Helm (1999), S. 272.

855 Vgl. in Mölleny/Beck/Grimmeisen (1995).

856 Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, "Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

Es wurde eine Stammhauskonstruktion mit einer *Konzernobergesellschaft* gewählt. Obergesellschaft des Konzerns war die Deutsche Lufthansa AG. Die Lufthansa Geschäftsfelder Fracht, Technik und Systemhaus wurden zum 1. Januar 1995 aus der Deutsche Lufthansa AG ausgegliedert und damit rechtlich selbständig. Hierbei wurden die Lufthansa Technik AG und die Lufthansa Systems GmbH gemäß dem UmwStG ausgegründet; im Falle der Lufthansa Cargo AG wählte man wegen der fraglichen steuerrechtlichen Bestimmungen als Teilbetrieb den Weg einer „Betriebsaufspaltung“. In der neuen Konzernstruktur betrieb die Deutsche Lufthansa AG als Führungsgesellschaft das Passagierlinienfluggeschäft.⁸⁵⁷

Mit Etablierung einer neuen Konzernstruktur hielt *neuer Unternehmergeist* Einzug in eine Fluggesellschaft, die sich noch immer zu 51,4% *in Staatsbesitz* befand. Es entstanden insgesamt sieben Geschäftsfeldern mit ergebnisverantwortlichen Vorständen oder Geschäftsführern, wie etwa die Lufthansa Passage, Lufthansa Technik, Cargo, Catering, Touristik, IT- und Ground Services.⁸⁵⁸ Die Konzernorganisation wurde von einer funktional orientierten zu einer prozess- und geschäftsfeldorientierten Organisation umgebaut. Nach wie vor war die Lufthansa AG jedoch alleiniger Gesellschafter der neu gegründeten Töchter.⁸⁵⁹

Die Maßnahmen zur Ertragssteigerung, etwa die Einführung des Bonusprogramms Miles & More, die Einrichtung des Netzmanagements oder die deutlich veränderte Preispolitik, trugen zum Erfolg der Sanierung bei. Hierbei bestand das Ziel, das Unternehmen in übersichtliche Geschäftsfelder zu gliedern.⁸⁶⁰ Selbständige, dem Wettbewerb ausgesetzte und ergebnisorientierte Unternehmen waren näher am Kunden und stellten sich besser auf seine Bedürfnisse ein. Sie verursachten weniger Bürokratie, dafür ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern. Kleinere Unternehmenseinheiten handelten zudem schneller, weil die Entscheidungswege kürzer waren. Vor allem aber arbeiteten sie wirtschaftlicher, weil die Zuordnung von Aufwand und Ertrag, Entscheidungskompetenz und Verantwortung auf die handelnden Personen besser und übersichtlicher gelang.⁸⁶¹

Darüber hinaus war es erklärtes Ziel des Lufthansa Managements, sich von der *Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes zu lösen und stärker privatrechtlich zu arbeiten*. Einer Ausgründung von Tochtergesellschaften stand bis 1994 die Satzung der VBL entgegen, die die Beteiligungseigenschaft der Tochtergesellschaften erforderte und damit effizientes Arbeiten außerhalb der Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes nicht ermöglichte (siehe hierzu näheres unter Kapitel 6.5.4.2.1).⁸⁶²

Die Wettbewerbssituation war nach wie vor schwierig. Es fielen weiterhin die Preise für Flugtickets wegen des scharfen Wettbewerbs und der Überkapazitäten. Am 24. September 1994 wurde ein neues, zunächst auf vier Jahre befristetes Luftverkehrsabkommen zwischen

857 Vgl. in Helm (1999), S. 273ff.

858 Alle Geschäftsfelder mit ihren fast 300 Gesellschaften und Beteiligungen waren rund um das Kerngeschäft Fliegen positioniert und bilden ab 1998 mit ihm zusammen den Aviation Konzern Lufthansa. Vgl. in Bollinger (2000).

859 Vgl. in Möllene/Beck/Grimmeisen (1995).

860 Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

861 Als Ziel einer neuen Konzernstruktur definierte die Deutsche Lufthansa AG eine höhere Flexibilität des Konzerns, mehr Kostentransparenz durch Segmentberichterstattungen und die Schaffung neuer günstiger Tarifplattformen. Im Lufthansa Konzern sollten kleinere, effizientere Einheiten entstehen. Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

862 Vgl. in Helm (1999), S. 272f.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

der Bundesrepublik Deutschland und den USA verhandelt. Erstmals konnten die deutschen Gesellschaften alle Punkte in den USA im *Code-Sharing mit einer US-Partnergeseellschaft* anfliegen. Der Wettbewerb mit den US-Gesellschaften wurde damit auf eine ausgeglichene Grundlage gestellt.⁸⁶³

Trotz eines schwierigen Marktumfeldes hatte die Lufthansa 1996 einen *ansehnlichen Gewinn vor Steuern* von 686 Mio. DM erzielt. Eines der Hauptprobleme lag im deutschen Markt. 1996 ging die Zahl der Fluggäste im innerdeutschen Verkehr insgesamt um 1,1% zurück, der Verkehr mit dem Ausland belebte sich erst im zweiten Halbjahr wieder. Der Luftverkehr spiegelte so die Schwäche der gesamtwirtschaftlichen Lage wider. Die Lufthansa reagierte mit der Rücknahme der Kapazitätserweiterung von ursprünglich geplanten fünf auf etwa zwei Prozent. Vor allem staatlich subventionierte Wettbewerber benutzten ihre ohne Gegenleistung erworbenen Finanzmittel dazu, ihr Angebot im deutschen Markt erheblich zu erweitern und die Mehrkapazität über Niedrigstpreise abzusetzen. Darunter litt besonders die Economy Class. Konjunkturschwäche und zunehmender Wettbewerbsdruck schärfen aber auch das Bewusstsein dafür, dass der ab *April 1997* völlig *liberalisierte Markt* ein Überleben nur zulassen würde, wenn das Kostenniveau wettbewerbsfähig war.⁸⁶⁴ Daher startete die Lufthansa AG ein auf fünf Jahre angelegtes *Kostensenkungsprogramm* (Programm 15)⁸⁶⁵ mit dem Ziel, die Stückkosten um jährlich rund vier Prozent zu senken.⁸⁶⁶ In diesem Programm liefen alle Maßnahmen zur Kostensenkung zusammen. Das angestrebte Ziel lautete, die Stückkosten pro Jahr um vier Prozent zu senken. In absoluten Zahlen ausgedrückt hieß dies, die Kosten mussten bis zum Jahr 2001 erneut um mehr als 1,5 Mrd. DM abgebaut werden.⁸⁶⁷

3.5.4 Privatisierung

Unter Privatisierung versteht man den Prozess der Transferierung der Eigentümerschaft als Ganzes oder zum Teil vom Staats- zum Privatsektor.⁸⁶⁸ In den 1980er und 1990er Jahren ist die Privatisierung zu einem der Hauptschlüssel der *wirtschaftlichen Reformen in vielen Ländern* geworden.⁸⁶⁹ Allein in den 1990er Jahren wurden Unternehmen insgesamt im Wert

863 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

864 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

865 Das Programm 15 steht für ein Bündel von Maßnahmen, mit denen der Konzern die Kosten in den folgenden fünf Jahren um 20% oder 1,5 Mrd. DM senken wollte. 50 Einzelprojekte mit einem Sparvolumen von über 900 Mio. DM waren in der Umsetzung. Hier nur einige Beispiele: Lufthansa hatte ihre interne Vertriebsorganisation verschlankt. Stilllegung von Kapazitäten, Verringerung des Aufwandsbudgets, Aktivitäten auf der Beschaffungsseite, Abbau der Informatikkosten und eine Initiative zur Senkung der Gebühren und Entgelte von Flughäfen und Flugsicherung waren die wichtigsten Eckpunkte des Programms. Mit den Gewerkschaften ÖTV und DAG wurden dazu 1996/97 zukunftsweisende Tarifvereinbarungen abgeschlossen, die die Lohnentwicklung mittelfristig besser kalkulierbar machten. Die vereinbarten moderaten Lohnsteigerungen trugen zudem dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Lufthansa zu sichern. Der Personalstand im Konzern wurde seit 1991 deutlich reduziert und die Personalproduktivität im gleichen Zeitraum um 40% gesteigert. Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa,“ Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

866 Vgl. in Bollinger (2000).

867 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

868 Vgl. in Keller/Dogan/Eroglu (1994), S. 15-24.

869 Vgl. in Bennington/Cummane (1997), S. 364-376.

von ca. einer Trillion US \$ von ehemals Staatsbetrieben in Privatunternehmen transformiert.⁸⁷⁰ Einige der Gründe hierfür waren u.a. folgende:

- Reduzierung der Staatsrolle in der Wirtschaft,
- Steigerung der Produktivität und
- Erweiterung der Basis für individuelle und kollektive Investitionen sowohl inländische als auch ausländische.⁸⁷¹

Einer der *Hauptantriebsgründe* für die Privatisierung waren vor allem die *Haushaltsdefizite*. Man hatte vor, mit den Verkaufserlösen diese zu verringern. Fast alle privatisierten Unternehmen stellten kostenintensive Tätigkeiten dar (Subventionen, Inflationen etc.). Nach der Privatisierung dieser Unternehmen sind fast alle profitabel und attraktiv gewachsen. Dies ist natürlich die rein betriebswirtschaftliche Sicht. Aus Nachfragersicht sind die Ergebnisse kurzfristig nicht immer nur positiv⁸⁷² langfristig aber schon. Die meisten Analysen in Bezug auf die positiv wirtschaftliche Entwicklung von Privatunternehmen zeigen, dass die Ursache hierfür der gewachsene Marktwettbewerb ist. Der Wettbewerb und die Liberalisierung der Märkte sind wichtigere Determinanten für die wirtschaftliche Performance als die Besitzverhältnisse von Unternehmen.⁸⁷³

In Bezug auf die Privatisierung der Deutsche Lufthansa AG kann man diese wirtschaftliche Lage auch als Hauptursache berücksichtigen, da Anfang der 1990er Jahre die Wiedervereinigung Deutschlands stattfand und die Bundesregierung aufgrund hoher Kosten und *Staatsschulden* nach Einnahmequellen suchte. Andere Gründe für eine Privatisierung sind u.a. die *Liberalisierung* der Märkte wie z.B. Energie, Luftfahrt etc., aber auch die *Effizienzsteigerung* privater Unternehmen und die Steigerung der Attraktivität der Investitionen, waren hierfür Gründe.⁸⁷⁴

Vor allem in den 1980er Jahren kamen in England *Zweifel* im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit von Staatsunternehmen auf. Man war der Auffassung, dass private Unternehmen nicht nur besser performen würden, sondern auch effizienter arbeiten könnten. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die Privatisierung von Staatsunternehmen zu einem Hauptphänomen in der Wirtschaft. Diese Entwicklung ging bald auf viele andere Länder über, wie etwa Frankreich, England oder Deutschland. Die Hauptziele der Privatisierung waren somit unter anderem folgenden Aspekte:

- Stärkung der freien Marktwirtschaft,
- Produktivitätssteigerung, Effizienzsteigerung und Nutzung von Synergiepotentialen,
- Verbesserung der Einkommensverteilung,
- Diversifizierung der Kapitalverhältnisse,
- Entwicklung des Kapitalmarktes und
- Etablierung der Kultur von Aktienkäufen.⁸⁷⁵

870 Vgl. in Mahboobi (2001), S. 43.

871 Vgl. in Younis (1996), S. 18-25.

872 S. Stromwirtschaft, hier erst Anstieg, dann erst Senkung der Preise etc.

873 Vgl. Keller/Dogan/Eroglu (1994).

874 Vgl. in Mahboobi (2001).

875 Vgl. in Keller/Dogan/Eroglu (1994).

3.5.5 Teilprivatisierung 1994

Die Sanierungsschritte waren die Voraussetzung für die Privatisierung. Unter dem Eindruck der erforderlich gewordenen Sanierung durch einen Bilanzverlust von fast einer halben Mrd. DM im Jahre 1992 und vor dem Hintergrund, dass nur erfolgreich arbeitende privatisierte Fluggesellschaften wie BA und KLM im liberalisierten Wettbewerbsumfeld der EU bestehen und damit die Aufgabe der Daseinsvorsorge erfüllen könnten, beschloss die *Bundesregierung* im Mai 1994, die Lufthansa unmittelbar nach einer erfolgreichen Sanierung weiter bzw. letztlich *vollständig zu privatisieren*.⁸⁷⁶ Zur dauerhaften Sicherung der Sanierung war eine *Beseitigung der Eigenkapitalenge dringend erforderlich*. Nur durch eine Kapitalerhöhung ließ sich die Fremdverschuldung abbauen und die Eigenkapitalquote erhöhen.⁸⁷⁷ Das *Management und die Beschäftigten der Lufthansa begrüßten also die Privatisierung*, weil erst dadurch die Voraussetzungen für den Wandel des Konzerns geschaffen wurden. Denn Subventionen hätten auf Dauer nicht geholfen. Vielmehr wäre es nach innen und außen ein Freibrief gewesen, so weiter zu machen wie zuvor. Ohne die Unterstützung durch den Staat war die Gesellschaft aber gezwungen, *das Geschäft neu zu durchdenken*, die Kosten zu senken, Personal abzubauen und die Hierarchien abzuflachen.⁸⁷⁸

Die Reduzierung der Bundesbeteiligung an der Lufthansa war also Teil einer Privatisierungsinitiative des Bundes, die in den Jahren 1994 und 1995 ihren ersten Höhepunkt erreichte. Der Bund war bis zur Kapitalerhöhung im August 1994 Mehrheitsaktionär der Lufthansa, mit einer Beteiligung von etwa 51,42% am Grundkapital der Gesellschaft. Wegen des geschwundenen verkehrspolitischen Interesses an seiner Beteiligung verfolgte der Bund seit 1994 das Ziel, sich schrittweise aus dem Unternehmen zurückzuziehen. Im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung der Lufthansa im Jahre 1994 erklärte er verbindlich, von seinen Bezugsrechten keinen Gebrauch zu machen und stattdessen auch einen *Teil seines Aktienbesitzes zu veräußern*.⁸⁷⁹

Der *Rückzug des Bundes aus der Lufthansa* fand somit in erster Linie durch eine *Kapitalerhöhung* statt, an der sich der *Bund nicht beteiligte*. Die Platzierung der jungen Aktien übernahm eine *internationale Bankengruppe* unter der Federführung und Gesamtkoordination der Dresdner Bank und Mitführung der Deutschen Bank.⁸⁸⁰ Die Aktien konnten von privaten und institutionalisierten Anlegern bei allen deutschen Börsen gezeichnet werden. Demgemäß

876 In dem damaligen Bundesverkehrsminister Matthias Wissmann sah der Vorstand der LH guten Verhandlungspartner, der den betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzen einer Privatisierung für das Unternehmen und die Allgemeinheit realisiert hatte. Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

877 Spätestens seit dem Geschäftsjahr 1993 bestand bei der Lufthansa ein Missverhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital. Entsteht bei einer AG Kapitalbedarf, so hat sie grundsätzlich zwei Finanzierungsmöglichkeiten: Sie kann entweder den Kapitalbedarf durch Eigenkapital i.S.d. § 266 Abs. 3 HGB decken oder Fremdkapital aufnehmen. Letzteres schied bei der Lufthansa aufgrund der ohnehin schon hohen Fremdverschuldung aus. Insofern blieb ihr nur die Möglichkeit, gemäß §§ 182ff. AktG einen Kapitalerhöhungsbeschluss herbeizuführen und die Durchführung der Kapitalerhöhung im Handelsregister gemäß §§ 188, 189 AktG eintragen zu lassen. Vgl. in Helm (1999), S. 257.

878 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

879 Am 19. Mai 1994 beschloss das Bundeskabinett offiziell, die Mehrheitsbeteiligung an der Lufthansa aufzugeben und an der anstehenden Kapitalerhöhung nicht teilzunehmen.

880 Es wurden 7,64 Mio. Inhaber- Stammaktien für 382 Mio. DM zu einem Bezugspreis von 160 DM ausgeben. Der Nennwert betrug 50 DM. Vgl. in Helm (1999), S. 258-258.

wurden die neuen Aktien über eine Dauer von zwei Wochen den bisherigen Stamm- und Vorzugsaktionären zum Kauf angeboten. In dieser Zeit konnten sie ihr Bezugsrecht ausüben.⁸⁸¹ Am 7. Oktober 1994 wurden die neuen Aktien in die Notierung aufgenommen. Die Bundesregierung veräußerte die ihr aus ihrem Aktienbesitz zustehenden Bezugsrechte an das internationale Bankenconsortium. Nachdem der Bund dies tat, wurden diese vom Bankenconsortium mit der Verpflichtung übernommen, die auf die Bezugsrechte entfallenden Aktien zu beziehen und diese außerhalb der Börse möglichst dauerhaft und breit gestreut bei interessierten Anlegern zu platzieren. Von den 7,64 Mio. jungen Aktien entfielen 3,939 Mio. Titel auf den Bund, dessen Bezugsrechte veräußert wurden. Durch die *Neuemission i.H.v. 382 Mio. DM* die ausschließlich *an private Zeichner* ging, sank der *Bundesanteil* am Grundkapital auf ca. 38,35%.⁸⁸² Im Oktober 1994 fand über die Kapitalerhöhung hinaus eine *Ump Platzierung von Aktien des Bundes* statt. Im Rahmen der Transaktion wurden 1,075 Mio. Aktien für normal *104 Mio. DM* des Bundes aus seinem Altbesitz auf den *deutschen Kapitalmärkten platziert*. Hierzu war die Dresdner Bank von der Bundesregierung beauftragt worden. Die genaue Zahl der Platzierungsaktien gab die Bank am 29. September 1994 bekannt.⁸⁸³

Trotzdem wollte der Bund 1994 noch einen bedeutenden Teil seines Einflusses auf die Lufthansa bis zur vollständigen Deregulierung des EU Luftverkehrs zum 1. April 1997 aufrechterhalten, so dass es bei einer Kapitalbeteiligung von erheblich mehr als der Sperrminorität von 25,1% blieb, die ihm eine Hauptversammlungsmehrheit an Aktionärspräsenz sicherte. Das *Grundkapital* der Lufthansa betrug nach der Kapitalerhöhung des Jahres *1994 1,908 Mrd. DM*. So hielten seit September 1994 neben dem Bund noch weitere öffentliche bzw. öffentlich beherrschte Gesellschaften und Körperschaften Aktien der Lufthansa. Dies waren die Deutsche Bahn AG, die Deutsche Postbank AG, die KfW, die MGL und das Land Nordrhein-Westfalen. Jede dieser Gesellschaften bzw. Körperschaften schlossen *bilaterale Poolvereinbarungen* mit der Bundesrepublik ab, um die *Ausübung der Stimmrechte* zu koordinieren. Zusammen kontrollierte dieser Aktionärskreis 50,7% des Grundkapitals der Lufthansa. Damit hielt ein *öffentlicher bzw. öffentlich beherrschter Aktionärskreis unter Dominanz des Bundes* über das Jahr 1994 hinaus eine Mehrheit an der Lufthansa. Nach Aktionärsbefragung waren Mitte 1995 private Anleger im Ausland zu knapp 20% am Kapital beteiligt. Der direkte Bundesanteil belief sich im Herbst 1994 auf 35,68% und inklusive der indirekten Anteile auf 38,88%. Die öffentliche Hand hielt zusammen 40,65% des Grundkapitals.

Erstrebter Nebeneffekt der Politik der Privatisierung war für den Bund die *Erzielung der Einnahmen*. So erzielte der Bund durch die Nichtteilnahme an der Kapitalerhöhung vom August 1994 und dem Verkauf seiner Bezugsrechte Einnahmen i.H.v. *420 Mio. DM*. Die Bundesregierung beabsichtigte mit der Teilprivatisierung der Lufthansa durch Kapitalerhö-

881 Das Bezugsrecht ermöglichte es Alt- Aktionären, neue Aktien in der Stückzahl zu erhalten, die ihrem bisherigen prozentualen Anteil am Grundkapital entspricht. Damit erlangten sie die Möglichkeit, ihre Beteiligung in prozentualer Hinsicht in gleicher Höhe fortzuführen. Der Bezugsrechthandel fand vom 20. bis 29. September 1994 an allen deutschen Wertpapierbörsen statt.

882 Vgl. in Helm (1999), S. 258ff. und Geschäftsbericht 1994.

883 Diese konnte anhand des beim gewählten Emissionsverfahren errichteten Oderbuchs erstellt werden. Ebenso am 29. September 1994 wurde der Platzierungspreis zu dem nationale und internationale Investoren Platzierungsaktien kaufen konnten, aufgrund des endgültigen Orderbuches bestimmt. Durch die Veräußerung aus dem Altbesitz des Bundes sank dessen Anteil auf 35,68%. Vgl. in Helm (1999), S. 259-260.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

hung, den *eigenen Haushalt zu entlasten* und privates Kapital für den Investitionsbedarf der Gesellschaft zu gewinnen. Sie betonte dabei, dass die öffentliche Hand sich unter Wahrung der verkehrspolitischen Belange von der Lufthansa Beteiligung trennen könne. Für die Lufthansa erwartete man positive Impulse auf ihre Ertragsstärke durch die Privatisierung.⁸⁸⁴

Die „Beamtenproblematik“

Die Privatisierung der Lufthansa, ging nicht ohne Zusatzbelastungen vonstatten. Sie wurde erst möglich, nachdem Lufthansa, die Bundesregierung, die Gewerkschaften OTV und DAG sowie die *Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL)* sich auf ein Maßnahmenpaket geeinigt hatten, mit dem die Zusatzversorgung der Mitarbeiter aus der an den öffentlichen Sektor angelehnten Form *in eine private Zusatzvorsorge* umgewandelt werden konnte.⁸⁸⁵ Das Absinken der Bundesbeteiligung auf unter 50% durch die Kapitalerhöhung von 1994 führte zum Problem der nicht mehr länger gewährleisteten Mitgliedschaft der Lufthansa in der VBL. Damit drohten ihr hohe finanzielle Konsequenzen.

Die VBL ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Lufthansa und ihre damaligen Konzerngesellschaften waren seit dem 1. Juli 1953 Mitglieder der VBL.⁸⁸⁶ Den Mitarbeitern des Lufthansa Konzerns war eine Zusatzaltersversorgung *analog zu der, der Angestellten im öffentlichen Dienst* individualarbeitsvertraglich zugesichert.⁸⁸⁷ Die Satzung der VBL stellt folgende Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft auf: Für die Beschäftigten des Unternehmens muss das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes oder ein Tarifrecht wesentlich gleichen Inhalts gelten:

1. Hauptvoraussetzung für die Mitgliedschaft in der VBL ist es, dass sich das Unternehmen *mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand befindet*.⁸⁸⁸
2. Es muss sich bei der Tätigkeit des öffentlichen Unternehmens um die Wahrnehmung einer Aufgabe handeln, die sonst juristische Personen des öffentlichen Rechts ausführen. Dies bedeutet, dass die Geschäftstätigkeit des Unternehmens im öffentlichen Interesse liegen muss. Darüber hinaus ist jedes Mitglied verpflichtet, alle Arbeitnehmer bei der VBL zu versichern.

Das Problem der Mitgliedschaft der Lufthansa musste aufgrund des § 19 der Satzung der VBL bei einem Beteiligungsstand der Bundesrepublik von 51,42%, also vor der Teilprivatisierung von 1994, gelöst werden, damit man den Bundesanteil auf 35,68% senken konnte. Dies galt erst recht vor dem Hintergrund, dass der Bund beabsichtigte, *sich vollständig aus*

884 Vgl. in Helm (1999), S. 256-257 und im Geschäftsbericht 1994.

885 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

886 Sie hat den Zweck, bestimmten Arbeitnehmern der beteiligten Mitglieder im Wege privatrechtlicher Versicherung eine am Beamtenrecht orientierte zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung (Zusatzversorgung) zu gewähren.

887 Der Beitritt der Lufthansa zur VBL war möglich, da sich auch privatrechtliche Unternehmen, wie AG oder GmbH, neben Bund, Ländern und Gemeinden, Gebietskörperschaften und ihrer Verbände sowie sonstige juristische Personen des öffentlichen Rechts, beteiligen können.

888 Es muss ein maßgeblicher Einfluss juristischer Personen des öffentlichen Rechts auf das Unternehmen bestehen, was ab einer Mehrheit von 50,1% des stimmberechtigten Grundkapitals als gewährleistet angesehen wird.

der Lufthansa zurückzuziehen.⁸⁸⁹ Im Hinblick auf die durch die Deregulierung in den USA und der EU gewandelte Struktur des Luftverkehrs war im Jahre 1994 zweifelhaft, ob die Erbringung von Linienverkehrsdiensten der Lufthansa noch als eine öffentliche Aufgabe angesehen werden konnte.⁸⁹⁰

Die Reduzierung des Anteils des Bundes unter 50,1% hätte für die Lufthansa bedeutet, dass sie die Anforderungen der VBL Satzung hinsichtlich der Kapitalmehrheit nicht mehr hätte erfüllen können. Die VBL wäre im Gegenzug berechtigt gewesen, die Mitgliedschaft der Lufthansa zu kündigen. Die Folge einer *einseitigen Kündigung durch die VBL* wäre für die Lufthansa diejenige gewesen, dass sie an die VBL einen Betrag im Gegenwert der zum Kündigungszeitpunkt bestehenden Zusatzversorgungsverpflichtungen für Lufthansa Pensionäre hätte einzahlen müssen. Darüber hinaus wären Pensionsrückstellungen für alle Zusatzversorgungsanwartschaften der aktiven Mitglieder zu bilden gewesen. Von 1953 bis 1966 wurden finanzielle Beiträge an die VBL sowohl von den Lufthansa Beschäftigten, als auch von der Lufthansa gezahlt. Seit 1967 zahlte ausschließlich die Lufthansa Beiträge. Diese seit 1967 von der Gesellschaft entrichteten Beiträge überstiegen die Zahlungen der VBL an die Pensionäre des Lufthansa Konzerns. *Durch die Beitragszahlungen der Lufthansa wurden andere VBL Mitglieder mit rund 2,3 Mrd. DM begünstigt.* Wegen des drohenden Kündigungsgrundes musste vor der Kapitalerhöhung 1994 durch die involvierten Parteien, der Lufthansa als betroffene Gesellschaft, dem Bund als ihren Mehrheitsaktionär und der VBL, eine Lösung des Problems gefunden werden.⁸⁹¹

Alle ausgegliederten Gesellschaften mussten zunächst zwingend im Lufthansa-Besitz bleiben, da die Altersversorgung, wie auch sonst im öffentlichen Dienst, nicht nach dem Versicherungsprinzip sondern nach dem Umlageprinzip (ähnlich wie das staatliche Rentensystem) organisiert war. Während beim ersten Verfahren das Unternehmen für jeden einzelnen Beschäftigten Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung zurückstellt und erst zu einem späteren Zeitpunkt an die Mitarbeiter auszahlt, musste die Lufthansa beim Umlageverfahren die Gelder an die VBL überweisen, die sie wiederum an die Pensionäre des Unternehmens ausschüttet. Durch diese spezielle Altersversorgung war es für die Lufthansa nicht zahlbar, (u.U. steuermindernde) Rückstellungen zu bilden. Aufgrund der VBL-Statuten musste die Lufthansa jedoch 1994, als der Bund seine Mehrheit am Unternehmen abgab, aus dieser öffentlichen Versorgungseinrichtung ausscheiden. An deren Stelle musste sofort eine betriebliche Altersversorgung treten, die auf dem Prinzip der Anwartschaftsdeckung durch Rückstellung beruht. „Über Nacht“ mussten, für alle *58.000 Mitarbeiter des Konzerns, Rückstellungen gebildet* werden, aus denen dann in der Zukunft die Betriebsrenten bezahlt werden können. Versorgungsfälle aus der Vergangenheit verblieben bei der VBL, wofür diese einen satzungsgemäßen Gegenwert als Ablösung erhielt.⁸⁹² Dies war die Ausgangssituation

889 Die Voraussetzung der Satzung der VBL erfüllte der Lufthansa Konzern seit 1953. Die Frage der Mitgliedschaft stellte sich dann aber, als die Lufthansa in den verlustreichen Geschäftsjahren 1992 bis 1993 erkennen musste, dass eine Sanierung der Gesellschaft nur mit einer kräftigen Kapitalerhöhung und der Verringerung der Verbindlichkeiten möglich sein würde.

890 Vgl. in Helm (1999), S. 263-265 und VBL Satzung aus 1994.

891 Bei einer weiter fortgeführten Mitgliedschaft der Lufthansa wäre sie Nettozahler geblieben. Vgl. in Helm (1999), S. 263-265 und Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

892 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

für lange Diskussionen mit der Bundesregierung, der klar gemacht werden musste, dass die geschilderte Situation zu ungerechten Belastungen der Lufthansa geführt hätte. Schließlich wurde ein Kompromiss gefunden, der dem *Bund die Abgeltung der bereits bestehenden Rentenverpflichtungen* wie bei Bahn und Post aufbürdete und die Lufthansa zur sofortigen Rückstellung aller künftigen Rentenansprüche zwang.⁸⁹³

Zum Stichtag 1. Januar 1995 wurde in den Verhandlungen folgende Paketlösung mit folgenden vertragliche Einzelvereinbarungen festgehalten: Die Lufthansa AG schied als Beteiligter bei der VBL zum 31. Dezember 1994 aus. Die VBL verpflichtete sich, auch zukünftig die satzungsmäßigen Leistungen an die zum Stichtag bestehenden Rentner der Lufthansa zu erbringen. *Die Bundesrepublik entrichtete an die VBL der Zusatzversorgungsansprüche der damaligen Lufthansa Pensionäre i.H.v. 1,05 Mrd. DM*, zahlbar in 15 gleichen Jahresraten zu je 80 Mio. DM. Die VBL zahlte aus diesem Betrag seit 1. Januar 1995 die Zusatzversorgung für alle bis zum 31. Dezember 1994 pensionierten Mitarbeiter. Die Lufthansa musste einen eigenen Beitrag zu diesem Übergang leisten. Hierbei wurden 1,1 Mrd. DM aus den Reserven in die Rückstellungen für Altersvorsorge transferiert. Nur so war das Tor zur Kapitalerhöhung und weiterem Unternehmenswachstum möglich.⁸⁹⁴

3.5.6 Vollprivatisierung 1997: Lufthansa als Privatunternehmen

Die Bundesrepublik veräußerte am 20. Dezember 1996 ihre *direkte Beteiligung* an der Lufthansa i.H.v. 35,68% an die KfW.⁸⁹⁵ Daneben nutzte der Bund die KfW zur *Zwischenfinanzierung* beim Privatisieren von Staatsunternehmen. So konnte der Bund im Dezember 1996 seinen Lufthansa Anteil an die KfW übertragen und sich dafür einen Vorschuss auf den späteren Privatisierungserlös überweisen lassen. Dieser kam damals dem Bundeshaushalt 1996 i.H.v. 2,1 Mrd. DM zugute.⁸⁹⁶ Der Bund erhielt ferner einen „Besserungsschein“, d.h. der Mehrerlös aus der Privatisierung des Pakets durch die KfW ging ebenso an ihn. Dieser Veräußerungsmodus wird als Platzhaltermodell bezeichnet. Da die KfW ein solches „Parken“ von Aktienpaketen mit Krediten finanziert und eine Provision vom Bund verlangt, geht dabei ein nicht unerheblicher Teil des Privatisierungserlöses verloren. Die KfW befindet sich zu 80% in Bundesbesitz, so dass dem Bund die Anteile als mittelbare Beteiligung zuzurechnen waren. Damit verfügte der Bund bis zur Aktienplatzierung durch die KfW weiterhin über eine mitteilungsspflichtige Beteiligung von mehr als 25% an der Lufthansa.⁸⁹⁷

Die vollständige Privatisierung der Lufthansa wurde durch den Bundestag und Bundesrat bereits im Zusammenhang mit dem Privatisierungsschritt 1994 beschlossen. Darüber hinaus mussten mit dem *Luftverkehrsnachweissicherungsgesetz (LuftNaSiG)* die rechtlichen Voraussetzungen für die vollständige Privatisierung der Lufthansa geschaffen werden. Dieses Gesetz regelt die Eigentümerstrukturen einer privaten und börsennotierten Luftverkehrsgesellschaft. Zu erfüllende Hauptvoraussetzung ist, dass eine solche Gesellschaft den Nach-

893 Der Beitrag des Bundes zur Lösung der Versorgungsproblematik im Zuge der Privatisierung wurde von der EU nicht als mögliche Subventionierung beanstandet, sondern unter dem Gesichtspunkt gebilligt, dass sich auch jeder private Investor so verhalten hätte.

894 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

895 Die KfW ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Sie dient als öffentliches Förderungsinstitut.

896 Vgl. in Bollinger (2000).

897 Vgl. in Helm (1999), S. 278 und Geschäftsbericht 1996.

weis erbringen muss, dass sie sich mehrheitlich in nationaler Hand befindet.⁸⁹⁸ Für die Lufthansa bestand dieses Problem nicht, da sich bis dahin noch eine Kapitalmehrheit von 50,7% des Grundkapitals nachweislich in deutschem Besitz befand. Sie ergab sich aber durch den Anteil von 37,5% der KfW und durch die Beteiligung eines Konsortiums deutscher Großaktionäre, dessen Mitglieder der Gesellschaft namentlich bekannt waren, wie etwa: das Land Nordrhein-Westfalen mit 1,8%, die Postbank mit 1% und die Deutsche Bahn AG mit 0,4% am Grundkapital beteiligt waren. Weiterhin war die Münchener Gesellschaft für Luftfahrtwerte (MGL) mit gut 10% beteiligt. Ein Großteil dieses Aktienpakets, darunter der ehemalige Bundesanteil von 35,7%, der Ende 1996 von der KfW übernommen wurde, sollte privatisiert werden.⁸⁹⁹

Am 1. Juli 1997 trat das LuftNaSiG in Kraft. Es schuf die *Voraussetzung für diese Platzierung*. Bestehende internationale Vereinbarungen erforderten von Lufthansa den jederzeitigen Nachweis, dass die *Aktienmehrheit in deutschen Händen* lag. Das neugeschaffene Gesetz sah daher *vinkulierte Namensaktien* vor, bei denen auch die Staatsangehörigkeit des Aktionärs registriert wurde. Nach Beschluss der Hauptversammlung am 26. Juni 1997 wurden alle Inhaberstammaktien der Lufthansa in vinkulierte Namensaktien umgewandelt.^{900 901} Das LuftNaSiG sieht vor, dass die vormals frei übertragbaren Inhaberaktien per Gesetz in vinkulierte Namensaktien umgewandelt werden und damit grundsätzlich nur mit Zustimmung der Gesellschaft zur Übertragung der Aktien berechtigt sind. Die Gesellschaft kann die Übertragung verweigern, wenn sie die luftverkehrsrechtlichen Befugnisse der Lufthansa gefährden. Somit sollen unliebsame Aktionäre, vor allem aber auch eine Überfremdung der Gesellschaft vermieden werden.⁹⁰² Von der Satzung darf nur Gebrauch gemacht werden, wenn sich der Ausländeranteil der 50% Marke nähert.⁹⁰³

Mit der Umstellung des Grundkapitals der Lufthansa auf Namensaktien, bestand es nun aus 381.600.000 auf den Namen lautenden Aktien zum Nennwert von 5 DM. Die Aktien der Lufthansa wurden ab dann unter Bezeichnung des Aktionärs mit dessen Namen, Wohnort

898 Vor allem die Luftverkehrsabkommen der Bundesrepublik Deutschland mit den meisten Ländern der Welt wie auch die europäische Union verlangen von deutschen Luftverkehrsgesellschaften, somit auch von der Deutschen Lufthansa AG, den Nachweis darüber, dass sie mehrheitlich in deutschen bzw. europäischen Händen liegen und von diesen kontrolliert werden. Andernfalls laufen sie Gefahr, sowohl ihre Betriebsgenehmigung als auch internationale Lande- und Überflugrechte zu verlieren. Vgl. in Helm (1999), S. 279ff.

899 Vgl. in Zusatzinformation zur vollständigen Privatisierung der Lufthansa, Lufthansa Bilanzpressekonferenz Frankfurt, 7. Mai 1997, Deutsche Lufthansa AG, Investor Relations (CGN/FRA IR) S. 2-5.

900 Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, "Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

901 BVM Wissmann nannte das Gesetz den letzten bedeutenden Eckpfeiler der 1994 eingeleiteten LH-Privatisierung. Sie habe das Ziel, aus dem Konzern einen von staatlichen Eingriffen freien, wettbewerbsorientierten "global player" auf dem internationalen Luftverkehrsmarkt zu machen. Vgl. in Berliner Zeitung (15.01.1997), Weg für Lufthansa-Privatisierung geebnet, Bundeskabinett verabschiedet Gesetzentwurf / Aktienmehrheit muß in deutscher Hand bleiben, Berlin.

902 Um auf dem Kapitalmarkt die notwendige Transparenz über die Eigentümerstruktur zu schaffen, ist die Lufthansa verpflichtet, nach § 6 LuftNaSiG alle drei Monate die Stimmverhältnisse gemäß den Nationalitäten zu veröffentlichen. Der hat Vorstand bei Erreichen des Schwellenwertes von 40% eine Ad hoc Mitteilung darüber zu veröffentlichen. Mit dieser Regelung soll möglichst eine Selbstregulierung des Ausländeranteils herbeigeführt werden.

903 Vgl. in Geschäftsbericht 1997 und in Helm (1999), S. 288-290.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

oder Sitz, Beruf und Staatsangehörigkeit bei natürlichen Personen und mit der Nationalität bei juristischen Personen in das Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen. Am 8. September 1997 wurde die Notierung an allen deutschen Wertpapierbörsen von Inhaber- und Namensaktien umgestellt.⁹⁰⁴

Die *Restprivatisierung des Bundesanteils im Oktober 1997* wurde durch ein internationales Bankenkonsortium unter der Führung der Kreditinstitute Dresdner Kleinwort Benson und SBC Warburg Dillon Read als globale Koordinatoren durchgeführt. Auftraggeber war im Einvernehmen mit der Bundesregierung die KfW.⁹⁰⁵ Sie hielten zum Zeitpunkt der Privatisierung 143 Mio. Lufthansa Aktien. Dies entsprach einem Anteil von 37,45% des Grundkapitals mit einem Wert von ca. 4,7 Mrd. DM. Davon stammten 136.152.980 Aktien (oder 35,68%) aus dem früheren Bundesbesitz. Die weiteren 6.750.000 Aktien entsprachen der jahrelangen eigenen Beteiligung der KfW von 1,77% an der Lufthansa.

Zum 25. September 1997 betrug der Einheitskurs der Lufthansa Aktien an der Frankfurter Börse 34,85 DM. Die Anzahl der zugeteilten Aktien wurde von den globalen Koordinatoren auf der Basis eines Bookbuildingverfahrens erstellt. Der Verkaufspreis richtete sich nach den Kaufangeboten und wurde nach Ende der Verkaufsfrist am 12. Oktober 1997 festgelegt. Privatanelegern wurde auf den Verkaufspreis ein Abschlag von 1 DM als Bonus gewährt, Lufthansa Beschäftigten ein Abschlag i.H.v. 10%. Der *Platzierungspreis betrug 33,30 DM.*^{906 907} Es gab auch ein *spezielles Mitarbeiter-Beteiligungsmodell*. Bis zu 1,4 Mio. Aktien, das entspricht etwa 1% der Platzierung, wurden für die Lufthansa-Mitarbeiter reserviert. Die Beschäftigten des Unternehmens konnten bis zum Ende der Zeichnungsfrist am 10. Oktober 1997 Aktien aus diesem Paket mit einem Abschlag i.H.v. 10% vom Platzierungspreis erwerben. Ziel war es auch in der Vergangenheit bereits, möglichst viele Mitarbeiter zu Teilhabern an ihrer Lufthansa zu machen. Dies war ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel.⁹⁰⁸

Die Standorte der Angebotsplatzierung waren in Deutschland, Großbritannien, im restlichen Europa und in den Vereinigten Staaten.⁹⁰⁹ Grundsätzlich konnten Anleger Lufthansa Aktien in beliebiger Höhe zeichnen. Da das Platzierungspaket jedoch überzeichnet war, war nach Abschluss der Verkaufsfrist eine Zuteilung gemäß einem einheitlichen Schlüssel notwendig. Die Aktien wurden, wie vom Bund beabsichtigt, im Interesse privater Investoren breit gestreut. Die Privatisierung der Lufthansa war somit im Sinne der Privatisierungsstrategie der Bundesregierung umgesetzt worden. Der Aktienkauf durch Investoren wurde durch die guten Geschäftsergebnisse der Lufthansa im ersten Halbjahr 1997 unterstützt. Der Bund nahm über den *Erlös von 2,1 Mrd. DM*, der ihm im Dezember 1996 durch die KfW gutgeschrieben worden war, weitere ca. 2,4 Mrd. DM als Privatisierungserlös ein.⁹¹⁰

904 Für die Einreichung der Inhaberstammaktienurkunden war eine Frist von fünf Monaten vorgesehen. Danach galten alle Aktien der Gesellschaft per Gesetz, nämlich als umgewandelt. Vgl. in Helm (1999), S. 296ff.

905 Vgl. in Presseinfo vom 13. Oktober 1997 Bonn / Frankfurt.

906 Vgl. in Helm (1999), S. 297-299.

907 Vgl. in Presseinfo vom 13. Oktober 1997 Bonn / Frankfurt.

908 Die Zeichnung von Aktien aus der Mitarbeiter-Tranche erfolgt direkt und ausschließlich über die Personalstellen der Lufthansa. Vgl. in Presseinfo vom 19. Oktober 1997 Bonn / Frankfurt.

909 Vgl. in Weber: Rede zum Lufthansa Jahresabschluss 1997, (1998), Frankfurt am Main.

910 Vgl. in Weber (1998).

51% der Aktien gingen an deutsche Privatanleger, für die Mitarbeiter der Lufthansa war ein Anteil von 1% an der gesamten Platzierung reserviert. 48% der Aktien wurden von institutionellen Anlegern aus dem In- und Ausland erworben. Die Nachfrage der institutionellen Anleger verteilte sich regional recht gleichmäßig mit knapp über 20% jeweils aus Deutschland, Großbritannien, dem restlichen Europa und den USA. Nach der Vollprivatisierung verzeichnete das Aktienbuch 441.000 Aktionäre. Die Lufthansa hatte damit über 300.000 neue Aktionäre gewonnen. In den Händen deutscher Investoren lagen 65% der Lufthansa Aktien. 17% wurden von europäischen Anlegern, 18% von außereuropäischen Anteilseignern gehalten. Damit lag der Anteil der Aktionäre aus dem Ausland deutlich unter den Grenzen der gesetzlichen Bestimmung.⁹¹¹ Eine starke institutionelle Nachfrage aus dem Ausland und das hohe Interesse der deutschen Privatanleger führten zu einer deutlichen *Überzeichnung* und machten Lufthansa mit 441.000 Aktionären zu einer der größten Publikumsgesellschaften in Deutschland.

Die Platzierung der früheren Lufthansa Aktien des Bundes war die zweitgrößte deutsche Börsenplatzierung (nach der Teilprivatisierung der Deutschen Telekom AG 1996).⁹¹² Im April 1997 hat die Liberalisierung die letzten Schranken für einen ungehemmten Wettbewerb in Europa aus dem Weg geräumt. Der Wettbewerbsdruck im deutschen Markt hatte bereits zugenommen. Neue Fluggesellschaften, die mit niedrigen Kosten und Preisen arbeiten, visierten den deutschen Markt an. Und wenngleich im Weltluftverkehr nicht mehr generell von hohen Überkapazitäten gesprochen werden konnte, so hielten Subventionen doch viel Angebot im Markt, das unter rein marktwirtschaftlichen Bedingungen längst verschwunden wäre.⁹¹³

Nach 40 Jahren als staatliches Unternehmen wurde die Lufthansa AG Anfang der 1990er Jahre erst saniert, dann restrukturiert und anschließend 1994 erst teil- und dann 1997 vollprivatisiert.⁹¹⁴ Somit fing ein neues Kapitel in der Geschichte der Deutschen Lufthansa an.⁹¹⁵ Das Management der Deutschen Lufthansa begrüßte die Privatisierung. Im liberalisierten Umfeld haben sich privatisierte Unternehmen besser behaupten können. Neue Herausforderungen wie die seit 1993 wirksame Liberalisierung des Luftverkehrs innerhalb der EU verlangten nach anderen und neuen Organisationsformen, die der zunehmenden Geschwindigkeit des Marktwandels besser gerecht werden könnten.⁹¹⁷

911 Vgl. in Aktionärsinfo 1997 DLH AG, Frankfurt am Main, 3. Quartal.

912 Vgl. in Weber (1998).

913 Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

914 S. hierzu auch Entwicklung des Bundesanteils am Grundkapital im Anhang.

915 Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

916 Anfang 1993 trat in der EG die dritte Stufe der Deregulierung in Kraft. Sie brachte im Luftverkehr innerhalb der EU neue Freiheiten mit sich. Die Luftverkehrsgesellschaften durften dadurch sich in jedem Land der EU niederlassen oder Tochtergesellschaften gründen. Sie durften in einem dritten Land Flüge durchführen, deren Kapazität allerdings dort nur zur Hälfte verkauft werden durfte (Anschlusskabotage). Auch haben sie praktisch unbegrenzte Preissetzungsfreiheit erhalten. Vgl. in Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln.

917 Amerikanische Luftverkehrsgesellschaften drangen auf den europäischen, vor allem aber auf den deutschen Markt. Das liberale Luftverkehrsabkommen von 1955 gab ihnen die Möglichkeit, ihr Angebot beliebig auszudehnen und aus Deutschland heraus auch europäische und außereuropäische Ziele anzufliegen. Die Bewegungsfreiheit deutscher Gesellschaften in den USA hingegen war eingeeengt. Die Lufthansa hat daher Neuverhandlungen des bilateralen Luftverkehrsabkommens gefordert mit dem

4. Analyse der Unternehmensentwicklung anhand der Principal-Agent Theorie

4.1 Die Rolle des Staates

4.1.1 Die Interessen des Staates an der Lufthansa

Zum Bild der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik gehört es, dass sich neben privaten auch öffentliche Gebietskörperschaften wirtschaftlich betätigen. Diese Betätigung beschränkt sich nicht nur auf die Leistungsverwaltung zum Zweck der Daseinsvorsorge, sondern umfasst auch den Betrieb von Unternehmen mit oder ohne öffentliche Zielsetzung.⁹¹⁸ Öffentliche Unternehmen stellen damit Instrumente zur Realisierung bestimmter Politik-inhalte dar und erfüllen nicht nur wirtschaftliche Aufgaben, sondern auch unterschiedliche öffentliche Zwecke. Mit öffentlichen Unternehmen kann die Politik den Staat gestalten und Mangelerscheinungen des Marktes ausgleichen. Hauptmerkmal dieser Gesellschaft ist der potentielle staatliche Einfluss, der zu Wettbewerbsverzerrungen führen kann.⁹¹⁹

Für das Gründungsengagement des Bundes bei der Lufthansa bestanden gesamtwirtschaftliche und damit öffentliche Motivationen: es gab noch keinen privaten Anbieter. Wegen der wirtschaftlichen Not nach dem Zweiten Weltkrieg erschien es unrealistisch, dass Private eine international operierende deutsche Fluggesellschaft aufbauen könnten. Zudem wollte der Bund auf dem Gebiet der Luftfahrt aus verkehrs- und wirtschaftspolitischen Gründen mitbestimmen und ausländische Anbieter zurückdrängen, die sich den deutschen Markt nach Wiederaufnahme eines von Deutschland ausgehenden Flugverkehrs im Jahre 1946 aufgeteilt hatten. Der Bund verfolgte bei der Gründung der Lufthansa beide von öffentlichen Unternehmen wahrnehmbare Ziele: Die Lufthansa sollte zum einen ein Unternehmen sein, das Leistungen im Luftverkehrssektor erbringt, um entsprechende wirtschaftliche Bedürfnisse der Gesellschaft zu decken, die ansonsten überhaupt nicht oder nur unzureichend befriedigt worden wären. Darüber hinaus verfolgte der Bund langfristig beim Aufbau der Lufthansa erwerbswirtschaftliche Ziele. Man ging davon aus, dass die Lufthansa nach hohen Verlusten in den Anfangsjahren zu einem späteren Zeitpunkt Gewinne einfliegen könnte, obwohl dies bei der Vorgängergesellschaft nicht der Fall war. Nachdem die Lufthansa ihre Aufbauphase hinter sich hatte und seit Mitte der sechziger Jahre bis Anfang der neunziger Jahre einen Gewinn hatte vorweisen können, wurde die Aufrechterhaltung der Bundesbeteiligung wohl eher unter erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten verfolgt. Die Gewinnerzielungsabsicht als alleiniger Zweck eines öffentlichen Unternehmens ist jedoch höchst umstritten. Der Grund dafür ist in der Tatsache zu sehen, dass die Verluste öffentlicher Unternehmen mit Haushaltsgeldern übernommen werden können, wie es in den ersten Betriebsjahren der Lufthansa auch geschehen war. Durch solche Subventionen zugunsten staatlicher Unternehmen kann es zu Wettbewerbsbeeinträchtigungen kommen.

Ziel, die vorhandenen Wettbewerbsverzerrungen zu beseitigen. Vgl. in Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln.

918 Ein öffentliches Unternehmen liegt dann vor, wenn sich die öffentlichen Gebietskörperschaften durch das Angebot wirtschaftlicher Leistungen oder nachfrage nach solchen wirtschaftlich betätigen.

919 Vgl. in Helm (1999), S. 77-78.

Der volkswirtschaftliche Nutzen, den sich der Bund vom Betrieb der Lufthansa versprach, kann auch mit dem Begriff der Daseinsvorsorge wiedergegeben werden.⁹²⁰ Im Falle der Lufthansa war dies die Versorgung der Volkswirtschaft und der Bevölkerung mit nationalen und internationalen Flugverbindungen, um die Mobilität und Kommunikationsfähigkeit der Gesellschaft sicherzustellen.

Bei der Bestimmung des öffentlichen Zwecks verdient eine überwiegend erwerbswirtschaftliche Tätigkeit des Staates in Form von gemischtwirtschaftlichen Unternehmen besondere Aufmerksamkeit, da sich bei dieser Form eines öffentlichen Unternehmens neben der öffentlichen Hand auch private Gesellschafter im Unternehmen engagieren durften. Diese Situation lag im Falle der Lufthansa seit Aufnahme privater Aktionäre im Dezember 1953 bis ins Jahr 1997 vor.⁹²¹ Das sich aus der Beteiligung unterschiedlicher Aktionäre ergebende Spannungsverhältnis zwischen öffentlichen und privaten Interessenten bedurfte einer entsprechenden Harmonisierung.⁹²²

Die Lufthansa blieb bis zu ihrer vollständigen Privatisierung 1997 als ein öffentliches Unternehmen mit der Aufgabe der Daseinsvorsorge. Es bestand ein öffentliches Interesse des Bundes an einem effizienten, von Deutschland ausgehenden Luftverkehrsnetz. Daraus ist aber nicht zu folgern, dass die Aufgabe von einem Bundesunternehmen auszufüllen war bzw. ist.

Zwar hatte die Lufthansa öffentliche Aufgaben zu erfüllen, dies sollte aber in privater Rechtsform geschehen. Die Satzung der Lufthansa sah zu keinem Zeitpunkt ihrer Geschichte die Förderung eines öffentlichen Interesses als Geschäftszweck an, sondern bestimmte vielmehr die Maximen der Eigenwirtschaftlichkeit und Gewinnerzielungsabsicht.⁹²³

Mit der Wiedererlangung der Lufthoheit der Bundesrepublik hatte der Bund im Jahre 1955 die wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichsten Wiederaufbau einer nationalen Fluggesellschaft geschaffen. Diese Aussicht war es, mit der der Bund bereits seit dem Gründungsjahr 1953 private Investoren dafür gewinnen konnte, Kapitalanteile an der Lufthansa zu erwerben. Dadurch wandelte sich die Lufthansa von einem reinen öffentlichen bzw. gemischt-öffentlichen Unternehmen zu einem gemischtwirtschaftlichen Unternehmen.

Die *Motivation des Bundes* für die Gewinnung privater Investoren lag vor allem darin, nicht die gesamten Investitionen, die für den Aufbau der Gesellschaft erforderlich waren, aus

920 Hierunter versteht man die Pflicht des Staates, Leistungen zur Versorgung mit den lebensnotwendigen Dingen für die Allgemeinheit zu erbringen.

921 Die Lufthansa war also ab ihrer Gründung im Jahre 1953 bis zu ihrer vollständigen Privatisierung im Jahre 1997 ein öffentliches Unternehmen. Dies entsprach vor allem ihrer Aktionärsstruktur und der Zielsetzung des Linienluftverkehrs. Die Aktien der Lufthansa befanden sich bis 1994 mehrheitlich in der Hand des Bundes. Die Kapitalbeteiligung ist der wichtigste Anhaltspunkt für die Definition als öffentliches Unternehmen. Der Betrieb der Lufthansa war aber auch eine erwerbswirtschaftliche Tätigkeit des Bundes. Entscheidend für ein öffentliches Unternehmen ist die beherrschende Stellung der öffentlichen Hand. Sie muss in der Lage sein, unmittelbar oder mittelbar beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen auszuüben. Dafür ist die Kapitalbeteiligung Maßstab.

922 Teilweise dient die Beteiligung öffentlicher Körperschaften an Wirtschaftsunternehmen der Kontrolle ihrer Tätigkeiten. Mit dem Bundesengagement bei der Lufthansa sollte eine unabhängige deutsche Fluggesellschaft aufgebaut werden, die sich gegenüber der ausländischen Konkurrenz behaupten und insofern erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sein sollte.

923 Zivilluftverkehrs in der Nachkriegszeit, als gerechtfertigt angesehen werden. Problematisch war jedoch, dass die Satzung der Lufthansa noch nicht einmal im Ansatz eine öffentliche Zwecksetzung der Gesellschaft erkennen ließ. Vgl. in Geschäftsbericht 1953 und 1997 und Helm (1999), S. 130.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

eigener Kraft erbringen zu müssen. Die Gesellschaft sollte zwar mehrheitlich staatlich sein, aber doch eine möglichst starke Minderheit privater Aktionäre aufweisen. Da die Lufthansa jedoch in den ersten neun Geschäftsjahren keinen Gewinn vorweisen konnte, musste der Bund zunächst große Mühe darauf verwenden, Privatanleger zum Zeichnen von Lufthansa-Aktien zu gewinnen. Der Bund sah bis 1990 die *Gemischtwirtschaftlichkeit* der Lufthansa als wünschenswert.

Gerade typisch für gemischtwirtschaftliche Unternehmen war, dass sich das auf die Durchsetzung der *öffentlichen Aufgabe* gerichtete Interesse der öffentlichen Hand und das auf *Gewinnmaximierung* gerichtete Interesse der privaten Gesellschafter gegenüber stehen. Die öffentliche Hand war zwar auch an einer kostengünstigen und verlustfreien Leistungserbringung interessiert, primär aber orientierte sie sich als Gesellschafterin an der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe, die die Legitimationsgrundlage öffentlicher und gemischtwirtschaftlicher Unternehmen ist und damit die Gewinnerzielungsabsicht überlagert. Sie beruhen auf der Tatsache, dass die öffentliche Hand und der private Gesellschafter mit ihrer Beteiligung gegensätzliche Interessen verfolgen können.⁹²⁴

Die Lufthansa erfüllte seit der ersten Kapitalerhöhung im Dezember 1953 bis zur vollständigen Privatisierung im Herbst 1997 die Kriterien eines gemischtwirtschaftlichen Unternehmens. Neben dem Bund als Hauptaktionär waren in diesem Zeitraum auch immer private Aktionäre an der Gesellschaft beteiligt (mehrere Principale). Über seinen Kapitalanteil übte der Bund jedoch einen maßgeblichen und dauernden Einfluss auf die Lufthansa (Agent) aus.⁹²⁵

Als Hauptaktionär der Lufthansa war der Bund in der Lage, mit der Gesellschaft verkehrs- und allgemeinpolitische Ziele im Interesse der Bundesrepublik umzusetzen: Die modernen Verkehrsflugzeuge der Lufthansa waren Repräsentanten für die neugegründete Bundesrepublik.⁹²⁶ Diesen Zielen musste von daher auch die Unternehmenspolitik der Lufthansa verpflichtet sein. Trotzdem verstand sich die Lufthansa als ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen des Bundes.⁹²⁷ Die Lufthansa veröffentlichte zu ihrer Rolle als nationale Fluggesellschaft folgende Einschätzung: „Eigenwirtschaftlichkeit und Gewinnorientierung waren zwar erklärte Unternehmensziele, aber der volkswirtschaftliche Gesamtnutzen des Landes

924 Das bedeutet dass die Gewinnerzielung nur soweit zulässig ist, als sie die Erfüllung des öffentlichen Zwecks nicht gefährdet. Damit stehen sich gesellschafts- und konzernrechtliche Fragen gegenüber. Vgl. in Helm (1999), S. 139-140.

925 Die Lufthansa war bis zu ihrer vollständigen Privatisierung 1997 als gemischtwirtschaftliches Unternehmen anzusehen. Gemischtwirtschaftliche Unternehmen müssen von Eigengesellschaften der öffentlichen Hand abgegrenzt werden. Beiden ist die privatrechtliche Organisationsform eigen. Bei Eigengesellschaften hält ein staatlicher Hoheitsträger alle Kapitalanteile des Unternehmens. So müssen mindestens eine öffentliche Institution und mindestens ein privater Gesellschafter Anteile besitzen. Die Beteiligungsquoten sind grundsätzlich nicht entscheidend. Beide Unternehmensformen sind im weiteren Sinne als öffentliche Unternehmen anzusehen, obwohl sie privatrechtlich organisiert sind. Aus diesem Grund sind sie rechtsfähige Gesellschaften des Zivilrechts, auf die die Normen des jeweiligen gesellschaftsrechtlichen Sondergesetzes Anwendung finden. Für die Lufthansa war daher das AktG maßgebend. Vgl. in Helm (1999), S. 140-144.

926 Sie sollten ein Symbol für den wirtschaftlichen Wiederaufstieg West-Deutschlands nach 1949 werden.

927 Nach ihrem eigenen Selbstverständnis war die Lufthansa als die nationale Fluggesellschaft der BRD ein Instrument der nationalen und internationalen Verkehrspolitik des Bundes, deren aktienrechtliche Verfassung die für höchste betriebswirtschaftliche Effizienz notwendige Unabhängigkeit ermöglichen sollte.

hatte zumindest gleichrangige Bedeutung. Das galt international für die gesamte Branche; die Belange der Staaten bestimmten weitgehend die gesamte Verkehrspolitik. Prestige, militärische, postalische und sozialpolitische Motive spielten eine ebenso große Rolle wie das wirtschaftliche Ergebnis. Und die Fluggesellschaften, durchweg „national carriers“, hatten die primäre Aufgabe, als Instrument der staatlichen Verkehrspolitik zu funktionieren.⁹²⁸

Die Aufgaben und Ziele der Lufthansa, die in der Satzung festgehalten wurden, waren nicht öffentliche, sondern privatwirtschaftliche Zielsetzungen.⁹²⁹ Ein öffentlicher Auftrag der Lufthansa ist auch in alle späteren Fassungen ihrer Satzung nicht aufgenommen worden.⁹³⁰ Bongers formulierte die Aufgabe der Lufthansa so: Die Bundesregierung verfolgt mit der Lufthansa ein öffentliches und ein politisches Interesse daran, dass es eine Fluggesellschaft gäbe, die mehr oder weniger ihrer Kontrolle unterliegt. Dies gelte im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung im Inneren und zur Repräsentation der politischen und ökonomischen Geltung der Bundesrepublik im Ausland. Man las in „Luftverkehr“ auch das Staatsengagement hinein: Eigenwirtschaftlichkeit war zwar Unternehmensziel, der Nutzen des Luftverkehrs sollte aber nicht allein in der Rentabilität gemessen werden. Er diene auch der Volkswirtschaft und sei daher mehr als ein privates Geschäft. Nur damit könnten auch die staatlichen Subventionen gerechtfertigt werden.⁹³¹

4.1.2 Privatisierungspolitik der Bundesrepublik

Die 1970er und 1980er Jahre waren gekennzeichnet von starken Beteiligungen des Bundes. Im Zeitraum 1970 bis 1982 hat sich die Zahl der Beteiligungen um 261 erhöht.⁹³² Die *Haushaltseinnahmen* aus Dividenden und Gewinnausschüttungen betragen damals brutto von 1970 bis 1982 2,4 Mrd. DM, jedoch die *Ausgaben* des Bundes und seiner Sondervermögen beliefen sich im Zeitraum von 1970 bis 1982 auf 6,6 Mrd. DM. Dies deutet auch auf eine *starke Subventionspolitik* hin.⁹³³ Die Entwicklung der Zahlen der unmittelbaren und mittel-

928 Vgl. in Helm (1999), S. 89ff.

929 Bereits in der Aufgabenstellung für die Untersuchung des VAL war das Ziel enthalten, die Voraussetzungen zu prüfen, „auf denen ein tragfähiges und den Bedürfnissen entsprechendes deutsches Luftverkehrsunternehmen ins Leben gerufen werden könnte“. Aus dieser Formulierung kann kein öffentlicher Zweck herausgelesen werden. In § 2 der Satzung hieß und heißt es vielmehr: „Gegenstand des Unternehmens ist der Luftverkehr im In- und Ausland und der Betrieb aller mit der Luftfahrt und ihrer Förderung zusammenhängenden Geschäfte und Einrichtungen. Die Gesellschaft ist zur Förderung des Geschäftszweckes berechtigt, im In- und Ausland Zweigniederlassungen und Agenturen zu errichten, sich bei anderen Unternehmen zu beteiligen, solche Unternehmen zu erwerben und zu errichten sowie alle Geschäfte, einschließlich von Interessengemeinschaft einzugehen“.

930 Aus der Formulierung „Förderung des Geschäftszweckes“ müssen vielmehr die Grundsätze der Erwerbs- und Eigenwirtschaftlichkeit und damit die Gewinnerzielungsabsicht herausgelesen werden.

931 Vgl. in Helm (1999), S. 103-104.

932 Ab 1979 ohne Unternehmen mit weniger als 20.000, ab 1980 als 100.000 und ab 1981 mit weniger als 100.000 DM Nennkapital sowie Beteiligungen an Unternehmen, die nicht im Mehrheitsbesitz des Bundes stehen und auch nicht vom Bundesaktienrecht abhängig sind. Nicht enthalten sind auch Beteiligungen an internationalen Einrichtungen (z.B. Weltbank; BIZ; Europäische Investitionsbank). Auch sind die Auslandsbeteiligungen nicht berücksichtigt. S. hierzu auch Statistisches Bundesamt.

933 Vgl. in Der Bundesminister der Finanzen: VIII A2- 01942- 63/84, Bonn 20.8.1984: Kleine Anfrage der Abgeordneten zur Beteiligungs- und Privatisierungspolitik des Bundes: Drucksache 10/ 1736 – vom 12.7.1984, s. hierzu auch Statistisches Bundesamt.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

baren Beteiligungen und der Sondervermögen des Bundes in den Jahren 1970 bis 1982 kann man der Tabelle 16 entnehmen.⁹³⁴

Tabelle 16: Bundesbeteiligungen 1970 bis 1982

Jahre	Anzahl Bundesbeteiligungen
1970	697
1971	760
1972	776
1973	850
1974	865
1975	885
1976	915
1977	941
1978	938
1979	985
1980	899
1981	928
1982	958

Anfang der 1990er Jahre wurde in Deutschland eine neue politische Ausrichtung für die Modernisierung von Staat und Verwaltung beobachtet. Ein wichtiges Element war dabei eine neue Verantwortungsteilung, bei der es um notwendige Veränderungen des Verhältnisses zwischen Staat und Privaten ging. Die Bundesregierung hatte damit ihre *Privatisierungspolitik* in einen umfassenden Zusammenhang gestellt. Unter diesem angelegten Leitbild war es das Ziel der Bundesregierung, ständig zu überprüfen, welche Aufgaben der Staat in Zukunft wahrnehmen soll und inwieweit staatliche Aufgaben oder unternehmerische Betätigung des Staates durch Ausgliederung oder Privatisierung genauso gut oder besser erfüllt werden können.⁹³⁵ In einem durch Marktöffnung und Liberalisierung, technischen Fortschritt sowie zunehmenden nationalen wie internationalen Wettbewerb geprägten Umfeld, ist die Öffnung der Unternehmen mit Bundesbeteiligung für *privates Know-how und Kapital* die moderne wirtschaftspolitische Antwort auf die zentrale Herausforderung der Zukunftssicherung der zu privatisierenden Unternehmen und deren Arbeitsplätze. Die Bundesregierung

934 Der Bundestag hat die Bundesregierung durch Beschlüsse vom 23.6.1955 und 4.7.1958 zur regelmäßigen Berichterstattung des Bundes verpflichtet. Im Rahmen dieser Veröffentlichung wird der Öffentlichkeit auch eine Übersicht über die Zahl der unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen des Bundes und seiner Sondervermögen Deutsche Bundesbahn, Deutsche Bundespost, ERP und Ausgleichsfonds an Unternehmen mit Geschäftsbetrieb gegeben (Beteiligungsbericht). Nach diesem Bericht, in dem alle mindestens 25%igen Beteiligungen) erfasst sind, waren – jeweils am Jahresabschluss – die in Tabelle 16 erfassten Beteiligungen vorhanden.

935 Die Bundesregierung bereitet Maßnahmen vor, um bis dahin in öffentlicher Verwaltung wahrgenommene Aufgaben auszugliedern. Mit der geplanten Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH sowie der vorgesehenen Übertragung des Debt Management des Bundes auf eine GmbH sollten Effizienzpotentiale genutzt und diese Aufgaben wirtschaftlicher erfüllt werden. Vgl. in Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU, Drucksache 14/3556, BMF/VIII C 1.

folgte damit den internationalen Tendenzen und damit auch den Vorgaben der Europäischen Kommission.⁹³⁶

Zu den zentralen Zielen der Privatisierungspolitik der Bundesregierung gehörte, die Zukunft der zu privatisierenden Unternehmen und deren Arbeitsplätze im nationalen und internationalen Wettbewerb zu sichern. Auch im Rahmen ihrer finanzpolitischen Ziele hat die Bundesregierung die Rolle der Privatisierungspolitik auf neue Grundlagen gestellt. Die Politik der Bundesregierung war darauf ausgerichtet, Privatisierungserlöse grundsätzlich zur Tilgung von Schulden des Bundes zu verwenden.⁹³⁷ Die Privatisierungspolitik der Bundesregierung der 1990er Jahre unterstützte somit vor allem die Haushaltskonsolidierung und trug dazu bei, finanzpolitische Handlungsspielräume zurück zu gewinnen.⁹³⁸

Die Privatisierung und Liberalisierung öffentlicher Aufgaben war in Ländern wie Großbritannien, USA oder Kanada in den 1990er Jahren traditionell weiter fortgeschritten als in Deutschland. Mit der von der Bundesregierung vorgenommenen Marktöffnung wichtiger Wirtschaftsbereiche und der damit einhergehenden Privatisierung öffentlicher Unternehmen hat die Bundesregierung wesentliche Fortschritte erzielt.⁹³⁹ Die Bedeutung einer aktiven Privatisierung auf nationaler Ebene ist vor allem im Hinblick auf einer fortschreitenden Marktliberalisierung, einem technologischen Wandel und dem daraus resultierenden Investitionsbedarf, der Globalisierung der Produkt- und Finanzmärkte sowie der Ausweitung und Stärkung der Kapitalmärkte insbesondere in Europa wichtig. Das Ziel der Privatisierungs- und Deregulierungsbeschlüsse der europäischen Union war die Stärkung des privaten Sektors auf allen Ebenen.⁹⁴⁰ Die Einnahmen aus der Veräußerung von Anteilsrechten des Bundes und aus der Liquidation von Bundesunternehmen – haben sich in den Jahren 1990 bis 1999 wie folgt entwickelt:^{941 942}

936 Vgl. in Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU, Drucksache 14/3556, BMF/VIII C 1.

937 Vgl. a.a.O.

938 Privatisierungserlöse der Postnachfolgeunternehmen werden deshalb generell der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen des früheren Postbereichs dienen, teils direkt zur Defizitdeckung bei den Unterstützungskassen, teils indirekt über eine Tilgung von Bundesschulden und Verwendung der dadurch möglichen Zinersparnisse für die Unterstützungskassen.

939 Untersuchung der OECD (Financial Market Trends No. 76, 18. Juli 2000) zeigt, Deutschland zu den aktiv privatisierenden Staaten gehörte. In Japan, Großbritannien, Deutschland, Italien, Frankreich, Spanien und Portugal gehören die privatisierten Unternehmen zu den an den Börsen mit am höchsten bewerteten Gesellschaften.

940 Vgl. in BMF/VII C1(2000), Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes, Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten. Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU - Drucksache 14/3556.

941 Die bei einzelnen Veräußerungen jeweils erzielten Kaufpreise sind Bestandteil der mit den Erwerbern abgeschlossenen Kaufverträge, die zur Wahrung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen der Vertraulichkeit unterliegen. Abweichungen der Jahresrechnungen erklären sich insbesondere durch Verzögerungen oder Verschiebungen einzelner Veräußerungsvorhaben, die bei Aufstellung des jeweiligen Haushaltes nicht absehbar waren.

942 Vgl. in Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU, Drucksache 14/3556, BMF/VIII C 1.

Tabelle 17: Privatisierungserlöse 1995 bis 1999

Jahr	1995	1996	1997	1998	1999
Mio. DM	2.911,5	2.215,6	10.364,9	7.554,4	4.633,5

In den 1990er Jahren wurde die Tendenz hin zu einer Veräußerungspolitik bzw. Privatisierung geändert. Die Einnahmen im Bundeshaushalt aus der Veräußerung von Anteilsrechten des Bundes und aus der *Liquidation von Bundesunternehmen*, haben sich in den Jahren 1990 bis 1999 auf ca. 32 Mrd. DM entwickelt.⁹⁴³ In den Jahren 1995 bis 1999 haben die Länder insgesamt Erlöse aus der Veräußerung von Beteiligungen i.H.v. 27,7 Mrd. DM erzielt. 1997 wurden etwa 10,4 Mrd. DM an Erlösen erzielt. Alleine 4,7 Mrd. DM kamen von der Vollprivatisierung der Deutschen Lufthansa AG. Die Verteilung auf die einzelnen Jahre kann der nachfolgenden Übersicht entnommen werden.⁹⁴⁴

Die damaligen Schritte haben zur *Zukunftssicherung der Unternehmen* und ihrer Beschäftigten in einem durch raschen technologischen Wandel, Marktöffnung und Liberalisierung geprägten globalen Umfeld geführt. Mit den Privatisierungen wurden wichtige Beiträge zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland, zur Förderung des Kapitalmarktes und der Aktienkultur in Deutschland geleistet.⁹⁴⁵

4.2 Berücksichtigung von Gruppeninteressen

Durch Planen, Organisieren, Kontrollieren und Führen versucht die Unternehmensleitung der Lufthansa, die Aufgaben des Managements und somit auch deren Ziele abzustimmen.⁹⁴⁶ Das Vorhandensein und die Bekanntheit von langfristigen Zielen ist in fast allen Institutionen eine Voraussetzung für eine im Zeitablauf konsistente Entscheidung und gleichzeitig auch eine Motivation für die im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter.⁹⁴⁷

Die Lufthansa ist eine fremdbedarfsdeckende Einheit. Hieraus könnte man folgern, dass das einzige Ziel der Unternehmung die Deckung von Bedarf sei. Dies alleine würde eher in einer Planwirtschaft zutreffen. In einer Marktwirtschaft geht man noch weiter. Hier ist die Bedarfsdeckung nur ein Mittel zum Zweck der Erreichung des eigentlichen Ziels, der

943 Vgl. BMF/VII C1(2000), Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes, Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten. Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU - Drucksache 14/3556 -/ Sie hierzu S.11-12, die Summe der Istspalte.

944 Untersuchung der OECD (Financial Market Trends No. 76, 18. Juli 2000) zeigt, Deutschland zu den aktiv privatisierenden Staaten gehörte. In Japan, Großbritannien, Deutschland, Italien, Frankreich, Spanien und Portugal gehören die privatisierten Unternehmen zu den an den Börsen mit am höchsten bewerteten Gesellschaften.

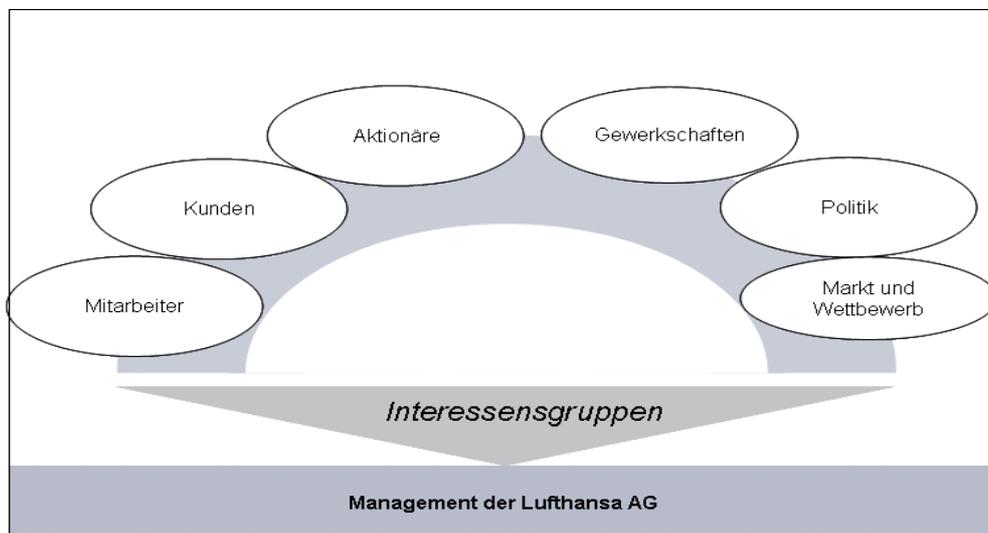
945 Vgl. in BMF/VII C1(2000), Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes, Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten. Hans Jochen Henke, Susanne Jaffke u.a. und der Fraktion der CDU/CSU - Drucksache 14/3556 -

946 Vgl. in Ashauer (1991), S. 44f.

947 Vgl. in Eisenführ (1996), S. 9ff.

Gewinnmaximierung. Dies ist die klassische Sicht eines monistischen Unternehmensziels.⁹⁴⁸ Hierbei ist es bei zumindest Kapitalgesellschaften, die Aufgabe der Manager, das Vermögen der Anteilseigner zu maximieren. Im Weiteren soll nicht der Frage nachgegangen werden, warum Manager sich an der Gewinnmaximierung richten, sondern eher, ob sie dies tun oder tun können.⁹⁴⁹ Bei der Lufthansa AG gibt es den Stakeholder und das Management, also zwei Pole. Die Stakeholder können Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Gewerkschaften und Politiker sein.⁹⁵⁰

Abbildung 17: Die Stakeholder



Eine der Hauptaufgaben des Lufthansa Managements ist die Verfolgung der Interessen folgender Gruppen:

- *Eigentümer bzw. Aktionäre:* Die Unternehmensgründer haben hierbei vor allem das Ziel der Erzielung des Geldeinkommens. Dies gilt auch für ihre Erben, ihren späteren Erwerbem und hinzukommenden Gesellschafter. Diese Gruppe kann am ehesten durch das Interesse an Gewinnmaximierung bzw. an der Maximierung des Shareholder Value charakterisiert werden. Auch das Unabhängigkeitstreben steht meist der Erweiterung des Geschäftsbetriebs im Wege, da der Inhaber weder neue Gesellschafter aufnehmen noch den Banken wachsenden Einfluss einräumen will.
- *Gläubiger:* Das Interesse dieser Gruppe besteht darin, dass Zinsen und Tilgungen zeitmäßig gezahlt werden.

948 Auch in der Forderung nach Maximierung des Shareholder Value Ansatz lebt diese leicht veränderte Form wieder.

949 Diese sind sogar zum Teil in bestimmten Gesetzen wie etwa dem AG, BGB, HGB oder in Tarifverträgen geregelt. Vgl. in Eisenführ (1996), S. 11f.

950 Vgl. in Hank (2007), S. 40.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

- *Kunden:* Die Interessen der Abnehmer besteht in hoher Qualität, möglichst niedrigen Preisen, pünktlicher Lieferung und kulanter Behandlung.
- *Lieferanten:* Diese wollen das Unternehmen als langfristigen Kunden behalten, welche hohe Preise pünktlich zahlen.
- *Mitarbeiter:* Diese Gruppe will gute Arbeitsbedingungen, hohe Bezahlung, interessante Tätigkeit und einen sicheren Arbeitsplatz.
- *Politische Instanz, Öffentlichkeit, Kapitalmarkt:* Städte, Bundesländer und die weitere Öffentlichkeit ist interessiert an Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, Steuern zahlen, eher geringe Anforderungen an die Infrastruktur stellen, sozial und kulturell engagiert sind und die Umwelt wenig belasten.

Die Kooperation zwischen diesen Gruppen ist essentiell für die Existenz des Unternehmens. Daher muss sich auch die Lufthansa stets um die Belange aller Interessensgruppen kümmern.⁹⁵¹ Bei der Zielbildung der Manager werden stets Kompromisse zwischen den konfliktären Interessen dieser Gruppen geschlossen. Je Größer das Gewicht einer Gruppe ist, desto stärker werden ihre Ziele in den Unternehmenszielen zum Ausdruck kommen.⁹⁵²

Im Folgenden werden die Informations- und Kontrollprobleme zwischen den o.g. Interessensgruppen der Lufthansa anhand der Principal-Agent-Problematik durchleuchtet.

4.3 Principal-Agent-Theorie

4.3.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung des Ansatzes

Seit der zweiten industriellen Revolution und dem Aufkommen der Eisenbahn- und Telefongesellschaften war der alte Eigentümerkapitalismus, aufgrund des hohen Kapitalbedarfs, am Ende. Denn die Finanzierung solcher Großprojekte überforderte die Familien und Privatbanken. Stattdessen betätigten sich die großen AGs als Kapitalsammelstellen zur Finanzierung der notwendigen Investitionen. Tausende von Aktionären sind aber weder in der Lage noch geeignet, eine große Gesellschaft zu führen. Somit stand die Geburt einer AG, mit dem Management als Unternehmensführung, an.⁹⁵³

Lange war man der Meinung, dass durch Wettbewerb allein die Märkte sich regulierten.⁹⁵⁴ In einer AG gibt es aber Interessensgegensätze zwischen den Eigentümern und Managern. Man spricht auch von *Agency-Problemen*.⁹⁵⁵ Hierbei handelt es sich um einen Zweig der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ). So wird eine Denkrichtung, die die Elemente der Mikroökonomie, der Organisationstheorie und der Rechtswissenschaft verbindet, bezeichnet. Diese bemüht sich vor allem um eine Erklärung bestehender institutioneller Gegebenheiten,

951 Diese sind sogar zum Teil in bestimmten Gesetzen wie etwa dem AG, BGB, HGB oder in Tarifverträgen geregelt. Vgl. in Eisenführ (1996), S. 11.

952 Es kommen kurzfristige Ziele (wie etwa Liquiditätssicherung, Gewinn, Umsatz, Dividende des laufenden Geschäftsjahres) mit langfristigen Zielen (wie etwa Kundenzufriedenheit, technologische Kompetenz, Flexibilität) die eher der Unternehmenssicherung dienen, zusammen mit Zielen wie etwa das Streben nach Machtzuwachs, Imagegewinn, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und erhöhtem Umweltschutz. Vgl. in Eisenführ (1996), S. 12f.

953 Vgl. in Hank (2007), S. 40.

954 Vgl. in Coase (1937), The nature of the firm, S. 321f.

955 Vgl. in Berle/Means (1932).

wie insbesondere Vertrags- und Organisationsformen. Dabei geht man grundsätzlich davon aus, dass solche institutionellen Formen um ihrer ökonomischen Vorteile willen, also aus Effizienzgründen⁹⁵⁶, geschaffen und gewählt werden, und dass sich effiziente institutionelle Formen auch erhalten.⁹⁵⁷ Die NIÖ beschäftigt sich mit Fragestellungen wie etwa: Warum existieren in der Wirtschaft neben Märkten, auf denen die Koordination horizontal erfolgt, auch hierarchische Koordinationsbeziehungen, z.B. in Form von Unternehmen? Warum liefern Hierarchien oftmals nicht die Ergebnisse, die von der Spitze der Hierarchie angestrebt werden? Warum existieren in allen Wirtschaftssystemen ganz bestimmte Verfügungsrechte an Wirtschaftsgütern?⁹⁵⁸ Die NIÖ versucht Antworten auf solche Fragen zu geben. Die Fragen lassen erkennen, dass der Ursprung der NIÖ in der volkswirtschaftlichen Mikroökonomie liegt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ihre Ansätze keine betriebswirtschaftliche Relevanz haben. Die NIÖ bewirkt vielmehr eine Konvergenz der volks- und betriebswirtschaftlichen Modellbildung. Diese lässt sich nämlich nicht nur bei allgemeinen mikroökonomischen Analysen verwenden, sondern führt auch zu neuen Aspekten bei klassischen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, wie etwa bei der betrieblichen Organisation und zwischenbetrieblichen Kooperationen.⁹⁵⁹ Es lassen sich vor allem drei eng miteinander verbundene *Erkenntnisobjekte* unterscheiden:

- Die Entstehung und Entwicklung von *Institutionen* an sich,
- die *Wechselwirkungen* zwischen Wirtschaftssubjekten (Individuen) auf der einen und Institutionen auf der anderen Seite sowie
- die Effizienz oder zumindest die *Vorteilhaftigkeit von Institutionen*.

Das Erkenntnisinteresse der NIÖ variiert je nachdem, welches Erkenntnisobjekt im Mittelpunkt der Betrachtung steht.⁹⁶⁰ Die wichtigsten Teilbereiche der NIÖ sind die Verfassungsökonomik, die Property-Rights-, die Transaktionskosten- und die Principal-Agent Theorie. Da die letztere Theorie⁹⁶¹, vor allem im Hinblick auf die verschiedenen Interessensgruppen während der Unternehmensentwicklung der Deutsche Lufthansa AG angewandt und analysiert werden soll, soll im folgenden hierauf kurz eingegangen werden.

956 Vgl. hierzu und zur Entstehung der Neuen Institutionenökonomik Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 42ff. und Göbel (2002), S. 51ff.

957 Vgl. Terberger (1994); Cezanne/Mayer (1998), S. 1345 und Feldmann (1999), S. 4.; Göbel (2002), S. 60ff.; Jost (2001a) und Jost (2001b) sowie Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 44.

958 Das Wirtschaftsstudium (wisu), Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung; 32. Jahrgang Heft 1 Januar 2003 (Lange Verlag) Düsseldorf. S. 55-58.

959 Damit zählen die Grundkonzepte der NIÖ inzwischen zum Basiswissen der BWL. Vgl. in ebda. S. 55-58.

960 Ist es die Institutionen an sich, so richtet sich das Forschungsinteresse auf die Entstehung von Institutionen, auf ihre typischen Merkmale sowie die geeignete Systematisierung und Gruppierung von Institutionen. Außerdem interessiert die Aufdeckung und Analyse der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Institutionen sowie die Stabilität von Institutionen im Zeitablauf. Vgl. in Das Wirtschaftsstudium (wisu), Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung; 32. Jahrgang Heft 1 Januar 2003 (Lange Verlag) Düsseldorf. S. 55-58.

961 Vgl. in Terberger (1994); Cezanne/Mayer (1998), S. 1345 und Feldmann (1999), S. 4.; Göbel (2002), S. 60ff.; Jost (2001a) und Jost (2001b) sowie Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 44.

4.3.2 Gegenstand der Principal-Agent-Theorie

Bei der Principal-Agent-Theorie handelt es sich um⁹⁶² ein Modell, das das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären versucht, bietet aber auch generelle Aussagen zur Gestaltung von Verträgen.⁹⁶³ Die Theorie baut auf einen Aufsatz von Michael Jensen und William Meckling aus dem Jahre 1976 auf. Ihre Grundzüge gehen auf die Theorie unvollständiger Verträge zurück, die unter anderem Ronald Coase begründet hat.⁹⁶⁴

Die Eigentümer sind die Prinzipale. Sie sind letztlich die Anspruchsberechtigten, die sich für das operative Geschäft ihre Agenten (Management) suchen. Die Prinzipale bestimmen die Gehälter der Agenten und wachen über die Investitionen und kassieren Dividenden ein. Somit würde das Unternehmen nichts anderes sein, als eine Vertragsbeziehung zwischen Finanzinvestoren, die untereinander geregelt haben, auf welche Weise aus ihrem finanziellen Einsatz mehr Geld erwirtschaftet werden kann.⁹⁶⁵

Die Principal-Agent-Theorie geht davon aus, dass Menschen nur über unvollständige Informationen verfügen, wenn sie das Handeln anderer beurteilen sollen. Im Modell gibt es einen Auftraggeber (*Principal*), der einen Auftragnehmer (*Agent*) mit einer Aufgabe betraut. Jeder Vertragspartner handelt annahmegemäß im eigenen Interesse. Da beide aber unterschiedliche Ziele verfolgen können, kann das zu Interessenskonflikten führen.⁹⁶⁶ Der Prinzipal nutzt den Agenten, um eigene Ziele zu verfolgen. Er erwartet vom Agenten, dass sich dieser voll und ganz für die Auftragserfüllung einsetzt, also nicht seine eigenen Ziele, sondern die Ziele des Prinzipals verfolgt. Der Prinzipal kann jedoch das Engagement und/oder die Qualitäten seines Agenten nur mit Einschränkungen erkennen und sieht – wenn überhaupt – nur das Ergebnis dessen Bemühungen. Demgegenüber hat der Agent einen Informationsvorsprung, da er sein eigenes Verhalten im Hinblick auf Erfolg besser beurteilen kann. Er könnte diese *asymmetrische Information* zu Ungunsten des Prinzipals für seine eigenen Zwecke durch entsprechendes Handeln ausnutzen ("shirking"). Im Gegensatz zum meist als risikoneutral angenommenen Prinzipal ist der Agent risikoavers.⁹⁶⁷ Typische Beispiele hierfür sind etwa die Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenen, Staat und Steuerzahler, Aufsichtsrat und Vorstand, Käufer und Verkäufer, Unternehmen und Aktionären sowie Hersteller und Zulieferer.⁹⁶⁸

Die Agency-Theorie eignet sich besonders gut zur Analyse von Fragen der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, die sich mit zielgerichteten sozialen Systemen, in denen

962 Ein Erklärungsansatz aus dem Feld der Sozialwissenschaft und innerhalb der Wirtschaftswissenschaft ein Teilgebiet der NIO.

963 Vgl. in Jensen/Meckling (1976), S. 305-360.

964 Viele Aspekte wirtschaftlichen Handelns lassen sich mit Hilfe der Principal-Agent-Theorie erklären; sie zählt heute neben der Transaktionskostentheorie, der Theorie der Eigentumsrechte und der Ressourcentheorie zu den führenden Erklärungsansätzen, die in den Wirtschaftswissenschaften diskutiert und angewendet werden. Vgl. in Jensen/Meckling (1976), S. 305-360.

965 Vgl. in Berle/Means (1932).

966 Vgl. in Eisenhardt (1989), S. 57-74.

967 Vgl. hierzu Mensch (1999a), S. 687 und Mensch (1999b), S. 937ff. Analyse und Lösungsansätze von P/A-Problemen in der Supply Chain 18.

968 Vgl. hierzu bspw. Karmann (1992), S. 557; Dietl (1993), S. 133f.; Richter/Furubotn (1999), S. 164; Erlei/Lescke/Sauerland (1999), S. 75. sowie auch Hofmann (2003), S. 22ff. der sich mit dem Principal-Agent-Problem im Rahmen der Budgetierung auseinander setzt.

zwei oder mehr Personen miteinander kooperieren, wie etwa bei der Lufthansa, beschäftigt. Individuelle Entscheidungen, die von den Mitgliedern der Organisation getroffen werden, bestimmen das Maß der Erreichung des Organisationszieles. Es bedarf daher einer Koordination der Einzelentscheidungen, damit die Realisierung des Gesamtzieles der Organisation gewährleistet werden kann. Diese Koordination wird jedoch erschwert durch Interessenskonflikte zwischen den Organisationsmitgliedern.⁹⁶⁹ Die sich daraus ergebende Problematik wird im Rahmen der Principal-Agent-Theorie untersucht, und damit die mikroökonomische Theorie auf die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern angewendet.⁹⁷⁰

Die Manager im Angestelltenverhältnis bei der Lufthansa müssen auch als Personengruppe mit eigenen Interessen angesehen werden. Viele großen und wichtigen Unternehmen werden in der Regel von bezahlten *Managern* geleitet, die keine oder keine nennenswerten Anteile am Unternehmen halten.⁹⁷¹ Die Manager erhalten als Geschäftsführer oder Vorstandsmitglied ihre Entscheidungsbefugnis von den *Eigentümern* (*Aktionären*) und sind ihnen auch Rechenschaft schuldig und müssen ihnen gegebenenfalls auch Schadensersatz zahlen. Beobachtungen haben gezeigt, dass Manager nicht lediglich durch ein starkes Leistungsbedürfnis, sondern auch durch das Streben nach Macht und Unabhängigkeit motiviert sind.⁹⁷² Wenn die Führungskräfte nur Vollstrecker des Eigentümerinteresses wären, so müsste es ihnen egal sein, wer die Eigentümer sind. Dies ist aber nicht so. Die Führungsebene tut z.B. alles, um eine feindliche Übernahme zu verhindern, obwohl diese im Interesse der Anteilseigner, aber nicht im Sinne der Manager wäre. Bei dem eventuellen Interessenskonflikt zwischen dem Eigentümer und Manager geht es darum, wie ein „Principal“ einen von ihm beauftragten „Agent“ dazu bringen kann, seinen notwendigen Entscheidungsspielraum nicht eigennützig, sondern im Interesse des Principals zu verwenden.⁹⁷³

In der unrealistischen Situation, in der sämtliche Wirtschaftssubjekte sich vollständig und kostenlos informieren können, treten Principal-Agent-Probleme nicht auf. Es würde hier eine so genannte first best-Lösung realisiert werden, da ja kein Agent über einen Informationsvorteil verfügt, den er zum Nachteil des Principals einsetzen könnte.⁹⁷⁴ Diese Situation tritt in der Realität jedoch nicht auf, da eine Informationsbeschaffung nur innerhalb bestimmter Grenzen kostengünstig ist. Außerhalb dieser Grenzen ist mit hohen Kosten der Informationsgewinnung zu rechnen, denen kein entsprechender Nutzen gegenübersteht. Es ist dem Agenten deshalb leicht möglich, Entscheidungen zu treffen, die allein seinem eigenen Vorteil dienen.⁹⁷⁵ Dies entspricht der realisierten second best-Lösung. Unter den gegebenen Umständen muss es deshalb das Ziel des Principals sein, einen Vertrag mit dem Agenten zu formulieren und abzuschließen, der dem Pareto-Optimum entspricht. Bei einer pareto-optimalen Lösung

969 Jensen/Meckling (1976), S. 305-360.

970 In der Betriebswirtschaftslehre werden Principal-Agent-Probleme häufig im Zusammenhang mit Management-Problemen diskutiert, z.B. bei bestimmten Auftragsbeziehungen. Vgl. Feldmann (1995), S. 48.

971 Dies wird auch als Managerkapitalismus bezeichnet.

972 Das Streben nach Macht lässt sich durch Ausdehnung der eigenen Herrschaft über Menschen und Ressourcen befriedigen. Auch wird der Aufbau von Konzernimperien durch Machtstreben motiviert. In diesem Zusammenhang bedeutet das Streben nach Unabhängigkeit, dass Manager sich einen großen Entscheidungsspielraum bewahren wollen, auch gegenüber dem Eigentümer.

973 Vgl. in Eisenführ (1996), S. 12f.

974 Vgl. hierzu Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 48, sowie Feldmann (1999), S. 134f.

975 Vgl. Pratt/Zeckhauser (1991), S. 2f. und Dietl (1993), S. 135.

ist es nicht mehr möglich, eine der beteiligten Parteien zu begünstigen, ohne dabei gleichzeitig eine andere Partei schlechter zu stellen.⁹⁷⁶ Die Aufrechterhaltung eines Pareto-Zustandes führt jedoch dazu, dass bestimmte Kosten anfallen, die als Agency-Kosten bezeichnet werden und als ein Effizienzkriterium angesehen werden.⁹⁷⁷ Die Agency-Kosten entsprechen daher der Differenz zwischen der first best-Lösung bei vollkommener Information und der second best-Lösung bei asymmetrischer Information.⁹⁷⁸ Agency-Kosten treten bei jeder Zusammenarbeitsform zwischen zwei oder mehreren Personen bzw. Institutionen auf.⁹⁷⁹

4.4 Die Principal-Agent Interpretation

Die Agency-Beziehung, in der der Principal den Agent mit der Wahrnehmung seiner Interessen beauftragt, wirft Informations- und Kontrollprobleme auf. Im Hinblick auf die Erreichung des vom Principal definierten Organisationsziels bedarf es verschiedener Koordinationsinstrumente, die eine Entscheidungsfindung des Agents im Sinne des Principals sicherstellen und damit auf eine Harmonisierung der Ziele hinwirkt.

Im Folgenden wird die Principal-Agent-Problematik am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG aufgezeigt und es werden mögliche Lösungsansätze untersucht. Die deutsche AG setzt sich aus den Organen der Hauptversammlung als Forum, auf dem die Anteilseigner ihre Interessen artikulieren können, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat zusammen. Die AG basiert auf einer zweistufigen Organisationshierarchie sich gegenseitig kontrollierender Organe. Es wird in der hier vorliegenden Betrachtung der deutschen AG untersucht, *ob Interessenskonflikte zwischen den Organen bestehen, aus denen Informations- und Kontrollprobleme resultieren, und inwiefern diese die Erreichung des Unternehmenszieles gefährden können, auch im Hinblick auf die Eigentümerstruktur.*⁹⁸⁰

Bezogen auf die Lufthansa, kann man die unterschiedliche Berücksichtigung ihrer Interessen anhand der verschiedenen Phasen in der Unternehmensgeschichte wie etwa der Entstehung, der Neugründung, des Börsengangs und der Privatisierung gut nachvollziehen.

4.4.1 Phase I: Koordinationsprobleme während der Gründung in den 1950er Jahren

In der Anfangszeit war das Verhältnis zwischen der Lufthansa und der Regierung nicht immer konfliktfrei, da es *Interessendivergenzen* gab. Das Interesse des Staates war es, mit möglichst geringen Investitionen möglichst viel Gewinn zu erzielen. Das Unternehmen

976 Vgl. hierzu Sälter (1989), S. 121ff.

977 Vgl. hierzu bspw. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 75; Dietl (1993), S. 135 und Horváth (2001), S. 144.

978 Vgl. in Spremann (1988), S. 617.

979 Die Agency-Kosten entstehen auch bei der Formulierung, Ausführung und Durchsetzung von Agency-Verträgen. Die gesamten Agency-Kosten (Agenturkosten) kann man in drei Kostenarten unterscheiden: 1. Bonding Costs, 2. Monitoring Costs und 3. Residual Loss. Siehe hierzu näheres unter Jensen/Meckling (1976), S. 308ff.; Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 75; Dietl (1993), S. 135f.; Horváth (2001), S. 145; Picot/Neuburger (1995) Sp. 18 sowie Göbel (2002) S. 126.

980 Hier sei unterstellt, dass die Unternehmensanteile im Streubesitz gehalten werden und die Aktionäre somit Risikooptimierung durch die Bildung eines Wertpapierportefeuilles betreiben können. Die Konsequenz aus diesem Diversifikationsstreben besteht darin, dass die Aktionäre nur ein geringes Interesse und Engagement hinsichtlich der Unternehmenssituation aufweisen. Vgl. in Eisenführ (1996), S. 12f.

konnte aber in den Anfangsjahren nicht die Erwartungen der Regierung erfüllen. Gründe hierfür waren unter anderem die heterogene und kostspielige Flotte, die Position, keine beherrschende Rolle im eigenen Markt zu spielen und aber auch die Vorenthaltung guter Verkehrsrechte in dritten Ländern, die bei der Planung als Ausgangsbasis unterstellt wurden.⁹⁸¹

Die Deutsche Lufthansa war eine junge, dynamische Fluggesellschaft, die erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden hatte, die durch den vollkommenen Neuanfang und durch die schon in den Anfangsjahren notwendige schnelle Umstellung auf den Düsenflugverkehr verursacht wurden. In der Anlaufzeit konnte daher nicht daran gedacht werden, einen größeren Kreis privater Anleger an den Aktien der Lufthansa zu interessieren, da eine Dividendenzahlung nicht absehbar war. Die einfache Methode wäre es, die hohen Kostensteigerungen in Form einer generellen, linearen Tarifierhöhung auf den Passagier abzuwälzen. Die Lufthansa AG wollte eine solche krasse Maßnahme vermeiden, solange dies wirtschaftlich nur irgendwie zu vermeiden war. Andererseits musste sie als wirtschaftlich geführtes Unternehmen auch im Interesse ihrer Aktionäre handeln, die mit Recht von dem Unternehmen, dem sie ihr Vertrauen geschenkt hatten, eines Tages Rendite erwarteten.⁹⁸²

Hohe Defizite zwangen die Bundesregierung immer wieder, tief in die Tasche zu greifen. So festigte sich in der Öffentlichkeit die Meinung, die Luftfahrt sei offensichtlich ein Verlustgeschäft, das man am besten dem Staat überlassen sollte. Die Vorteile einer reinen privaten Luftverkehrsgesellschaft hätten folgende sein können: die Unternehmen könnten nach streng wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden, es gäbe nicht das Risiko einer Einflussnahme der Regierung auf Streckenführung, Flugplangestaltung oder Flugzeug-einkauf. Die Gesellschaft bräuchte in der Personalpolitik keine Rücksicht zu nehmen.⁹⁸³ Das Streckennetz der Deutsche Lufthansa AG war zunehmend nach den Verkehrsbedürfnissen der deutschen Wirtschaft ausgelegt. Sie waren verkehrspolitischer und wirtschaftlicher Art. Die Lufthansa AG wollte aber auch so schnell wie möglich finanziell auf eigenen Füßen stehen. Eine Eigenwirtschaftlichkeit war jedoch nur zu erreichen, wenn solche Strecken bevorzugt wurden, die bei niedrigen Betriebskosten ein befriedigendes Verkehrsaufkommen hatten und demzufolge einen guten Ertrag abwarfen.⁹⁸⁴

Bei der zweiten Neugründung der Deutsche Lufthansa AG besaß der Bund mit seiner indirekten Beteiligung 100% der Anteile der Gesellschaft. Sie beauftragte als Principal das Management der Lufthansa AG (Agent) mit der operativen Unternehmensführung. Kurze Zeit danach wurden aber bereits bei der 1. Kapitalerhöhung auch private Anteilseigner zugelassen. Mehrheitsaktionär blieb jedoch der Bund.⁹⁸⁵ Die Luftag wurde somit als öffentliches Unternehmen gegründet, d.h. von juristischen Personen des öffentlichen Rechts getragen.⁹⁸⁶

Das Engagement der Privatwirtschaft fiel jedoch für den Bund enttäuschend gering aus, zumal er sich intensiv um private Investoren für die junge Gesellschaft bemüht hatte. Die privaten Anteilseigner hielten aber von einem größeren Engagement beim Aufbau der

981 Vgl. in Braunburg (1991), S. 187ff.

982 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Pressedienst 14.03.1966/2, Köln, S. 2-5.

983 Vgl. in DLH FA: Zeit, Nr. 18, S. 33 (1960).

984 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, (1965) Köln, S. 25-28.

985 Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Nachrichten: 24. März 1960, Köln, Nr.205 Inhaltsverantwortlicher: Horst W. Burgsmüller, S. 2.

986 Vgl. in Reul (1995), S. 73-78.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Gesellschaft ab, da sie zunächst auch nicht an das Erreichen der Eigenwirtschaftlichkeit des neuen Unternehmens glaubten. So blieb der Bundesregierung nichts anderes übrig, als den überwiegenden Anteil der neuen Aktien selbst zu erwerben.

In der Hauptversammlung besaß der Bund, entsprechend den Eigentumsverhältnissen, eine $\frac{3}{4}$ Mehrheit. Daraus konnte er eine beherrschende Stellung über die Luftag einnehmen: gemäß den Bestimmungen des AktG, die insoweit durch die Satzung der Luftag nicht modifiziert waren, wurden Entscheidungen über die Zusammensetzung des Aufsichtsrates, die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat und die Gewinnverteilung mit einfacher Mehrheit getroffen. Auch bei Abstimmungen über Satzungsänderungen und Kapitalerhöhungen verfügte der Bund über die erforderlichen $\frac{3}{4}$ Mehrheit.⁹⁸⁷ Man konnte keine Unternehmensentscheidung am Bund vorbei treffen. Die Lufthansa blieb ein öffentliches Unternehmen mit gemischtwirtschaftlichem Charakter. Über das Land Nordrhein-Westfalen hinaus beteiligte sich auch diesmal kein anderes Bundesland am Kapital der Lufthansa. Die Begründung dafür ist in den erwartenden Verlusten der Anfangsjahre zu sehen. Eine weitere Veränderung brachte die Hauptversammlung vom 6. August 1954 für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates: Bei der Neuwahl der acht Vertreter der Anteilseigner wurde erstmals ein Vertreter der Privatwirtschaft in den Aufsichtsrat gewählt. Damit sollte der Einfluss der Privatwirtschaft auf das Unternehmen deutlich gemacht werden.⁹⁸⁸

Die Entwicklung der Anteilseignerstruktur in den 1950er Jahren wird auch in der Tabelle dargestellt: 1953 gehörte das Unternehmen noch zu 100% dem Bund. 1955 stieg der Anteil der privaten bis auf 16,2% und fiel im Anschluss bis 1960 auf 6,9%.

Tabelle 18: Beteiligung am Aktienkapital der Deutsche Lufthansa AG 1953 bis 1959⁹⁸⁹

Aktionäre	Zeitraum in DM													
	6.1.1953	%	16.11.1953	%	06.08.1954	%	04.10.1955	%	04.12.1956	%	27.10.1959	%	12.12.1960	%
Bundesverkehrsministerium	4.500.000	75,0%	21.125.000	84,5%	42.721.000	85,4%	57.853.000	72,3%	89.962.000	75,0%	146.306.000	81,3%	213.128.000	85,3%
Land NRW	500.000	8,3%	500.000	2,0%	1.500.000	3,0%	6.000.000	7,5%	7.500.000	6,2%	9.000.000	5,0%	9.000.000	3,6%
Bundespost	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5.000.000	4,2%	5.000.000	2,8%	7.000.000	2,8%
Bundesbahn*	1.000.000	16,7%	1.000.000	4,0%	2.000.000	4,0%	3.200.000	4,0%	3.200.000	2,7%	3.385.000	1,9%	3.385.000	1,4%
Privatwirtschaft und Sonstige	0	0,0%	2.375.000	9,5%	3.779.000	7,6%	12.947.000	16,2%	14.338.000	11,9%	16.309.000	9,1%	17.467.000	6,9%
Aktienkapital	6.000.000	100,0%	25.000.000	100,0%	50.000.000	100,0%	80.000.000	100,0%	120.000.000	100,0%	180.000.000	100,0%	250.000.000	100,0%

Die Bundesregierung, als Principal, hat die neue deutsche Gesellschaft gegenüber allen Ländern, zu denen im Laufe der Jahre Fluglinienverbindungen aufgrund dieser Abkommen aufgenommen wurden, als das deutsche Luftverkehrsunternehmen bezeichnet, das zur Ausübung der vereinbarten Verkehrsrechte berechtigt war. Insbesondere hieraus ergab sich eine besondere Beziehung *der Lufthansa als öffentliches Unternehmen zum Hauptaktionär Bund. Die Lufthansa war ein Mittel zur Umsetzung der staatlichen Luftverkehrspolitik.* Ihr öffentlicher Zweck war die Realisierung öffentlicher Verkehrsinteressen, nämlich die Bundesrepublik mit

987 Vgl. in Geschäftsbericht 1953 und Helm (1999), S. 50-55.

988 Vgl. in Helm (1999), S. 55-57.

989 Beteiligung am Aktienkapital der DLH AG Stand 25. Juni 1958, Köln, den 25. Juni 1958, KF 020 HFvB und 5.4. 1965 KF 1-020-güg und vgl. Geschäftsbericht 1954.

dem Ausland zu verbinden und hier ihre nationalen Fluglinieninteressen auszuüben, ferner auch im Inland ein Luftverkehrsnetz anzubieten. Die Lufthansa musste daher auch als öffentliches Verkehrsunternehmen die vom Staat ausgehandelten und ihr abgetrennten Verkehrsrechte wahrnehmen.^{990 991}

4.4.2 Phase II: Koordinationsprobleme nach 1965/66

Bund und Länder waren also in starkem Maße an der Lufthansa AG beteiligt, die in ersten Linien als AG eine kommerzielle Aufgabe erfüllen sollte. Doch sollte man dabei nicht übersehen, dass es über die reine Transportaufgaben auch noch zusätzliche, in Geldwert nicht zu messende Verpflichtung ging, wie z.B. den Beitrag zur Entwicklung des Fremdenverkehrs oder eine im Interesse der Außenhandelswirtschaft liegende Streckenplanung. Diese Leistungen lassen sich natürlich aus der Bilanz nicht ersehen, jedoch tragen sie zur Verbesserung der gesamten volkswirtschaftlichen Rechnung der Bundesrepublik bei. Zu jener Zeit hat der Staat bei fast allen europäischen Luftverkehrsgesellschaft einen großen oder beherrschenden Einfluss gehabt (s. Tabelle 19).

Tabelle 19: Besitzanteile europäischer Luftverkehrsunternehmen 1965

Gesellschaft	Kapital	Aktionäre
Air France	500 Mio. Francs	70 % Regierung 30 % öffentliche Körperschaften und Private
Alitalia	30.000 Mio. Lire	96,2 % IRI Konzern (staatlich) 3,8 % Private
British European Airways	genehmigt: 110 Mio. Pfund beansprucht: 85,9 Mio. Pfund	100 % Regierung
British Overseas Airways Corporation	176 Mio. Pfund	100 % Regierung
Deutsche Lufthansa AG	250 Mio. DM	85,3 % Bundesregierung 3,6 % Land NRW 4,2 % Bundesbahn und Bundespost 6,9 % Private
KLM	145 Mio. Gulden	69,4 % Regierung 30,6 % Private
Sabena	750 Mio. belgische Francs	65 % Regierung 35 % Private
SAS	190 Mio. schwedische Kronen	50 % schwedische, dänische, norwegische Regierungen 50 % Private
Swissair	105 Mio. Schweizer Franken	70 % Private 30 % Bundesregierung, Kantone und Gemeinden

Quelle: Zeit, Nr. 18, S. 33 (1965).

990 Vgl. in Helm (1999), S. 62-64.

991 Außerdem benötigte man auch noch diese LVU zunächst zur Ergänzung des noch geringen Lufthansa-Angebotes. Die liberale Haltung, die sich in häufiger Gewährung der fünften Freiheit an fremde LVU äußerte, bezog sich aber nur auf die Strecken, die Lufthansa nicht bedienen konnte oder wollte. Auf den deutschen Strecken, die die Lufthansa selbst flog, genoss sie den üblichen Schutz des Staates vor ausländischer Konkurrenz. Vgl. in Reul (1995), S. 287-295.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Der Luftverkehr in der Bundesrepublik war einer der wenigen gewinnbringenden Verkehrsträger. Das verkehrspolitische Gesamtkonzept hatte keine Wunderrezepte zur Neuordnung und zur Sanierung Not leidender Verkehrsträger. Auch in seinen finanziellen Konsequenzen hatte es sich der angespannten Haushaltslage des Bundes anzupassen. Unter diesen Aspekten war die Einordnung des Luftverkehrs in das Gesamtkonzept bereits schwieriger.⁹⁹² Aber auch der Luftverkehrsbereich würde, wenn er sich weiterhin im Bereich der Kostendeckung bewegen sollte und sein volkswirtschaftlicher Nutzen unbestritten bleiben sollte, erhebliche Investitionen erforderlich machen. Das jüngste Verkehrsmittel stand immer noch vor einer weitgehend unausgeschöpften Zukunft. Die Zuwachsraten im Passagier- und im Luftfrachtverkehr lagen noch lange über dem Durchschnitt der gesamten Verkehrswirtschaft. Damit war vor allem für die Infrastruktur, d.h. für Flughäfen und Flugsicherung, Erweiterung notwendig, die ein zwischen Bund, Ländern und Flughafengemeinden abgestimmtes Investitionsprogramm erforderlich machten.

Für die Lufthansa (Agent) bestand die Gefahr, dass der Bund (Prinzipal) trotz der begrenzten finanziellen Bewegungsfreiheit seinen Einfluss auf das Unternehmen unbedingt in der Nähe einer 75% Kapitalbeteiligung festigen wollte. Das hätte langfristig zu einer Unterkapitalisierung der Lufthansa AG geführt.⁹⁹³ Im Grunde genommen müsste die Politik des Bundes darauf hinaus laufen, der Lufthansa AG soviel Bewegungsfreiheit wie möglich einzuräumen, um ihre positive wirtschaftliche Entwicklung zu fördern.⁹⁹⁴

Die Lufthansa AG war in den zurückliegenden Jahren nach privatrechtlichen Grundsätzen geführt worden.⁹⁹⁵ Das Streckennetz der Deutsche Lufthansa AG war bis Ende der 1960er Jahre und später zunehmend nach den Verkehrsbedürfnissen der deutschen Wirtschaft ausgelegt. Sie waren verkehrspolitischer und wirtschaftlicher Art. Die Lufthansa AG wollte aber auch so schnell wie möglich finanziell auf eigenen Füßen stehen. Eine Eigenwirtschaftlichkeit war jedoch nur zu erreichen, wenn solche Strecken bevorzugt wurden, die bei niedrigen Betriebskosten ein befriedigendes Verkehrsaufkommen hatten und demzufolge einen guten Ertrag abwarfen.⁹⁹⁶

Im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung und Teilprivatisierung in den Jahren 1965/66 ist folgendes zu berücksichtigen: Wenn die Bundesregierung bereit war, im Zuge der am 20. Juli 1965 beschlossenen Kapitalerhöhung auf Kosten der Bezugsrechte des Bundes einen Verzicht zugunsten privater Zeichner zu bewilligen, so war damit keineswegs eine Privati-

992 Neben den damaligen Gewinnen im Luftverkehrsbereich wogen die Lage der Bundesbahn und Binnenschifffahrt und die Belastungen der Seeschifffahrt schwerer.

993 Eine solche Situation müsste sich angesichts der bevorstehenden Entwicklungsschwelle im Luftverkehr, die Großflugzeuge und Überschallgeräte relativ kurzfristig aufeinander folgen lässt, verhängnisvoll auswirken.

994 Im klaren Gegensatz dazu steht jedoch die unverständliche Aufforderung des Bundestagsausschusses für das Bundesvermögen nach einem verstärkten Einfluss der Bundesregierung auf das deutsche Luftverkehrsunternehmen und die Entsendung von Vertretern von zwei weiteren Ministerien in den Lufthansa AG Aufsichtsrat.

995 Darüber hinaus musste man sich wohl der Frage stellen, was sich wohl die privaten Kapitalanleger denken, wenn sie auf der einen Seite sehen, dass ihr Anteil am Lufthansa AG Kapital langsam wächst und auf der anderen Seite der Bund eine verstärkte Vertretung im Aufsichtsrat anstrebt Vgl. in DLH FA: WICO Nr. 27, 8.7.1967: Bund und Luftverkehr.

996 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, Köln 1965, S. 25-28.

sierung größeren Umfangs beabsichtigt, wie sie damals durch Ausgabe von Volksaktien des VW Werks, der Preussag und der VEBA durchgeführt wurden. Die Absicht der Bundesregierung war es vielmehr, wie bei den früheren Kapitalerhöhungen der Lufthansa, durch einen im Umfang begrenzten Verzicht auf Bezugsrechte des Bundes interessierten Kreisen die Möglichkeit des Erwerbes junger Aktien des Unternehmens zu geben. Um den weiteren Aufbau der Lufthansa sicherzustellen und fremde, d.h. keine Bundesinteressen, vom Unternehmen fernzuhalten, fasste der Deutsche Bundestag am 3. März 1966 folgenden Beschluss: „Die Zustimmung (zur Überlassung junger Aktien der Deutschen Lufthansa AG an private Zeichner) gilt mit der Einschränkung, dass mindestens 75% des Grundkapitals der Deutsche Lufthansa AG im Besitz des Bundes (einschließlich Bundesbahn und Bundespost) verbleiben.“ In diesem Rahmen stimmte der Deutsche Bundestag ohne Diskussion der Regierungsvorlage einer Teilprivatisierung der Lufthansa zu. Dies hatte zur Folge, dass die Bundesregierung Aktien für rund 42 Mio. DM auf die von der Hauptversammlung vom 20. Juli 1965 beschlossene Kapitalerhöhung privaten Zeichnern zum Nennwert überlassen konnte. Die qualifizierte Mehrheitsbeteiligung des Bundes blieb jedoch unangetastet.⁹⁹⁷

Zur Zeit des Börsengangs bestanden die Principale auch zu etwa 15% aus Privataktionären. Jegliche Bemühungen, die deutsche Wirtschaft und die Bundesbürger stärker am Aktienkapital der Gesellschaft zu beteiligen, scheiterten, da es nicht möglich war, Dividenden oder andere Vergünstigungen, z.B. steuerlicher Art, zu gewähren.⁹⁹⁸

Nach Anlaufverlusten, die vom Bund abgedeckt wurden, hat die Lufthansa erstmalig für das Geschäftsjahr 1963 eine ausgeglichene Bilanz vorgelegt.⁹⁹⁹ 1964 erwirtschaftet die Lufthansa AG zum ersten Mal ein positives Jahresergebnis.¹⁰⁰⁰

Die darauf folgenden Jahre verzeichneten aufgrund der Ära der Großraumflieger und Überschallflugzeuge noch höhere Investitionen.¹⁰⁰¹ Wegen der weiteren Expansion war es notwendig, die zusätzlichen Investitionen wenigstens teilweise durch Eigenfinanzierung zu decken.¹⁰⁰² Weitere Kapitalerhöhungen haben jedoch nach allgemeiner Erfahrung im Wirtschaftsleben die Aufnahme einer regelmäßigen Dividendenzahlung zur Voraussetzung.¹⁰⁰³ Die damalige Ertragslage erlaubte aber nicht eine Dividendenzahlung für alle Aktionäre.¹⁰⁰⁴ Somit mussten die Principale (Anteilseigner) unterschiedlich behandelt werden. Das Management (Agent) musste mitentscheiden, was aufgrund der Lage das Beste für das Unternehmen

997 Vgl. in Helm (1999), S. 109-114.

998 Vgl. in Bongers (1963a), S. 31-35.

999 Vgl. in Unternehmenspräsentationen DLH AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

1000 Vgl. A.a.O.

1001 Die Lufthansa AG war aber auch bestrebt, ihre Flotte zu harmonisieren. Vgl. in Jahresbericht 1965: Deutsche Lufthansa, Köln.

1002 Vgl. in „5% auf Lufthansa-Vorzugsaktien - BFM: Anreize für spätere private Kapitalerhöhungen“ im Handelsblatt, 11.6.1969 (Firmenarchiv DLH AG).

1003 Vgl. in Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages 5. Wahlperiode, Drucksache V/4324, 17.6.1969: Schriftlicher Bericht des Ausschusses für das Bundesvermögen (23. Ausschuss) über den Antrag des Bundesministers der Finanzen Betr.: Zustimmung des Bundestages zur Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien durch die DLH AG, Bericht des Abgeordneten Dr. Frerichs und Drucksache VV/4324, BFM II B/5 – F 7308 – 62/69, Bonn.

1004 Vgl. in „5% auf Lufthansa-Vorzugsaktien - BFM: Anreize für spätere private Kapitalerhöhungen“ im Handelsblatt, 11.6.1969 (Firmenarchiv DLH AG).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

war. Die Gesellschaft hatte deshalb zusammen mit der Bundesregierung eine differenzierte Behandlung der Großaktionäre und der freien Aktionäre in der Frage der Zahlung einer Dividende an die privaten Aktionäre vorgeschlagen. Um den Interessen gerecht zu werden, hatte sie den privaten Aktionären das Recht eingeräumt, ihre Stammaktien zu einem Nennwert in stimmrechtslose Vorzugsaktien mit nachzuzahlender Dividende von 5% zu tauschen.¹⁰⁰⁵

Die Aufnahme der Dividendenzahlung, die durch die Transaktion für die Aktionäre ermöglicht wurde, diente dem Ansehen der Lufthansa und erleichterte weitere Kapitalerhöhungen, die zur Finanzierung der anhaltenden Flottenerweiterung in den künftigen Jahren notwendig waren. Die Bundesregierung hielt eine solche Beteiligung privater Aktionäre auch deshalb für notwendig, um die Heranziehung von Bundesmitteln auf das unbedingt notwendige Maß zu senken.¹⁰⁰⁶ Die Bundesregierung glaubte somit, dass sich das Ansehen der Lufthansa durch Dividendenzahlungen steigern würde. Sie erhoffte gleichzeitig auch, dass die Dividenden, ein Anreiz für Privatleute war, sich an Kapitalerhöhungen der Lufthansa zu beteiligen.¹⁰⁰⁷

Ende der 1970er Jahre betrug das Aktienkapital der Lufthansa etwa 900 Mio. DM. Nur 17,8% des Grundkapitals, darunter alle Vorzugsaktien, befanden sich in der Hand privater Anleger. Der Anteil der Bundesrepublik Deutschland¹⁰⁰⁸ am Grundkapital betrug etwa 74,31% und blieb somit unverändert.¹⁰⁰⁹

Die Bundesrepublik Deutschland hatte sich an der Kapitalerhöhung 1987 nur mit der Einbringung der bestehenden Bundesdarlehen i.H.v. 313 Mio. DM als Sacheinlage beteiligt. Ihr Anteil am Gesamtkapital reduzierte sich somit von 74% auf 65%. Die Beteiligungsquote der privaten Aktionäre wurde dadurch deutlich gesteigert.¹⁰¹⁰ Die Börsenkapitalisierung August 1987 brachte einen Anteil der Privataktionäre von 24,3%.¹⁰¹¹ Erst 1987 verzichtet also der Bund auf seine $\frac{3}{4}$ Mehrheit. Somit wurden den Management (Agenten) immer mehr Freiräume bei der Gestaltung des operativen Geschäfts eingeräumt.

1005 Das Recht zum Tausch berührte wirtschaftlich auch das Recht der Inhaber von Optionsscheine die durch die Begebung der Optionsanleihe von 1967 geschaffen wurden. Vgl. in Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages 5. Wahlperiode, Drucksache V/4324, 17.6.1969: Schriftlicher Bericht des Ausschusses für das Bundesvermögen (23. Ausschuss) über den Antrag des Bundesministers der Finanzen Betr.: Zustimmung des Bundestages zur Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien durch die DLH AG, Bericht des Abgeordneten Dr. Frerichs und Drucksache VV/4324, BFM II B/5 – F 7308 – 62/69, Bonn.

1006 Um Schwierigkeiten auszuschließen, die bei einer künftigen Ausgabe von Vorzugsaktien gemacht werden könnten, soll gemäß Paragraph 141 Abs. 2 AktG die Ausgabe weiterer Vorzugsaktien ausdrücklich vorbehalten werden. Vgl. in „5% auf Lufthansa-Vorzugsaktien - BFM: Anreize für spätere private Kapitalerhöhungen“ im Handelsblatt, 11.6.1969 (Firmenarchiv DLH AG).

1007 Vgl. in „5% auf Lufthansa-Vorzugsaktien - BFM: Anreize für spätere private Kapitalerhöhungen“ im Handelsblatt, 11.6.1969 (Firmenarchiv DLH AG).

1008 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27: in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 11.

1009 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27: in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 12-15.

1010 Vgl. in Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln.

1011 Vgl. in Lufthansa August 1987, S. 2-27: in Degab Equity Research, Unternehmensanalyse der Deutschen Bank, S. 2.

Die Finanzlage und Kapitalstruktur haben sich trotz starker Ausweitung der Bilanzsumme deutlich verbessert. Hierzu hatten u.a. die Kapitalerhöhungen beigetragen. Im Herbst 1989 emittierte Lufthansa Stammaktien im Nominalwert von 304 Mio. DM. Die Aktionärsstruktur der Lufthansa hatte sich deutlich verändert. An der Kapitalerhöhung nahmen der Bund und die anderen Anteilseigner der öffentlichen Hand, Bundespost, Bundesbahn und KfW, nicht teil. Ihre Abstinenz erklärt sich aus der Strategie der Bundesregierung, Unternehmen in Staatsbesitz so weit wie möglich in private Hände zu überführen. Die Mehrheitsverhältnisse haben sich dadurch zwar verschoben, in ihrer Grundstruktur aber nicht geändert. Der Bund blieb, mit einem Anteil von rund 52% am Gesamtkapital, Mehrheitsaktionär.¹⁰¹²

Bis 1984 lehnte die Bundesregierung noch in allen Beratungsprotokollen und Stellungnahmen unter Hinweis auf die entsprechenden Beschlüsse des Deutschen Bundestages vom 3. März 1966 und vom 28. Juni 1967 eine weitergehende Privatisierung der Lufthansa ab und betonte das Erfordernis der Aufrechterhaltung einer qualifizierten Mehrheitsbeteiligung des Bundes. Eine Mehrheit von 75% am Grundkapital wäre notwendig, um den weiteren Ausbau der Gesellschaft unabhängig von spekulativen Interessen sicherzustellen.¹⁰¹³ Unter Hinweis auf diesen Beschluss lehnte der Bundestag bis 1984 eine weitergehende Verringerung der Bundesbeteiligung ab.

Die Position der Bundesregierung war folgende: Die Lufthansa war ein Unternehmen, das mit dem Linienluftverkehr Aufgaben staatlicher Daseinsvorsorge wahrnahm. Wenn der Bundeseinfluss auf dieses Unternehmen in angemessener Weise ausgeübt werden sollte, so müsste der Bund 75% der Anteile behalten. Der Ausbau der Lufthansa müsste „unabhängig von spekulativen Interessen“ sichergestellt sein. Daher würde die Bundesregierung die Beteiligungen nicht reduzieren.¹⁰¹⁴ Somit waren also bis Ende der 1980er Jahre vor allem die Interessen des Principals (Bund) im Vordergrund. Erst Ende der 1980er Jahre konnte sich der Agent immer mehr durchsetzen. Hierzu trugen auch die anderen Interessengruppen wie etwa der Kunde und die Branche dazu bei.¹⁰¹⁵ Diese in Bundesregierung und Bundestag vorherrschende Auffassung sollte sich somit erst aufgrund von Anstößen aus dem Wettbewerbsrecht der EU und der Krise der Lufthansa zu Beginn der 1990er Jahre ändern. In der Koalitionsvereinbarung von 1991 wurde die Gesellschaft schließlich als „Privatisierungskandidat“ aufgenommen.¹⁰¹⁶

4.4.3 Phase III: Koordinationsprobleme nach 1994

Am 23. Dezember 1993 erklärt Staatssekretär Knittel des Bundesverkehrsministeriums folgendes: Mit der Verabschiedung des Privatisierungsprogramms vom 21. Juli 1992 habe die Bundesregierung beschlossen, dass mit der Vollendung des EU Binnenmarktes im Luft-

1012 Vgl. in Jahresbericht 1989: Deutsche Lufthansa, Köln.

1013 So wurde darauf verwiesen, dass die Aktien der Lufthansa im Gegensatz zu denen anderer großer Bundesbeteiligungen wegen des hohen Risikos einer weltweit operierenden Fluggesellschaft nicht zur Vermögenslage breiter Kreise geeignet wären. Vgl. in Helm (1999), S. 109-114 und in Geschäftsbericht 1984.

1014 Vgl. in Helm (1999), S. 109-114.

1015 Anmerkungen Bozdag (2008).

1016 Vgl. in Helm (1999), S. 109-114.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

verkehr das wichtigste Bundesinteresse für die Beteiligung an der Lufthansa entfallen wäre. Die Lufthansa werde demgemäß schrittweise privatisiert.¹⁰¹⁷

Mit der Reduzierung des Bundesanteils fand eine Machtverlagerung der Interessensgruppen der Gesellschaft statt. Die der Privaten stieg immer mehr. Auch bestimmten immer mehr die Markt- und Wettbewerbsentwicklungen das Geschäft der Lufthansa.¹⁰¹⁸

Mit der Teilprivatisierung des Unternehmens im Oktober 1994 hatte sich die Aktionärsstruktur der Lufthansa AG erheblich verändert. Der Anteil der Bundesrepublik Deutschland am Gesamtkapital verringerte sich von 51,4% auf 35,7%.¹⁰¹⁹

4.4.4 Phase IV: Koordinationsprobleme nach der Vollprivatisierung

1997 schließlich wurde die Lufthansa vollprivatisiert. Somit stand den Agenten nicht ein großer, mächtiger und politischer Gegner gegenüber, sondern die Verlagerung der Macht wurde aufgeteilt in zahlreiche unterschiedliche Interessensgruppen. Die neue Situation war zwar willkommen, jedoch war sie nicht einfacher als zuvor. Nun musste der Agent, also das Management zahlreiche unterschiedliche, z.T. gegensätzliche Interessen befriedigen. Als Beispiel sei hier z.B. genannt, dass Mitarbeiter und institutionelle Anteilseigner unterschiedliche Interessen haben können. Die einen etwa die Sicherung des Arbeitsplatzes und die anderen die Erhöhung der Rendite. Auch sind externe Faktoren wie etwa Branchen- und Liberalisierungsentwicklungen vermehrt zu berücksichtigen. Was aber viel wichtiger und herausfordernder war, war die Herausforderung, die gewaltigen Investitionen aus eigener Kraft tätigen zu können. Die Sicherheit eines großen Unterstützers war nicht mehr gegeben.¹⁰²⁰ Die Vollprivatisierung der Lufthansa war ein Erfolg, wie die Entwicklung der Lufthansa Aktie nach dem Börsengang bis 2002 auch zeigt.

Der Aktienkurs war bis zu den 1980er Jahren starken Schwankungen unterworfen und war auch von den politischen und wirtschaftlichen Gesamtentwicklungen in der Bundesrepublik, aber in auf der Welt abhängig. Die erste Dividendenzahlung folgte erst 1969. Vor allem in den Krisenjahren 1991 bis 1993 halbierte sich der Aktienkurs im Vergleich zu 1986 von ca. 12 DM auf 6 DM.¹⁰²¹ Nach der Teilprivatisierung 1994 erholte sich die Aktie wieder und war ab dann im Aufholttrend bis 2001. Nach den Terrorangriffen und den erheblichen Auswirkungen auf den Luftverkehr geriet die Branche in eine erneute Krise. Der Aktienkurs fiel von seinem bis dahin besten Ergebnis von 28 € auf etwa 8 € in 2003. In den Folgejahren erholten sich die Aktien nur sehr schwer wieder und erreichten nicht mehr die extrem positive Entwicklung wie Ende der 1990er Jahre.¹⁰²² Ende Dezember 1996 betrug der

1017 Vgl. a.a.O.

1018 Anmerkungen Bozdag (2008).

1019 Dem Programm zur vollständigen Privatisierung mit den Privatisierungsschritten 1994 und 1997 stimmte der Bundesrat gemäß §65 Abs. 7 BHO am 8. Juli 1994 zu. Vgl. in Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln und Helm (1999), S. 109-114.

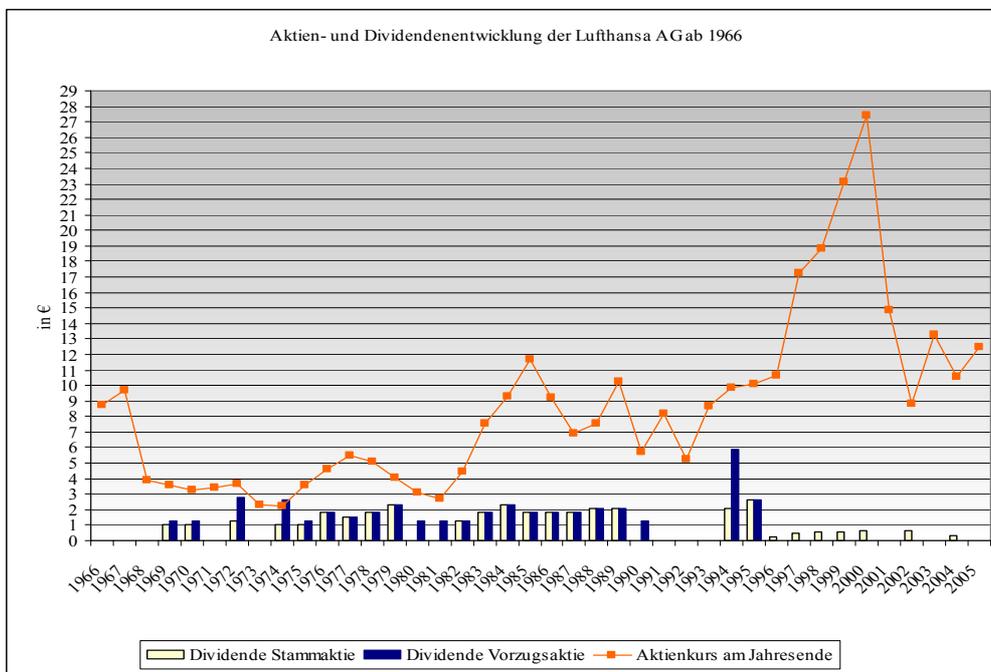
1020 Anmerkungen Bozdag (2008).

1021 Vgl. hierzu IR Angaben auf der Unternehmensseite im Web: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/1013877_11/index.html.

1022 Vgl. a.a.O.

Börsenwert der Lufthansa 7,9 Mrd. DM.¹⁰²³ Zum 31. Dezember 1997 betrug die Börsenkapitalisierung 12,9 Mrd. DM. Das waren 5,0 Mrd. DM mehr als zu Jahresbeginn. Diese entsprechen dem Privatisierungserlös von 1997.¹⁰²⁴ Der Börsenwert der Gesellschaft hat sich somit von 1993 auf 1997 um fast das 2,5fache erhöht. Das Grundkapital der Deutschen Lufthansa AG 1997 betrug 1,9 Mrd. DM. Über 49% der Aktien befanden sich in den Händen von privaten und institutionellen Anlegern.¹⁰²⁵ 2006 beträgt das Grundkapital der Gesellschaft 1,2 Mrd. €. 22,5% des Grundkapitals liegt in den Händen von Privataktionären, 77,5% wird von professionellen Anlegern gehalten bzw. verwaltet. 100,00% der Aktien befinden sich in Streubesitz, davon fallen auf die AXA Gruppe etwa 10,56%.

Abbildung 18: Aktienkurs- und Dividendenentwicklung von 1966 bis 2005



1023 Für europäische Luftverkehrswerte war 1996 kein gutes Jahr. Fast alle am Markt gehandelten Werte – so auch Lufthansa – zeigten zwar bis Mai eine aufsteigende Tendenz, aber in der zweiten Jahreshälfte setzte sich Skepsis am Markt durch. Unsicherheit, ob, wie und wann die angekündigte Restprivatisierung vollzogen werden könnte, lastete offenbar ebenfalls auf der Kursentwicklung der Lufthansa Aktie. Vgl. in Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln.

1024 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

1025 Vgl. in Deutsche Lufthansa AG Investor Relations, Köln, Firmenarchiv, 26. Juni 1997 Hauptversammlung in Köln: „Die Aktionärsstruktur: Deutsche Lufthansa AG“.

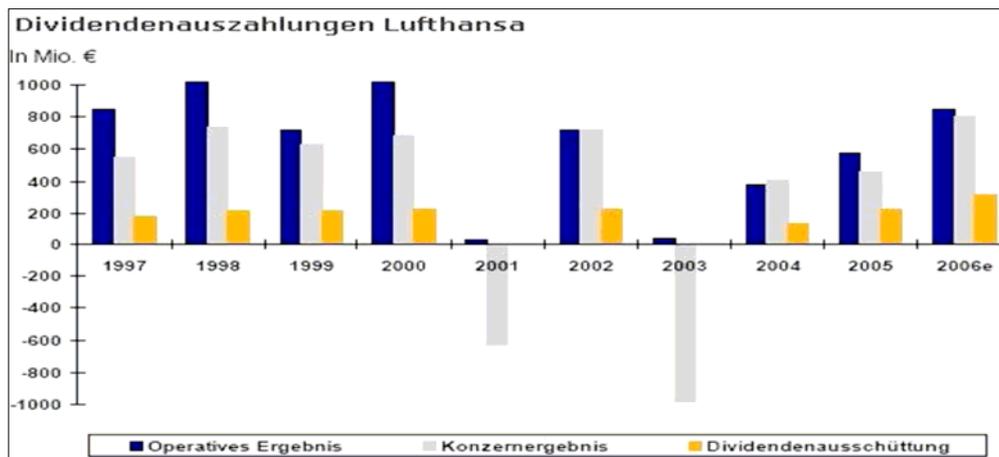
Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Tabelle 20: Entwicklung des Börsenwertes 1992 bis 1997¹⁰²⁶

Aktien und Börsenwert Entwicklung DLH AG						
	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	4,32	1,80	1,98	1,92	0,24	-2,41
Finanz Cash Flow	9,45	6,39	6,50	6,63	6,33	5,23
Dividende	0,90	0,50	0,50	0,4*	/	/
Kurs am Jahresende	33,80	20,78	19,75	19,50	17,75	10,45
Zahl der Aktien in Mio.	381,60	381,60	381,60	381,60	305,20	305,20
davon Stammaktien	381,60	381,60	355,00	355,00	278,60	278,60
davon Vorzugsaktien	/**	/**	26,60	26,60	26,60	26,60
Börsenwert Mrd. DM	12,90	7,90	7,50	7,40	5,40	3,10

Die Abbildung 19 zeigt vor allem auf, das nach der Vollprivatisierung bis 2006 mit Ausnahme der Jahre 2001 und 2003 durchgängigen Dividenden an die Aktionäre ausgezahlt wurde. Auch hat sich der Marktwert bis 2002 fast verdoppelt.¹⁰²⁷

Abbildung 19: Dividendenentwicklung nach der Vollprivatisierung bis 2006



Die nachlassende Konjunktur und die Folgen der Terroranschläge in den USA haben die Luftfahrtindustrie zwischen 2001 und 2003 wie keine andere Branche getroffen und die

1026 * 1,15 DM auf Vorzugsaktien **Umwandlung der Vorzugsaktien in Stammaktien erst am 10. Oktober 1996 Umstellung auf den Euro verläuft nach Plan. Lufthansa beabsichtigt, per 1. Januar 1999 ihre Aktien in nennbetraglose Stückaktien umzuwandeln.

1027 Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S. 10ff.

erfolgreiche Entwicklung des Konzerns unterbrochen.¹⁰²⁸ Mit einem umfassenden Kostensenkungsprogramm hat der Konzern bereits im September 2001 Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung und Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung eingeleitet.¹⁰²⁹

4.5 Determinanten der Principal-Agent Problematik bei der Lufthansa

Die Lufthansa AG ist heute ein Aviation-Konzern mit Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, die weltweit aktiv sind. Einige sind bereits Marktführer in ihrer Branche. Sie alle tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns bei.¹⁰³⁰ Das vorrangige Ziel der hier vorliegenden Untersuchung ist es, Kriterien bzw. Determinanten aufzeigen, die im Verlauf der Unternehmensentwicklung der Lufthansa sie zu dem gemacht haben, was sie heute ist. Hierbei wird vor allem der Frage nachgegangen, ob der wirtschaftliche Erfolg von der Vorgehensweise der Privatisierung abhängt, oder eher vom Zeitraum, in der die Privatisierung vollzogen wurde. Aufgrund der Bundesverschuldung war der Bund eher geneigt, in den 1990er Jahren zusätzlich Einnahmen durch die Veräußerung von Staatsbesitz zu erhalten. Der Druck des Bundes führte letztendlich zu der finalen Entscheidung zu einer Vollprivatisierung. Hiernach veränderte sich der Managementstil, der auch aufgrund der Globalisierung der Branche erforderlich war. Die Lufthansa sollte nicht nur ein Imageträger sein, sondern in erster Linie den neuen Herausforderungen mit wirtschaftlichen Erfolgen entgegenkommen. Die untere Abbildung zeigt die Schlussfolgerungen bezüglich der internen und externen Determinanten, die die Handlungen der Principale und des Agents bei der hier betrachteten Beziehungen beeinflussten.¹⁰³¹

Im Folgenden werden die Determinanten nach internen und externen Faktoren unterschieden. Bei den *internen Faktoren* sei hier zunächst der *Staat als Principal* erwähnt: Die Lufthansa wurde mit finanziellen Mitteln des Bundes und einem kleinen Anteil des Landes Nordrhein-Westfalen gegründet. Das Ziel der Gesellschafter war es, ein staatliches Unternehmen aufzubauen, das Linienflugverkehr betreibt. Die Bundesregierung und der Verkehrsminister Seeböhm hielten eine solche Gesellschaft aus politischen und wirtschaftlichen Gründen für erforderlich. Die Lufthansa war somit ein politisches Mittel zur Umsetzung der neu gewonnenen Lufthoheit. Die Staatsaufgabe bestand darin, zehn Jahre nach einem verlorenen Krieg und dem Verbot der deutschen Luftfahrt unter großen rechtlichen und technischen Problemen eine eigene deutsche Fluggesellschaft zum wirtschaftlichen Nutzen zu gründen und aufzubauen, trotz der Erwartung hoher Anlaufverluste.¹⁰³² ¹⁰³³ Ungeniert

1028 Die Luftverkehrsgesellschaften mussten starke Einbußen bei Fracht- und Passagieraufkommen hinnehmen, auch die Catering-Tochter LSG Sky Chefs verzeichnete große Einbrüche speziell in ihrem USA-Geschäft.

1029 Dazu gehören Investitionsstopp, Personaleinstellungsstopp, Überprüfung aller Ausgaben und Kostenpositionen sowie Anpassung des Flugangebots an die veränderte Nachfrage. Mit den Tarifpartnern hat sich das Unternehmen im Dezember auf ein Maßnahmenpaket zur Begrenzung der Personalkosten verständigt. Das bereits im Juni 2001 installierte Effizienzsteigerungsprogramm "D-Check" wurde um "D-Check akut" erweitert, um kurzfristig Kostensparpotenziale aufzuspüren und zu sichern. Vgl. in DLH IR INFO bis zum 16.12.2002 Die Deutsche Lufthansa AG (IR Homepage <http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/show/1010168/Startani1.html>).

1030 Vgl. in http://www.tachau.de/background/wirtschaft/lufthansa_2.html.

1031 Anmerkungen Bozdag (2008).

1032 Vgl. in Helm (1999), S. 64ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

konnte der Staat auch da investieren, wo die *Rentabilität des Unternehmens* in Frage stand. Auch konnte er über seine Vertreter in den Aufsichts- und Verwaltungsräten öffentlicher Betriebe seinen Einfluss ausüben, etwa durch die Vergabe von Aufträgen. Konsequenterweise steuerte die Bundesregierung mit ihrer Privatisierungsoffensive schließlich ihren vermögenspolitischen Kurs.¹⁰³⁴ Je stärker sich einzelne Staaten selbst als Unternehmer im Bereich des von ihrem Staatsgebiet ausgehenden Luftverkehr betätigen, desto größer war häufig die Neigung zur Einflussnahme. Hieraus folgt die politisch oder ökonomisch motivierte Zielsetzung des Rufes in kritischen Situationen nach Subventionen. Staatlicher Einfluss ist teils gewünscht, teils nicht. Wirtschaftliche Gesichtspunkte den Vorgang einzuräumen und Eingriffe des Staates über seine bestehenden Verpflichtungen hinaus auf ein notwendiges Minimum zu beschränken schienen erstrebenswert zu sein.¹⁰³⁵

Abbildung 20: Determinanten der Prinzipal-Agent Beziehung bei der Lufthansa

	Principal		Agent
	Staat	Privat	Management der Lufthansa AG
interne Faktoren	Sicherung der Daseinsfürsorge	Entwicklung des Aktienkurs	strategische Ausrichtung
	Möglichkeit der hohen Finanzierung, vor allem für Innovationen mit hohen Anlaufkosten	Steigerung der Rendite	Verfolgung des Ziels der Gewinnmaximierung unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten
	Subventionspolitik	kapitalmarktgetrieben	Personalpolitik
	Haushaltslage des Bundes	Gesamtwirtschaftliche Lage	finanzielle Lage des Unternehmens
	Anteil am Unternehmen	Anteil am Unternehmen	Anzahl der Stakeholder
	starker Partner bei internationalen Verhandlungen		
externe Faktoren	Markt, Branche, Wettbewerb, nationale, europäische und internationale Gesetze		Lieferantenbeziehung, Kundenorientierung, Allianzbildung, strategische Partnerschaften, Beschaffungs- und Kapitalmärkte

Ab 1992 war es erklärtes Ziel des Bundes, einen vollständigen Rückzug aus der Gesellschaft vorzunehmen. Dies entsprach den geänderten ordnungspolitischen Vorstellungen des Bundes, nach denen eine Privatisierung der Lufthansa zur Steigerung der Effizienz der Volkswirtschaft als wünschenswert angesehen wurde. Hauptgrund für die Abkehr von der öffentlichen Zielsetzung im Luftverkehr war die frühere Orientierung an öffentlich geprägten Vorgaben, die die Rentabilität der Gesellschaft beeinträchtigten. Zu nennen sind die Bindungen der Lufthansa an das öffentliche Dienst- und Haushaltsrecht, die damit verbun-

1033 Vgl. in Bongers (1963a), S. 31-35.

1034 Vgl. in DLH FA: Staatsbetriebe in Privathand, Rhein. Merkur/9.11.1984.

1035 Vgl. in Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln.

dene Unternehmensstruktur, bei der Ausgründungen erschwert wurden. Wodurch das Unternehmen eher wie eine Behörde als wie ein Wirtschaftsunternehmen arbeiten musste. Einen weiteren Nachteil bildete die Gestaltung der Satzung, nämlich das Freihalten des Unternehmensgegenstandes von einem öffentlichen Zweck zugunsten der Erwerbswirtschaftlichkeit, was dem Betrieb als öffentliches Unternehmen eigentlich entgegenstand. Die Privatisierung ermöglichte eine konsequente Orientierung am Unternehmensinteresse, was ebenso zu erhöhter Effizienz führen dürfte.

Die fiskalische Komponente der Privatisierung ist die Einnahmeerzielung der Bundesregierung. Vor dem Hintergrund der angespannten Lage der Bundesfinanzen seit der Wiedervereinigung kam ihr eine erhebliche Bedeutung zu. Durch die Teilprivatisierung von 1994, also durch Stimmrechtsverkauf und Veräußerungen von Lufthansa Aktien, erzielte der Bund Einnahmen i.H.v. 420 Mio. DM und bei der Vollprivatisierung sogar ca. 4,5 Mrd. DM.¹⁰³⁶

Die privaten Aktionäre/Principale haben vor allem ein Interesse an einem möglichst hohen Gewinn.¹⁰³⁷ Daher mussten die Interessen der privaten Aktionäre Berücksichtigung finden. Dies bedeutet, dass eine ausschließlich öffentliche Zielsetzung des Unternehmens mit der Gemischtwirtschaftlichkeit unvereinbar war, die gemäß der Lufthansa Satzung auch nicht vorgesehen war. Das gilt besonders vor dem Hintergrund, dass gemischtwirtschaftliche Unternehmen für private Investoren Vorteile aufweisen, so z.B. durch die staatliche Unterstützung verbesserten Finanzierungsmöglichkeiten und andere finanzielle und politische Fördermaßnahmen.¹⁰³⁸ Aus der Sicht der Aktionäre kann die Lufthansa Aktie nur dann attraktiv bleiben, wenn sie wertbeständig ist und eine angemessene Dividende gezahlt wird. Hierauf würden nach der Teilprivatisierung 1994 alle Entscheidungen und Tätigkeiten des Unternehmens ausgerichtet.¹⁰³⁹

Bis in die 1980er Jahre war auch das *Management der Lufthansa AG (Agent)* gegen eine Privatisierung der Gesellschaft. Erst mit Beginn der Liberalisierungsbestrebungen Ende der 1980er Jahre kam es auch beim Management der Gesellschaft zu einem Umdenken. Die Lufthansa wusste 1985 um ihre besondere Verantwortung als nationale Luftverkehrsgesellschaft. Ihre Angebotspolitik orientierte sich an den Interessen der deutschen Volkswirtschaft als Partner vieler Länder im internationalen Handel und Verkehr.¹⁰⁴⁰ Der Grund lag in der Begründung des Bundes, 75% der Anteile der Deutschen Lufthansa behalten zu müssen. Begründet wurde dies durch den Bund v.a. durch folgende Ursachen:

1. Die Deutsche Lufthansa ist ein „Unternehmen, das mit dem Linienflugverkehr Aufgaben staatlicher Daseinsvorsorge wahrnimmt“. Wenn der Bundeseinfluss auf dieses Unternehmen gesichert sein soll, so müsse der Bund 75% der Anteile haben.

1036 Vgl. in Helm (1999), S. 241-242.

1037 Teilweise dient die Beteiligung öffentlicher Körperschaften an Wirtschaftsunternehmen der Kontrolle ihrer Tätigkeiten. Mit dem Bundesengagement bei der Lufthansa sollte eine unabhängige deutsche Fluggesellschaft aufgebaut werden, die sich gegenüber der ausländischen Konkurrenz behaupten und insofern erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sein sollte.

1038 Vgl. in Helm (1999), S. 78-81.

1039 Vgl. in Helm (1999), S. 165 und Rede Hauptversammlung 1995, Jürgen Weber.

1040 Vgl. in Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

2. Der Ausbau der Lufthansa muss „unabhängig von spekulativen Interessent sichergestellt werden.“ Die „Privatisierung“ würde insbesondere Wirkung auf die staatliche Luftverkehrspolitik, das Unternehmen und die Belegschaft haben.

Die Bundesrepublik hätte ein weitgehend privatisiertes Unternehmen nicht mehr in gleichem Maße wie bisher als Instrument ihrer nationalen und internationalen Verkehrspolitik eingesetzt. Die Lufthansa würde, insbesondere in den Außenbeziehungen, ihren Charakter als die nationale Luftverkehrsgesellschaft der Bundesrepublik, verlieren. Im Vergleich zu den andernorts überwiegend (voll) staatlichen Linienfluggesellschaften wurde die Vertretung legitimer Interessen des Bundes sowohl in der nationalen als auch internationalen Luftverkehrspolitik erschwert. Von den 71 Staaten, in die die Lufthansa in den 1980er Jahren noch flog, hatten 61 eine staatseigene Luftverkehrsgesellschaft. Aus dem Luftverkehr mit diesen Staaten kamen etwa 3,58 Mrd. DM bzw. 59,4% der Erträge der Gesellschaft. In der für die Lufthansa lebenswichtigen Vertretung von Interessen gegenüber Drittländern bestünde die Abschwächung der Position darin, dass im Verständnis der Verhandlungspartner nicht mehr das direkte Interesse der Bundesrepublik Deutschland, sondern nur noch das eines deutschen Privatunternehmens (mit Bundesbeteiligung) zur Diskussion stehen würde. Die Erfahrung zeigt, dass dies einen großen Unterschied ausmache.

Als „staatliche“ Luftverkehrsgesellschaft war die Lufthansa im Übrigen ein wichtiger Repräsentant der Bundesrepublik im Ausland. Sie diene den deutschen Wirtschaftsinteressen und förderte als „Institution“ das Ansehen des Landes. Nachweisbar war auch, dass Lufthansa in ihrer Funktion als „public utility“ auch die Aufgabe verfolgte, im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten wichtige Luftverkehrsverbindungen zu Schwachpunkten im In- und Ausland zu unterhalten. Sie ging insoweit auf die Interessen der deutschen Wirtschaft und das Erfordernis guter Verkehrsverbindungen zu deren Märkten ein, ohne ihr eigenes Unternehmensergebnis rücksichtslos zu maximieren.

Eine weitere Reduzierung des Bundesanteils bewirkte, dass sich das Unternehmen unter den verschlechterten Rahmenbedingungen stärker als bisher an rein betriebswirtschaftlichen Erfolgsparametern orientierte und gesamtwirtschaftliche Erfordernisse außer acht ließ. Die Abkehr von dem alten Prinzip der Ausgewogenheit bedeutete, dass Streckenprogramm, Flugplan und Flotten- und Tarifpolitik nur noch auf eine rein betriebswirtschaftliche Optimierung ausgerichtet waren. Lufthansa hatte alle Mühe, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten und ihre durch Leistung begründete, führende Stellung zu verteidigen.¹⁰⁴¹

Aus der Sicht der Lufthansa wurde als Vorteil einer weitergehenden Privatisierung die größere Selbständigkeit des Unternehmens genannt. Ein privatrechtlich arbeitendes Unternehmen verhält sich nachfragegerechter bei Leistungsmenge, Qualität und Preisen.¹⁰⁴² Die Privatisierung führte zu mehr unternehmerischer Freiheit und geringerem Aufwand durch den Wegfall bestimmter Prüfungsanforderungen und Sonderrechte des Bundes. Die aktienrechtlichen Organe der Gesellschaft erhielten dadurch einen größeren Spielraum. Das gilt vor allem für die Hauptversammlung, die von einem starken Mehrheitsaktionär befreit wurde. Dies drückt sich bei Entscheidungen der Hauptversammlung auch in der größeren Beweglichkeit von Management und Unternehmen aus. Zu denken ist in Abstimmungen

1041 Vgl. in Intern: von CN an VV, 21.11.1983, Betr.: Privatisierung, von Hr. Ceasarz an Hr. Ruhnau.

1042 Vgl. in Helm (1999), S. 165 und Rede Hauptversammlung 1995, Jürgen Weber.

über die Verwendung des Bilanzgewinns, Satzungsänderungen, die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Bestellung der Abschlussprüfer und Kapitalerhöhungen, bei denen der Vorstand keine vorherige Absprache mit dem Hauptaktionär mehr herbeiführen muss.¹⁰⁴³

Dem stünde *der Nachteil* einer verringerten Kreditwürdigkeit des Unternehmens und der Verteuerung der Kreditfinanzierung gegenüber. Weitere Gefahren wurden im „Eindringen“ spekulativer Interessen und ausländischer Konkurrenten in den Aktionärskreis gesehen. Ferner wurde der Entzug der Verkehrsrechte aus ca. 120 bilateralen Luftverkehrsabkommen für den Fall befürchtet, dass Ausländer die tatsächliche Kontrolle über die Gesellschaft erreichen sollten und sie damit ihren Status als nationale, deutsche Fluggesellschaft verlieren würde.¹⁰⁴⁴ Im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft haben die öffentlichen Unternehmen einen gewaltigen Vorsprung, da sie zahlreiche Steuervergünstigungen und einen sicheren Rückhalt in den öffentlichen Budgets genießen, der ihnen ein risikofreies Disponieren zu Lasten der Steuerzahler gestattet.¹⁰⁴⁵

Die vollständige Privatisierung der Lufthansa ermöglicht der Gesellschaft eine Anpassung der Unternehmenspolitik an das veränderte Wettbewerbsumfeld, das durch die Deregulierung des Luftverkehrs in den USA und der EU entstanden war. Das Spannungsverhältnis der Unternehmensziele, einerseits bestehend in der Sicherstellung der öffentlichen Luftverkehrsinteresse und andererseits die erstrebte Erwerbswirtschaftlichkeit, wurde durch die Privatisierung beseitigt, was eine konsequente Orientierung am Unternehmensinteresse ermöglichte. Erwartet wurden Effizienz- und Potentialsteigerungen und aber auch eine höhere Flexibilität. Mit diesen Motivationen verband das Lufthansa Management, Effekte wie die Steigerung der Produktivität, eine Reduzierung der Personalkosten und das Ausschöpfen von Rationalisierungspotentialen, vor allem durch eine neue Konzernstruktur. Definiertes Ziel der Lufthansa war es, aus dem Lufthansa Konzern einen vom staatlichen Einfluss befreiten, wettbewerbsorientierten „Global Player“ auf dem Weltluftverkehrsmarkt zu machen.¹⁰⁴⁶

Abschließend seien hier kurz die *externen Faktoren* erwähnt: Der Weltluftverkehr hatte sich unter Beteiligung von Regierungen und Gesellschaften im Rahmen eines Ordnungssystems entwickelt, das multilaterale und bilaterale Regelungen umfasst. Beispiele für die ersteren sind die weltweiten Vereinbarungen und Aktivitäten der ICAO und der IATA, auf bilateraler Ebene vor allem die zwischenstaatlichen Abkommen über den Austausch von Rechten für den Fluglinienverkehr. Trotz unterschiedlicher Ausgestaltung, die jeweils spezifischen Interessen der Staaten Rechnung trägt, sichern ständige schwierige und langwierige Abstimmungs- und Anpassungsprozesse die Aufrechterhaltung eines funktionsfähigen Gesamtsystems und den notwendigerweise hohen Grad an Harmonisierung und Integration, ohne den der heutige Entwicklungsstand des Weltluftverkehrs undenkbar wäre.¹⁰⁴⁷

Nur unter der Voraussetzung der fortschreitenden Privatisierung der Gesellschaft konnte die Lufthansa in aller Welt eine Vielzahl von Kooperationspartnern finden, die der Wettbewerbsposition der Gesellschaft auf den deregulierten und globalisierten Märkten stärker

1043 Vgl. in DLHFA: Staatsbetriebe in Privathand, Rhein. Merkur/ 9.11.1984.

1044 Vgl. in Helm (1999), S. 165f.

1045 Vgl. in DLH FA: Staatsbetriebe in Privathand, Rhein. Merkur/ 9.11.1984.

1046 Vgl. in Helm (1999), S. 242ff.

1047 S. hierzu auch Kapitel 1. zum Thema Marktveränderungen und Kapitel 3 zum Thema Strukturwandel in den 1990er Jahren; s. auch Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln, S. 12.

halfen. Mit einem Unternehmen, in dem der Staat in Gestalt der Bundesregierung über den entscheidenden Einfluss verfügte, hätten sich die Partner-Fluggesellschaften nicht zusammengefunden, da jeder Partner seine Unabhängigkeit und Gewinnerzielung intendiert.¹⁰⁴⁸

5 Ergebnisse und Ausblick

5.1 Die Deutsche Lufthansa als Global Player

Als *Global Player* (auch Weltkonzern) bezeichnet man in der Wirtschaft große, im Zuge der Globalisierung international agierende und verflochtene Konzerne mit großer Wirtschaftsmacht und großem Einfluss auch auf politische Entscheidungen. Produktion und Vertrieb seiner Ware organisiert er unter dem Gesichtspunkt des kostengünstigsten Standortes global und verfügt dazu über genügend Risikokapital und ein dichtes Informationsnetz.¹⁰⁴⁹

Die *Globalisierung der Wirtschaft* ist geprägt durch eine tief greifende Verknüpfung der nationalen Volkswirtschaften.¹⁰⁵⁰ Die Globalisierung führte zu einer Intensivierung des Wettbewerbes auf den Märkten, wodurch noch mehr Zwänge für die Produzenten und noch mehr Freiheiten für die Konsumenten entstehen.¹⁰⁵¹

Der zivile Luftverkehr musste sich wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig den Anforderungen der *Globalisierung der Märkte* stellen. Denn eine arbeitsteilige Weltwirtschaft benötigt ein dichtes, weit verzweigtes Verkehrsnetz, das über die alleinige Verbindung der Wirtschaftsmetropolen hinausgeht. Eine Fluggesellschaft allein kann diesen Service nicht leisten. Im Weltluftverkehr haben *nur Allianzen* bedeutender Luftverkehrsgesellschaften auf Dauer noch die Chance, eine maßgebliche Rolle zu spielen.¹⁰⁵²

Die Privatisierung war ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg, aus dem Lufthansa-Konzern einen von staatlichem Einfluss freien, wettbewerbsorientierten Global Player auf dem Weltluftverkehrsmarkt zu machen.¹⁰⁵³ Lufthansa brauchte vor allem aus den unten aufgeführten *Gründen eine Globalisierungsstrategie*:

- Veränderte Rahmenbedingungen.
- Deregulierung der Märkte.
- Wettbewerbsvorteil/-nachteil aufgrund des Standortes.
- Internationalisierung der Lebensstile.
- Internationalisierung des Reiseverhaltens.
- Wettbewerbsvorteile einer globalen Airline.

1048 Zu ihr gehören neben der Lufthansa die United Airlines, Air Canada, SAS, Thai Airways und Varig, Brazilian Airlines. Vgl. in Helm (1999), S. 253-254.

1049 Die wesentliche Kompetenz eines globalen Unternehmens liegt in der effizienten Führung. Sie ist Straff zentralisiert, so dass nationale Gesellschaften primär Distributionsaufgaben haben. Die Strategie und der größte Teil der operativen Entscheidungen finden in der Zentrale statt. Vgl. In Bartlett/Ghoshal (1989).

1050 Vgl. auch in Pierenkemper (2003), S. 9.

1051 Vgl. auch in Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (2003/2), Zur Logik der Globalisierung, von Weizsäcker, S. 14.

1052 Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, „Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

1053 Vgl. in Zusatzinformation zur vollständigen Privatisierung der Lufthansa, Lufthansa Bilanzpressekonferenz Frankfurt, 7. Mai 1997, Deutsche Lufthansa AG, Investor Relations (CGN/FRA IR) S. 2-5.

Songül Bozdag-Yaksan

- Globales Streckenangebot.
- Globales Branding.
- Nachhaltige Economies of Scale im Verkauf und Overhead.
- Risikodiversifikation durch multinationales Geschäftssysteme.
- Wettbewerbsverhalten.¹⁰⁵⁴

Zum Verständnis der Auswirkungen der Globalisierung, bereits in den 1990er Jahren, dienen unter anderem folgende Tatsachen: Die drei wichtigsten Wirtschaftsblöcke Europa, Nordamerika und Asien vereinten ca. 90% des weltweiten Bruttosozialproduktes auf sich. Die Region Asien/ Pazifik hatte das mit Abstand größte Wirtschaftswachstum weltweit (BIP: bis 2010 33,6%). 90% der weltweiten Luftverkehrsleistungen wurden innerhalb und zwischen den Märkten der Triade erbracht.¹⁰⁵⁵ Die Lufthansa AG gehörte im Weltluftverkehr nur im Verkehrsgebiet Europa zu einem der Top 3 Carrier. Eine Allianz mit einem amerikanischen Partner (wie etwa der United Airlines) war ein wichtiger Schritt in Richtung Globalisierung.¹⁰⁵⁶ Die *Vorteile einer Globalen Airline* waren vor allem folgende:

- Wettbewerbsvorteile, wie etwa ein globales Streckennetz mit multinationalen Hubs, ein globales Bonusprogramm für Endkunden und Zwischenhändler und ein globales Branding.
- Nachhaltige Economies of Scale über eine Kostendegression im Verkauf und den Overheadbereichen.
- Risikodiversifikation durch multinationales Geschäftssystem (Traffic Exposure, Währungen, Konjunktur).
- Nutzung geographischer Personalkostenvorteile.¹⁰⁵⁷

Im Mai 1997 wurde die Star Alliance, als erste multinationale Allianz im globalen Luftverkehr, ins Leben gerufen. Damit konnte die Lufthansa, in neuen Märkten aktiv werden, gemeinsam mit ihren Partnern zusätzliche Passagiere gewinnen und so Umsatz und Gewinn weiter steigern.^{1058 1059}

Durch die Kooperation kann man Synergien steigern: Die Lufthansa selbst kann durch diese Partnerschaften Ertragszuwächse, Risikoteilung und Kostenbegrenzung erreichen – ein

1054 All diese Aspekte wurden bereits in verschiedenen Kapiteln dieser Arbeit betrachtet und analysiert.

1055 Quelle Boing Current Market Outlook 1993, FRAU CE.

1056 Vgl. in Lufthansa: Präsentation zur „Globalisierungsstrategie für Lufthansa“, Strategische Konzernentwicklung FRA CE, Hamburg, 16.06.1993.

1057 Vgl. in Lufthansa: „Analyse der LH Marktstellung im Weltluftverkehr“, Präsentation von strategische Konzernentwicklung FRA CE, Frankfurt, im Mai 1993.

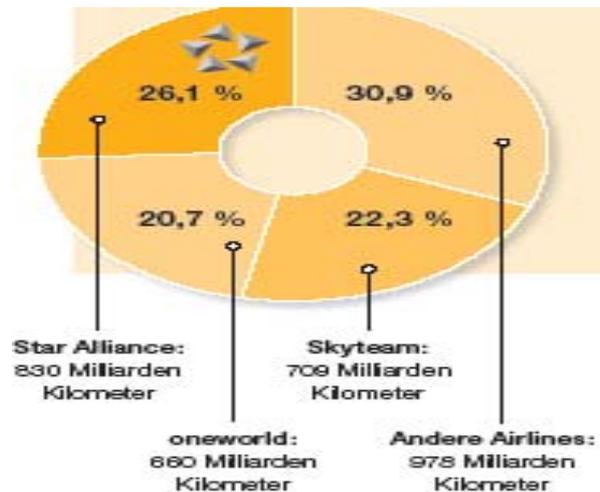
1058 Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, „Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

1059 Die Star Alliance war die erste multinationale Allianz im Luftverkehr. Aus diesem Grund hatte Lufthansa bereits seit 1993 einen Verbund von Partnern aufgebaut, der weltweit seinesgleichen suchte. Im Mai 1997 vereinbarten Lufthansa, United Airlines, SAS, Thai Airways International und Air Canada diese weitestgehende Kooperation. Mit dieser Kooperation, die ohne den Austausch von Aktien vollzogen wurde, entstand das größte integrierte globale Luftverkehrssystem. Die Star Alliance bietet mehr Flüge pro Tag und mehr Ziele in aller Welt an als jede andere Allianz. Der weitere Ausbau der Star Alliance ist für Lufthansa der Schlüssel, um weiterhin erfolgreich agieren zu können. Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, „Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

wichtiger Aspekt für den wirtschaftlichen Erfolg. Durch die gemeinsame Nutzung von Flughafeneinrichtungen und Verkaufsbüros schafft die Allianz weitere Synergien. Auch der Einkauf kann im Verbund kostengünstiger gestaltet werden. Diese Allianzstrategie zeigte bereits in allen Geschäftsfeldern von globaler Bedeutung eine erhebliche, wertsteigernde Wirkung.¹⁰⁶⁰

Abbildung 21: Luftfahrtbündnisse 2006



Die Star Alliance gehört 2006 zu der Nummer 1 unter den Luftfahrtbündnissen. Mit knapp 830 Mrd. verkauften Sitzkilometern führt sie das Trio der Luftfahrtbündnisse an. Ungebundene Airlines haben einen Anteil von rund 30%.¹⁰⁶¹

Eine Konsolidierung in der Airlinebranche ist weiter notwendig. Klar ist aber auch, dass Luftfahrtbündnisse die dringend notwendige Konsolidierung am Airlinemarkt nicht ersetzen können. Zu viele Fluggesellschaften überleben immer noch dank staatlicher Subventionen. Diese Alimentierungen müssen im Interesse der Steuerzahler und wirtschaftlich arbeitender Airlines dringend eingestellt werden, nur dann scheiden chronisch defizitäre Airlines auch tatsächlich aus dem Markt.¹⁰⁶² Lufthansa ist mehr als nur eine Luftverkehrsgesellschaft. Im gesamten Branchenspektrum kann der Konzern seinen Kunden auf den unterschiedlichsten

1060 Auch dem Kunden bringen die Kooperationen deutliche Vorteile, wie etwa bessere und schnellere Verbindungen, zusätzliche Nonstop- und Direktflüge sowie koordinierte Flugpläne. Kunden, die im Vielfliegerprogramm der Lufthansa eingeschrieben sind, können Meilen auch auf den Strecken der Partnerairlines sammeln und ausfliegen, sie erhalten Zutritt zu den Lounges der Partner und profitieren von einem koordinierten Buchungs- und Reservierungssystem. Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa,“ Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

1061 Vgl. in IATA WATS, 2006.

1062 Vgl. in: Herausgeber/Verantwortlich: Klaus Walther, Leiter Konzernkommunikation Andreas Bartels, Leiter Media Relations Deutsche Lufthansa AG FRA CI, Lufthansa Aviation Center, Politikbrief - Informationsdienst für Entscheider in Politik, Medien und Wirtschaft, 03/2007007.

Geschäftsfeldern (wie etwa Technik, Catering, Abfertigung und Frachttransport) ein umfassendes globales Angebot bieten. Das breite Portfolio verleiht Lufthansa die Ausrichtung als Aviation Konzern.¹⁰⁶³

Die Herausforderung der Luftverkehrsbranche im 21. Jahrhundert bestand in der Notwendigkeit der grenzüberschreitenden Konsolidierung. In Europa existierten zu viele Airlines mit zu vielen kleinen, fragmentierten Märkten. Anders sah es in den USA aus. Man erlebte bis 2003, trotz der Größe der Airline- Industrie, dort eine zweite große Konsolidierungswelle. Am Ende werden drei oder vier große Airlines übrig bleiben. Diese US Airlines werden dann versuchen, im Weltmarkt das Sagen zu haben. Daher ist es das Ziel, dass die EU mit den USA recht bald einen gemeinsamen nordatlantischen Luftverkehrsmarkt aushandelt, um der Weltmacht des Luftverkehrs in Augenhöhe gegenüber treten zu können. Das Open Sky Abkommen hatte hierfür erste Türen geöffnet.¹⁰⁶⁴ Wenn Europa solche Strukturen mit entwickelt, so besteht die Möglichkeit, dass gesunde Unternehmen sich bilden, die sich selbst die Voraussetzungen für ein nachhaltiges Wachstum schaffen. Das Ziel ist es also, auch auf den alten Kontinent wenige große Airlinesysteme zu sehen, welche aber international wettbewerbsfähig sein werden.¹⁰⁶⁵ Die Erfolgparameter nach der Vollprivatisierung der Lufthansa ab 1997 lagen auch daran, dass die Lufthansa vor allem mit dem Konzept des Aviation Konzerns richtig positioniert und dadurch wirtschaftlich gesund gewachsen war. Sie war mit der Star Alliance, dem Team Lufthansa und einer Zahl anderer Kooperationen in starke Partnerschaften eingebunden. Auch hatte sie ihren Treibstoffbedarf in umsichtiger Weise preisgesichert. Besonders wichtig war aber, dass sich die gegenseitigen Abhängigkeiten von Management, Kunden, Mitarbeitern und Kapitalgeber in größtenteils einer Balance entwickelte.¹⁰⁶⁶

Die Lufthansa ist Teil einer Industrie, die in der Vergangenheit deutlich schneller gewachsen ist als anderen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts erwirtschaftete der Reise- und Tourismussektor nach Angaben des World Travel and Tourism Councils etwa 10% des weltweiten BIP. Laut IATA Zahlen lag dem globalen Wachstum des Passagierluftverkehrs bei etwa 6% jährlich. Es nahmen 1,6 Mrd. Menschen weltweit jährlich die Dienste von Airlines in Anspruch und nahezu 40% aller Exportgüter der globalen Wirtschaft, gemessen am Warenwert, wurden mit dem Flugzeug befördert. Insgesamt hingen in der Bundesrepublik 700.000 Arbeitsplätze direkt oder indirekt vom Luftverkehr ab. Knapp 30% des deutschen BIP gründen sich auf dem Export. Fliegen bleibt also ein wichtiges Fundament der Volkswirtschaft. Daher brauchte man einen effizienten Luftverkehr, weil jede Volkswirtschaft auf ein gut funktionierendes Netz globaler Verbindungen angewiesen war.¹⁰⁶⁷

Aus der Sicht der Lufthansa ist ihre Privatisierung die Antwort auf die Deregulierung der Luftverkehrsmärkte in den USA und der EU. Der verschärfte Wettbewerb erforderte ein ausschließlich unter privatwirtschaftlichen Kriterien arbeitendes Unternehmen. Dies galt vor

1063 Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa,“ Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

1064 Man wollte einen transatlantischen offenen Markt.

1065 Vgl. in Weber (2001a).

1066 Vgl. in Weber, J., Bericht des Vorstandes auf der 48. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft, am Mittwoch, 20. Juni 2001, in Köln.

1067 Vgl. in Weber (2003).

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

allem für die Tarifstruktur und die Arbeitsweise des Managements, namentlich des Aufsichtsrats und des Vorstands, auf die der Bund seine Einflussrechte aufgeben musste. Ein weiteres Argument in der Verhinderung einer Zusammenarbeit die von der Politik gelenkt werden könnte.¹⁰⁶⁸

Tabelle 21: Wettbewerbsvergleich internationaler Luftverkehrsunternehmen 1998

Mio. DM	LH Konzern 31.12.98	AF ** Konzern 31.03.98	BA Konzern 31.03.98	KLM Konzern 31.03.98	SAS Konzern 31.12.98	SR Konzern 31.12.98	UA Konzern 31.12.98	AA Konzern 31.12.98	
Umsatz	22.654	17.802	25.653	11.823	9.061	13.716	30.893	33.785	
- Steigerung ggü. VJ	4,8%	-1,5%	1,9%	-0,4%	2,5%	6,6%	2,5%	7,1%	
Ergebnis vor Ertragssteuern	2.446,00	496,00	647,00	507,00	626,00	594,00	21,99	3.821,00	
- Umsatzrendite	10,8%	2,8%	2,5%	4,3%	6,9%	4,3%	710,0%	11,3%	
Personalaufwand	5.608	5.792	5.620	3.144	2.657	3.601	94	11.447	
- Steigerung ggü. 1996***	-2,6%	37,3%	20,2%	18,7%	16,3%	12,8%	32,4%	33,4%	
Personalaufwand in % v. Umsatz	24,8%	32,5%	21,9%	26,6%	29,3%	26,3%	3040,0%	33,9%	
Personalaufwand je Mitarbeiter DM	102.200	-	88.100	92.800	98.100	86.100	103.300	98.400	
Umsatz je Mitarbeiter DM	412.900	-	402.200	348.800	334.700	327.900	339.500	290.500	
Investitionen 98 Mrd. DM	3,30	-	5,50	0,90	1,20	2,70	5,00	4,70	
in Sachanlagen 96-98 Mrd. DM	6,9	-	14,3	3,0	2,8	6,4	12,2	7,9	
Gesamtabschreibungen Mrd. DM	1,7	-	1,8	0,7	0,5	0,9	0,014	2,3	
- in % v. Umsatz	7,5%	-	6,9%	6,1%	5,2%	6,4%	450,0%	6,7%	
Abschreibungsmodus	Jahre	12	22	16-21	15-18	15	12-15	22-30	16-20
Restwert	15,0%	0,0%	12,5%	10,0%	10,0%	10,0%	10-15%	5-10%	
AfA Quote	7,1%	4,5%	4,2-6,0%	5,0-6,7%	6,0%	6,0-7,5%	2,8-4,1	4,8-6,0%	
Nettozahlungszufluss	3.638	1.502	3.456	525	915	1.733	5.619	5.621	
- in % v. Umsatz	16,1%	8,4%	13,5%	4,4%	10,1%	12,6%	18,2%	16,6%	
Gezahlte Dividende	420	-	550	82	-	52	0	0	
Ertragssteuerquote 1996 - 1998	35,3%	-	16,8%	14,1%	3,2%	52,5%	37,0%	38,2%	
Bilanzsumme Mrd. DM	24,0	20,0	36,9	16,2	9,0	16,6	32,6	39,2	
Eigenkapital Mrd. DM	6,5	5,7	9,7	4,4	3,6	3,6	7,0	11,8	
Eigenkapitalrendite in %****	41,6	9,2	6,7	10,7	18,4	17,3	36,7	33,9	
Eigenkapitalquote	27,0%	28,6%	26,2%	27,4%	39,9%	21,9%	21,6%	30,0%	
Kreditverschuldung									
brutto Mrd. DM	4,7	-	18,9	7,4	1,9	6,7	9,6	7,7	
netto * Mrd. DM	1,4	-	15,5	5,5	0,2	3,9	8,1	4,1	

* Abzgl. Flüssige Mittel/ Wertpapiere.

** Aufgrund der IPO liegen nicht alle Daten vor.

*** Bei LH ist bedingt durch Änderungen des Konsolidierungskreises ein Vergleich nur eingeschränkt möglich.

**** Ergebnis vor Ertragssteuern/ durchschnittliches Eigenkapital.

Im Vergleich mit ihren Wettbewerbern stand die Lufthansa relativ gut da:¹⁰⁶⁹ Viele internationale Fluggesellschaften konnten 1998 ein positives Ergebnis erzielen, auch wenn sich das

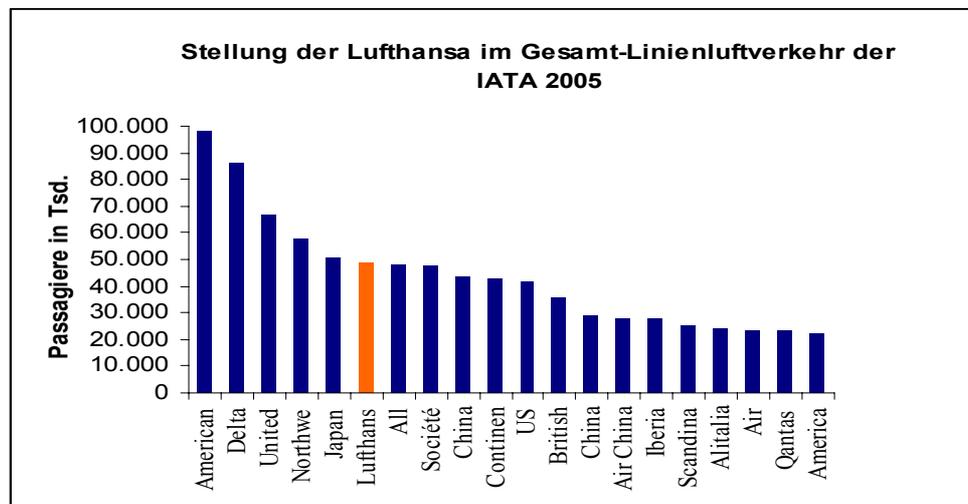
1068 Vgl. in Helm (1999), S. 254ff.

1069 Berücksichtigt werden müssen: 1. Aufgrund der erstmaligen Aufstellung des Jahresabschlusses nach IAS in den Jahren 1998 bzw. 1997/98 ist für die LH und Af ein Vergleich der Jahre 1996/1997 bzw. 1966/98 nur eingeschränkt möglich. Die Bilanzierungsmethoden stellen sich jetzt wie folgt dar: UA und AA bilanzieren nach US GAAP, SQ nach nationalen Vorschriften und alle übrigen stellen ihre Jahresabschlüsse nach IAS auf. 2. Aufgrund des IPO liegen einige Daten für die Darstellung von AF

Ergebnis vor Ertragssteuern bei fünf Gesellschaften rückläufig entwickelte. Die Lufthansa AG hatte beim Ergebnis vor Ertragssteuern BA und UA überholt und lag 1998 mit 2,5 Mrd. DM hinter AA mit 3,8 Mrd. DM. Sie konnte mit +45% das größte Ergebniswachstum von den betrachteten Gesellschaften erzielen. Den größten Ergebnisrückgang erfuhr BA mit minus 62% im Vergleich zu 1997.¹⁰⁷⁰ Der Vorsprung von SQ hinsichtlich der Umsatzrendite wurde kleiner. Während die Lufthansa die Umsatzrendite um 3% auf 10,8% erhöhen konnte (VJ: 7,8%) hat sich SQ bei der Umsatzrendite um 0,9% verschlechtert. Die Lufthansa AG weist von den Vergleichsunternehmen die beste Eigenkapitalrendite auf. AF wird bei der Eigenkapitalrendite noch von BA unterboten (6,7%). Die geringe Eigenkapitalrendite resultiert bei SQ aus der hohen Eigenkapitalquote (s. hierzu Tabelle 21).

Die teilweise sehr hohen Umsatzzuwächse 1996/1997 konnten 1998 nicht wiederholt werden. Die höchste Umsatzsteigerung (in Landeswährung) erreichte SR mit 7%, gefolgt von AA mit 5,6% und SAS mit 5,2%. Lufthansa nahm bei einem Umsatzwachstum von 4,8% den Platz 4 ein und bewegte sich mit dieser Größe wie im Vorjahr im Mittelfeld. Der Umsatz von BA stieg um 3,2% und konnte mit der Kapazitätsausweitung von rd. 10% nicht Schritt halten. Bei AF und KLM entwickelte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr rückläufig (um -1,7% bzw. -0,3%)

Abbildung 22: Fluggäste weltweit IATA Rangliste 2005



erst nach der offiziellen Veröffentlichung des Geschäftsberichts vor. 3. Das britische Pfund und der US Dollar haben gegenüber der DM in 1996 stark an Wert gewonnen. Dadurch wird der Vergleich 1998/1996 auf DM Basis in seiner Aussagekraft beeinträchtigt.

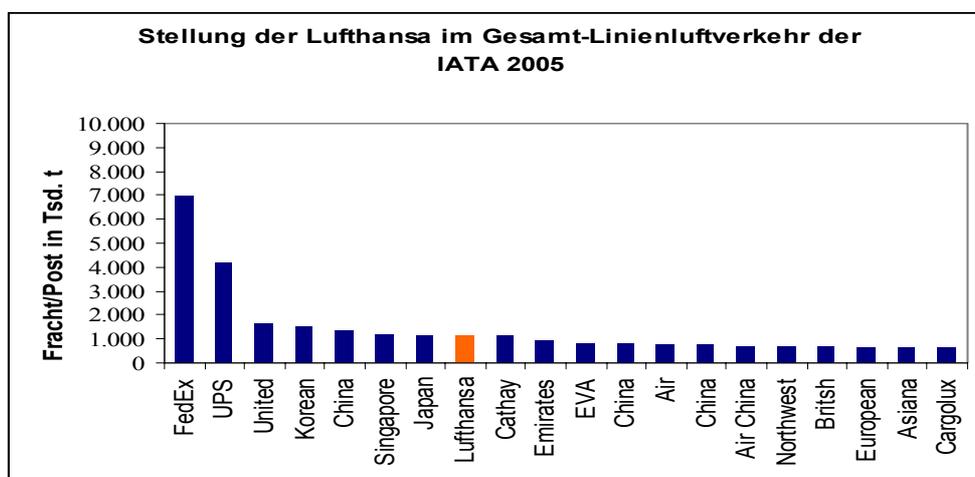
1070 Vgl. in Internes Vorstandspapier Basispapier für den Artikel in der Welt, s.o. Internes Vorstandspapier: LH und acht repräsentative Fluggesellschaften; Bilanzvergleich 1998; 23.09.1999 von CGN VF Dr. Kley an VV, VP D/ 50er Kreis, RB, IR, CK.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Bei der Betrachtung des Umsatzes je Mitarbeiter lag die Lufthansa AG mit 412.900 DM auf dem ersten Platz und wies mit einem Zuwachs zum Vorjahr von 6,1% (1996/98: 14,8%) die höchste Steigerungsrate auf. Die Eigenkapitalquote lag bei allen Gesellschaften 1998 über 20%.¹⁰⁷¹

Die Lufthansa AG besitzt 2005 in der IATA Rangfolge bei den Fluggästen den 6. und bei der Fracht den 8. Platz weltweit.¹⁰⁷²

Abbildung 23: Frachtbeförderung weltweit IATA Rangliste 2005



Auch im 21. Jahrhundert wird der Gegenstand des Unternehmens der Luftverkehr im In- und Ausland und der Betrieb aller mit der Luftfahrt und ihrer Förderung zusammenhängenden Geschäfte und Einrichtungen bleiben.¹⁰⁷³ Nachdem die Gesundheit des Konzerns 1996 erreicht war, fasste der ehemalige Vorstandsvorsitzender, Weber, dessen strategische Neuausrichtung ins Auge. Liberalisierung und Globalisierung hatten die Airline-Welt verändert, deren Grundlage heute die weltweite Vernetzung darstellt.¹⁰⁷⁴ Die Star Alliance ist das mit Abstand erfolgreichste Airline Bündnis der Welt.^{1075 1076}

1071 Vgl. in Internes Vorstandspapier Basispapier für den Artikel in der Welt, s.o. Internes Vorstandspapier: LH und acht repräsentative Fluggesellschaften; Bilanzvergleich 1998; 23.09.1999 von CGN VF Dr. Kley an VV, VP D/ 50er Kreis, RB, IR, CK.

1072 Vgl. in IATA World Air Transport Statistics, Quelle: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/1013877_11/index.html Vgl. in LH Factbook 2006-12-26 Impressum Aktuelle Finanzinformationen im Internet: <http://www.lufthansa-financials.de> Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: Deutsche Lufthansa AG und Investor Relations Frank Hülsmann, Von-Gablenz-Str. 2-6 50679 Köln.

1073 Vgl. in Lufthansa Satzung 03/2007.

1074 Während die Mehrzahl aller Mergers and Acquisitions früher oder später den Tag verfluchen, da sie die Verbindung eingegangen sind, begrüßt die Star Alliance Jahr um Jahr neue Mitglieder in ihrem Netzwerk.

1075 Die unterschiedlichsten Kulturen verbündeten sich zu einem Win-Win-Bündnis für alle Beteiligten.

Auch nach den Veränderungen in den 1990er Jahren stand die Airline-Industrie insgesamt vor gewaltigen Umwälzungen. Die zentrale Herausforderung der folgenden Jahre, bestand vor allem in der Lösung der Infrastruktur-Problematik und dem Übergang in die neue, vom Internet geprägte, Ökonomie. Dabei geht es einerseits um die Überwindung von Beschränkungen der externen Infrastruktur in Form von Flughäfen und Flugsicherung sowie andererseits um die Einbeziehung des e-Business in den gesamten Aviation Konzern.¹⁰⁷⁷ Nur die externe Infrastruktur des Reisens mit dem Flugzeug war Anfang des 21. Jahrhunderts noch nicht dereguliert, und stand weltweit nach wie vor unter staatlicher Kuratel. Ganz gleich, ob Flughäfen oder Flugsicherungen, die öffentliche Hand bestimmte letztlich die weitere Entwicklung.¹⁰⁷⁸ In der Ausgewogenheit der Interessen dieser Gruppen im “magischen Dreieck”, von dem man gerne spricht, hing das Geheimnis von Erfolg und Stabilität ab.¹⁰⁷⁹ Hierbei wird deutlich, dass nach der Branchenveränderung in den 1990er Jahren, vor allem die restlichen an der Branche mit wirkenden Akteure, wie etwa die Flughäfen und die Flugsicherung, nicht genauso weit entwickelt waren, wie die Luftverkehrsunternehmen.¹⁰⁸⁰

Das obere Management hat im Januar 1999 die strategische Ausrichtung der Lufthansa neu festgelegt: Oberstes Ziel war die Umwandlung in einen weltweit führenden *Aviation Konzern*.¹⁰⁸¹ Gekoppelt mit einer zunehmenden Liberalisierung der Weltwirtschaft stärkten die freigesetzten Kräfte das, was wir als Globalisierung bezeichnen. Eine noch intensivere Vernetzung der Märkte der Welt, dezentrales Produzieren, den Austausch von Ideen, Kunst und Kultur sowie das gegenseitige Kennenlernen von Menschen.¹⁰⁸²

Nach der Sanierung und Privatisierung in den 1990er Jahren wurde die Transformation des Unternehmens in einen Aviation Konzern eingeleitet. Das Ziel war, es gemeinhin als zyklisch eingestuftem Geschäft größere Beständigkeit zu geben und sich vom Feld der Mitbewerber auch durch eine überlegene Strategie abzusetzen.¹⁰⁸³

Wie der Abbildung 24 zu entnehmen ist, hat sich im vergangenen Jahrzehnt die Lufthansa von einem *funktional gegliederten monolithischen Unternehmen* in einen Luftfahrtkonzern mit mehreren Geschäftsfeldern gewandelt. Das Geschäftsfeld Passagierbeförderung bildet hinsichtlich Kernkompetenzen und Größe das zentrale Geschäftsfeld des Konzerns. Die Relevanz der übrigen Geschäftsfelder orientiert sich daran, inwiefern sie die Wettbewerbs-

1076 Den Ergebnisbeitrag aus den Synergien, die der Lufthansa aus der Zusammenarbeit mit zahlreichen Partnern erwachsen, schätzen Insider inzwischen auf mehrer hundert Mio. € jährlich ein. Vgl. in Bollinger (2000).

1077 Die Informationstechnik krepelte im Luftverkehr “das gesamte Geschäft um”. Konkret bedeutete dies radikale Prozessveränderungen z.B. im Vertrieb, Einkauf und in den Kundenbindungsprogrammen. Generell wurde dadurch der Markt für Flugreisen weltweit noch transparenter, mit der Folge, dass der Wettbewerb in einer bereits deregulierten Branche weiter angeheizt wird.

1078 Durchaus erfolgreiche Organisationsprivatisierungen wie in Deutschland, Österreich und der Schweiz konnten nicht verhindern, dass die Airlines sich beim Thema Flugsicherung bedeutend mehr Europa am Himmel wünschen, statt eines unübersichtlichen Konglomerats von staatlichen und halbstaatlichen Organisationen, die neben den nationalen auch noch eigene Interessen verfolgen.

1079 Vgl. in Bollinger (2000).

1080 Vgl. in Weber (2003), S. 3.

1081 Vgl. in LH Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt.

1082 Vgl. in Weber (2003), S. 3.

1083 Vgl. in Weber J., Bericht des Vorstandes auf der 47. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft am 15. Juni 2000, in Berlin.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

fähigkeit der Passage als Dienstleister für wesentliche Produktionsfaktoren und Infrastruktur stärken.¹⁰⁸⁴

Abbildung 24: Wandel der Unternehmensstruktur in den 1990er Jahren

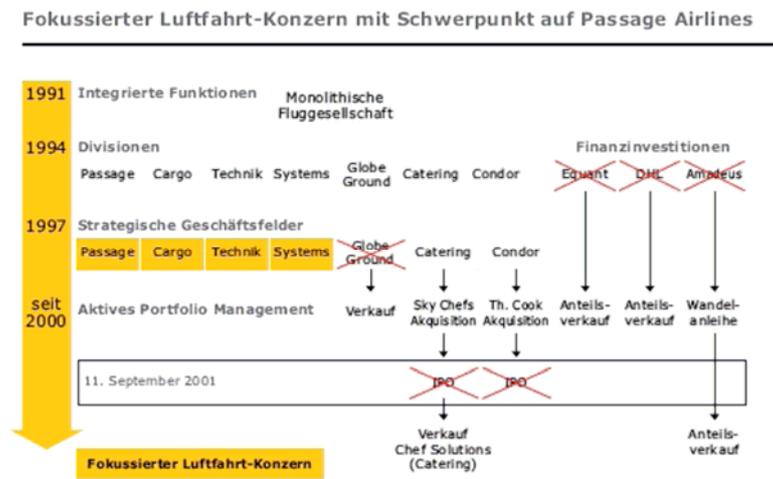
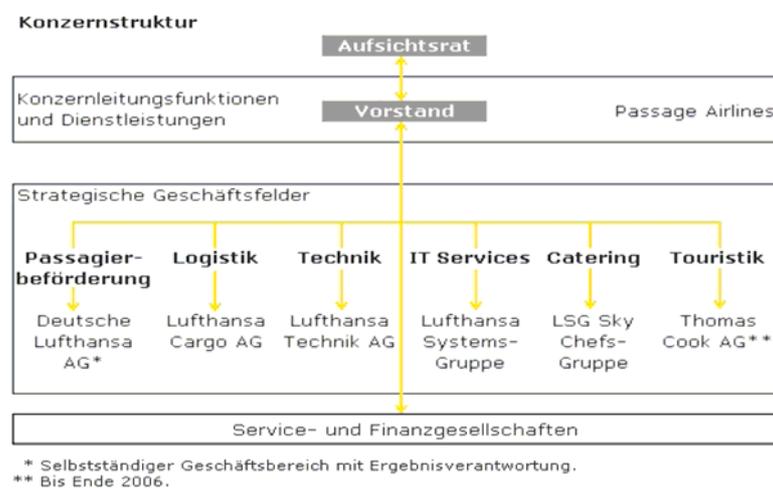


Abbildung 25: Organisationsstruktur 2006



1084 Dies bestimmt die Entwicklung und nachhaltige Zugehörigkeit zum Konzern. Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S.10ff.

Der Konzern ist seit 2000 eine Holding Gesellschaft. Hierbei ist die Deutsche Lufthansa AG die Obergesellschaft und gleichzeitig die größte operative Einzelgesellschaft des Konzerns. Sie betreibt den Passage-Linienverkehr, der unter dem Namen Lufthansa Passagierbeförderung als selbstständiger Geschäftsbereich mit Ergebnisverantwortung geführt wird.¹⁰⁸⁵

Das *strategische Leitbild* des Konzerns besteht in der langfristigen Wertschaffung bei *profitablem Wachstum*. Bei der strategischen Focusierung steht der Kunde im Zentrum.¹⁰⁸⁶ Zu den Kernkompetenzen gehört das Management von Flugnetzen, Partnerschaften und operativen Abläufen am Boden und in der Luft sowie die Bereitstellung und Pflege von Infrastruktur und Produktionsfaktoren. Einen Vorsprung im Vergleich zum Wettbewerber hat das Unternehmen durch Systemintegration.¹⁰⁸⁷

Das Ziel, profitabel zu wachsen und dabei mindestens die Kapitalkosten zu verdienen, steht im Zentrum der Konzernstrategie. Dieses Ziel soll vor allem durch folgende Maßnahmen erreicht werden: Erweiterter Marktzugang durch starke Partner-Airlines, z.B. im Rahmen der Star Alliance Anbieter mit Qualitätsprodukten in allen Segmenten, von "No-Frills" bis "First Class"; Sicherstellung qualitativ hochwertiger und innovativer Produkte und Services; verstärkte Einflussnahme auf den Wertschöpfungsprozess durch Systempartnerschaft entlang der Wertschöpfungskette; Steigerung der Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit durch ein nachhaltiges Kostenmanagement.¹⁰⁸⁸

Der Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt 94.510 Mitarbeiter und erzielte Umsatzerlöse i.H.v. rund 19,8 Mrd. €. Auch 2006 wächst Lufthansa weiter und steigert ihre Profitabilität. Ihr operativer Gewinn steigt um 46,4% auf 845 Mio. €. ¹⁰⁸⁹ Die wichtigsten Kennzahlen in 2006 sind den Tabellen 22 und 23 zu entnehmen.

Tabelle 22: Wirtschaftskennzahlen 2006

2006		
Umsatz	Mio €	19.849
Operatives		
Ergebnis	Mio €	845
Investitionen	Mio €	1.929
Operativer		
Cash flow	Mio €	2.105
Eigenkapital	Mio €	4.900
Bilanzsumme	Mio €	19.461
Mitarbeiter	31.12.	94.510

Tabelle 23: Leistungskennzahlen 2006

2006		
Fluggäste	Mio	53,4
Angebotene Sitzkilometer	Mrd.	146,7
Verkaufte Sitzkilometer	Mrd.	110,3
Sitzladefaktor	%	75,2
Fracht und Post	Tsd. t	1.759
Angebotene Fracht-tkm	Mio	11.969
Verkaufte Fracht-tkm	Mio	8.103
Nutzladefaktor	%	72,1

1085 Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S. 10ff.

1086 Das Unternehmen richtet sich an den Kundenbedürfnissen aus und bietet darauf zugeschnittene Produkte an. Vgl. in Geschäftsbericht 2006.

1087 Hierbei baut es die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Standorten, Fluggesellschaften und Allianzen durch eine starke Systemintegration aus. Es wird mit wesentlichen mit Partnern, Lieferanten und Infrastruktur-Anbietern eng zusammen gearbeitet, um die Kernprozesse zu integrieren und zu optimieren. Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S. 10ff. und Geschäftsbericht 2006.

1088 Hierfür müssen alle Konzerngesellschaften ihre Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig unter Beweis stellen und langfristig Wert schaffen. Vgl. in Online Factbook Lufthansa 2007, S. 10ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Eine der *wichtigsten zukünftigen Herausforderungen* besteht in der Beseitigung der Infrastruktur Defizite. In einer global vernetzten und exportabhängigen Wirtschaft war Wachstum nur dann möglich, wenn die Grundvoraussetzungen dafür geschaffen waren. Dauerhaftes Wachstum in Deutschland und im Euro-Raum erforderte eine leistungsfähige Infrastruktur. Daher setzte man sich mit Nachdruck für die Beseitigung der europäischen Infrastruktur-Defizite am Boden und in der Luft ein.¹⁰⁹⁰ Unlogisch war es z.B., die Airlines in die Liberalisierung zu entlassen, nicht aber zugleich die zwei anderen tragenden Säulen des Luftverkehrs, die Flugsicherung und die Flughäfen. Die relativ starren Monopole blieben zunächst bestehen.¹⁰⁹¹ Daher bestand die Herausforderung vor allem in der Liberalisierung des internationalen Ordnungsrahmens und in einer Konsolidierung der Branche, die notwendig war, um ihre Gesundung zu ermöglichen.¹⁰⁹²

Die neue Ökonomie steht für globale Vernetzung, Schnelligkeit, Flexibilität, neue Technologien und einen durch das Internet geförderten äußerst transparenten Wettbewerb.¹⁰⁹³ Die Rückgänge im Wirtschaftswachstum und die Terroranschläge vom 11. September 2001 haben eine lange kaschierte strukturelle Schwäche der Luftverkehrsbranche enthüllt, wie etwa:

- die magere oder negative Rentabilität der meisten Unternehmen,
- die klärungsbedürftige Rolle des Staates gegenüber Fluggesellschaften und Flughäfen,
- die Fragmentierung der Branche und
- das Fehlen eines weltweit einheitlichen Ordnungsrahmens.

Die Antwort einzelner Staaten auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Branche waren häufig Subventionen oder Kreditzusagen für schwache oder neue Unternehmen. Dies hatte den Wettbewerb verzerrt und damit den Kunden der Unternehmen geschadet, die sich durch eine strikte Kostenkontrolle und Innovation auszeichneten. Die Staaten und die EU-Kommission wurden aufgefordert, *Luftfahrtunternehmen keine weiteren Subventionen zu gewähren*. Die unterschiedlichen Entwicklungen zeigten, dass die Staaten ihre Rolle gegenüber der Luftfahrt neu definieren mussten.¹⁰⁹⁴

Nach der Sanierung, der Privatisierung sowie der Entscheidung für die Bildung von Allianzen auf globaler Basis gelang es der Lufthansa mit dieser strategischen Ausrichtung, als Aviation Konzern einen bedeutsamen Schritt zur Absicherung gegen zyklische und andere Risiken zu erreichen.¹⁰⁹⁵

1089 Vgl. in Geschäftsbericht 2006.

1090 Hierunter fielen etwa ein neues Flughafenkonzept, die Erweiterung des Bahnsystems des Flughafens Frankfurt, ein gemeinsames Terminal in München und etwa die Verbesserung der europäischen Flugsicherung. Vgl. in J. Weber, Bericht des Vorstandes auf der 48. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft, am Mittwoch, 20. Juni 2001, in Köln.

1091 Als Lufthansa aufgrund geringerer Nachfrage in Antwort auf den 11. September 2001 die Zahl der Flüge zurücknehmen musste, hob die DFS im gleichen Maße ihre Gebühren an, statt selbst nachhaltige Sparmaßnahmen einzuleiten. Vgl. in Weber (2003), S. 5.

1092 Vgl. in Weber (2003).

1093 Vgl. Weber (2001c).

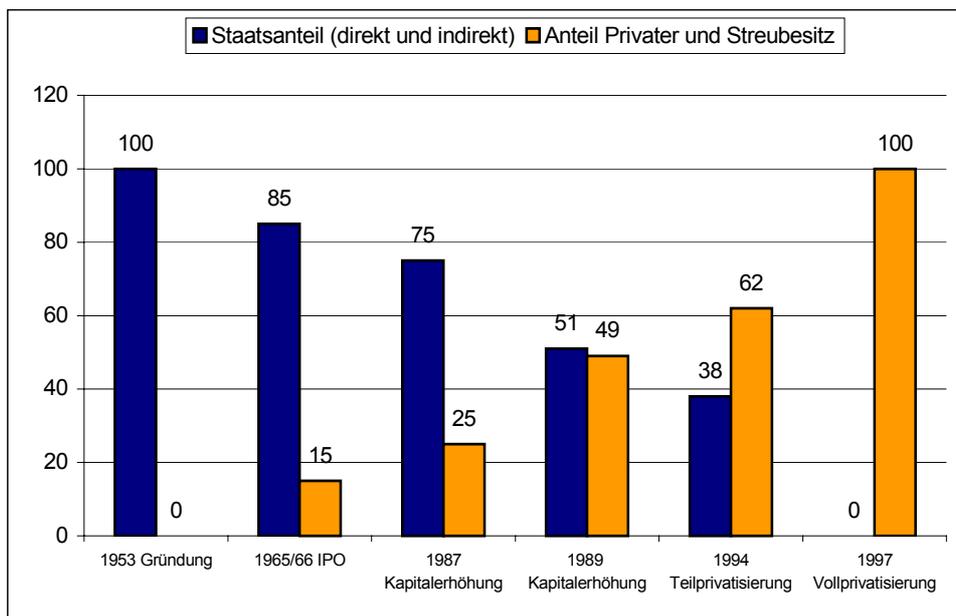
1094 Vgl. Uhlmann (2003): Artikel in Deutsches Verkehrsforum e.V.

1095 Vgl. in Weber, J., Bericht des Vorstandes auf der 48. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft, am Mittwoch, 20. Juni 2001, in Köln.

5.2 Schlussbetrachtung und Fazit

Fast man die Unternehmensentwicklung der zweiten Deutschen Lufthansa AG (ab 1953) in fünf Phasen zusammen, so kann man diese folgendermaßen einordnen: Aufbau, Abbau, Umbau, Aufbau und schließlich Ausbau.¹⁰⁹⁶ Die Abbildung 26 zeigt die wichtigsten Etappen der Unternehmensentwicklung.

Abbildung 26: Entwicklung der Privatisierungsanteile von 1953 bis 1997



Über achtzig Jahre sind seit dem 6.1.1926 vergangen, wo in Berlin die erste „Deutsche Luft Hansa AG“ gegründet wurde und über 50 Jahre seit der Gründung der 2. Lufthansa. Der rasche Lauf der technischen Entwicklung sowie die sich mehrfach ändernden politischen und wirtschaftlichen Konstellationen ließen das Erscheinungsbild der Lufthansa von Jahrzehnt zu Jahrzehnt wechseln.¹⁰⁹⁷

Nach über 50 Jahren also zählt das Unternehmen 2006 zu den größten und erfolgreichsten Luftverkehrsunternehmen der Welt.¹⁰⁹⁸ Mit den Jahrzehnten entwickelte sich aus der reinen Fluggesellschaft ein weltweit agierender Aviation Konzern. Nach der Restrukturierung, den erfolgreichen Kostensenkungsprogrammen und der Star Alliance entwickelte sich die Lufthansa nach der Vollprivatisierung, 1997 bis 2001, positiv.¹⁰⁹⁹

¹⁰⁹⁶ Vgl. in ebda.

¹⁰⁹⁷ Vgl. in DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst: 9.3.65/7 in Köln, S. 1-10.

¹⁰⁹⁸ Vgl. in Geschäftsbericht 2006.

¹⁰⁹⁹ Vgl. in Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa, „Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Von der Gründung 1953 bis 1999 wurde insgesamt 14-mal das Grundkapital erhöht. Anfangs lag der Anteil der öffentlichen Hand bei 100%. Der Bundesanteil verringerte sich von 75% im Gründungsjahr 1953 auf 51,4% im Jahre 1990. Zeitweise lag der Bundesanteil, wegen des geringen privaten Interesses, bei über 85%. Die Reduzierung des Bundesanteils kam bis 1990 dadurch zustande, dass der Bund bei einigen Kapitalerhöhungen, beginnend im Jahre 1965, auf seine Bezugsrechtsausübung¹¹⁰⁰ verzichtete. Eine Veräußerung eines Teils seines Aktienbesitzes fand erst 1994 statt.¹¹⁰¹

Mit der Liberalisierung des Luftverkehrs 1993 wurde somit auch in Europa offensichtlich, was auf einigen anderen Auslandsmärkten bereits erkennbar war: Der Luftverkehr war ein hart umkämpfter Markt. Dazu passten privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen besser als staatliche. Entsprechend ist die Lufthansa bereits nach 1994 schrittweise privatisiert worden. Die darauf folgenden Jahre hatte das Unternehmen erfolgreich genutzt, um sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Alle Geschäftsfelder des Konzerns wurden so organisiert, dass sie über einen optimalen Handlungsspielraum für schnellere und flexiblere Entscheidungen verfügten.¹¹⁰²

Die Vollprivatisierung der Deutschen Lufthansa AG im Oktober 1997 ist exemplarisch für die Entwicklung eines Bundesunternehmens mit notwendigem Sanierungsbedarf hin zu einem wettbewerbsstarken privatwirtschaftlichen Unternehmen. Diese Entwicklungsphasen lassen sich z. B. am Konzernergebnis der Deutsche Lufthansa AG ableiten, das nach 1990 erstmals 1994 wieder positiv war und sich danach bis 1999 vervierfacht hatte. Die mit der Vollprivatisierung gewonnenen wirtschaftlichen und unternehmerischen Handlungsfreiheiten haben das Unternehmen im internationalen Luftverkehrsmarkt gut positioniert.¹¹⁰³

Nach der Vollprivatisierung verlagerte sich nochmals die Interessenslage der Stakeholder an der Gesellschaft. Somit wurde der Geschäftszweck der Gemeinnützigkeit entzogen und auf die Bereicherung der Kapitaleigner ausgerichtet.¹¹⁰⁴ Hatte zuvor vor allem der Staat eine dominierende Rolle bei der Unternehmenspolitik, so verlagerte sich diese auf die Kapitalgeber. Diese übten immer mehr Druck auf die Rentabilitätsziele des Unternehmens. Auch waren Ende der 1990er Jahre externe Faktoren wie etwa der Strukturwandel in der Branche, die das Management der Lufthansa (den Agenten) lenken wollten. Das Spannungsverhältnis zwischen den Stakeholdern (Prinzipalen) und dem Management wurde also mit der Vollprivatisierung nicht ganz aufgehoben, sondern verlagerte sich nur in andere Bereiche und Verhältnisse.¹¹⁰⁵

1100 Gemäß § 186 Abs. 1 AktG. (teilweise)-

1101 Vgl. in Helm (1999), S. 144-145.

1102 Vgl. in Weber (2001a), S. 5-6.

1103 Die schrittweise Börsenplatzierung von Anteilen an Bundesunternehmen hat sich auch in anderen Fällen als schonende und der Entwicklung der Unternehmen sowie den Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht werdende Vorgehensweise bewährt. Die Bundesregierung wird auch künftig diese erfolgreiche methodische Angehensweise bei Börsenplatzierungen anwenden. BMF/VIII C 1 bartInternetGrAn.doc Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes*).

1104 Vgl. in Victor, J. (29. August 2002) in World Socialist Web Site: <http://www.wsws.org/de/2002/ aug2002/priv-a29.shtml>.

1105 Schlussfolgerungen aus der Analyse der bisherigen Forschungsergebnisse der hier untersuchten Schwerpunkte durch S. Bozdag (2008).

Vor allem private Unternehmen haben in einer Marktwirtschaft das Ziel, ihren Gewinn und ihre Rentabilität zu steigern. Das Auseinanderfallen von Kapitalaufbringung und Leitung bei den großen Unternehmen scheint aber zu bewirken, dass neben dem Ziel, der Gewinnmaximierung, auch andere Ziele treten. Bei öffentlichen Unternehmen, wie dies der Fall bei der Lufthansa AG bis vor ihrer Privatisierung war, können auch andere Ziele dominieren, wie etwa verkehrspolitischer oder volkswirtschaftlicher Art. Hierbei konnte es auch durchaus zu Interessenskonflikten kommen, bei dem meist der Staat bestimmend war.

Eines der ökonomischen Grundprobleme Deutschlands in den 1990er Jahren bestand in der Bewältigung der deutschen Wiedervereinigung, die 1990 stattfand. Um die Wiedervereinigung finanzieren zu können, mussten sich der Bund sowie die Länder und Gemeinden in Westdeutschland erheblich verschulden. Die Nettokreditaufnahmen der Gebietskörperschaften stieg von 21 (1989) auf 97 Mrd. DM in 1990. 1991 belief sich die Summe sogar auf etwa 150 Mrd. DM. Um diese erhebliche finanzielle Belastung tragen zu können, musste der Bund neben Steuererhöhungen und Haushaltseinsparungen auch Bundesvermögen veräußern. Die Einnahmen aus dem Verkaufslösen dienten u.a. auch zur Schuldentilgung des Bundes.¹¹⁰⁶

Privatisierung heißt Abschied nehmen vom Staatsunternehmertum. Nicht jedem fällt das allerdings leicht. Allein in Europa wurden zwischen 1991 und 2001 etwa 20 Mrd. DM für Beihilfen an Luftverkehrsunternehmen ausgegeben. Hierbei wirkte der Staatsinterventionismus für die anderen Gesellschaften als Wettbewerbsblocker. Auch lokale Politik hat globale Auswirkungen. Das Modell ist recht einfach. Man verlangte von der Politik die Türen für Innovation und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu öffnen. Und die Wirtschaft sollte die Chancen ergreifen, die sich daraus für Wachstum und Sicherung der Arbeitsplätze ergeben.¹¹⁰⁷

Die Lufthansa Privatisierung sei ein gutes Beispiel für den langen und oft schwierigen Weg, ein früher mehrheitlich in staatlichen Händen gehaltenes Unternehmen zu privatisieren und gleichzeitig einen geeigneten Ordnungsrahmen zu entwickeln, in der alle Beteiligten sich gemeinsam bewegen können und ihre Interessen und Beziehungen in einer Balance zueinander stehen. Insgesamt ist der Privatisierungsvorgang der Lufthansa für die Beteiligten wie etwa dem Bundesverkehrsministerium, dem Bundesfinanzministerium, der KfW und für die Lufthansa positiv verlaufen. Die Branchenveränderungen und der Strukturwandel machten diese Investitionen erforderlich.¹¹⁰⁸ Kritisch standen demgegenüber vor allem die Mitarbeiter, die mit der Privatisierung vor allem ihre bis dahin vorhandenen Sicherheiten durch die „staatliche Versicherung“ verloren.

Der verschärfte Wettbewerb erfordert ein ausschließlich unter privatwirtschaftlichen Kriterien arbeitendes Unternehmen. Dies galt vor allem für die Tarifstruktur und die Arbeitsweise des Managements, namentlich des Aufsichtsrats und des Vorstands, auf die der Bund seine Einflussrechte aufgeben musste.¹¹⁰⁹

1106 Vgl. in Ashauer (1991), S. 44f.

1107 Vgl. Weber (2001a), S. 15.

1108 Auch für die bundeseigenen Flughäfen werden mögliche Privatisierungen geprüft, für den Flughafen Hamburg ist ein solcher Schritt bereits eingeleitet. Prospektheft zur Privatisierung der DLH AG (1997), Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa,“ Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

1109 Vgl. in Helm (1999), S. 254ff.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Aktuell erscheint die Situation wiederum anders: Die Politik hat derzeit wieder Angst vor dem Ausverkauf deutscher Firmen und sinnt sich auf Abwehrmaßnahmen. Hierbei möchte die Bundesregierung wichtige Branchen vor dem Zugriff ausländischer Investoren schützen. Sie ist der Auffassung, das Schlüsselunternehmen nicht in die Hände ausländischer Investoren fallen dürfen.

Wenn eine Firma eine wichtige gesellschaftliche und nicht nur eine rein wirtschaftliche Verantwortung trägt, dann muss die Legitimationsfrage für die politische Einmischung und Abwehrschlacht schon gestellt werden.¹¹¹⁰ Es scheint daher nahe zu liegen, dass der Staat als auch die Wirtschaft sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren sollten und Zeit und Mühe in Aufgaben investieren, die beide am besten beherrschen. So sollte der Staat sich vor allem um faire Rahmenbedingungen und Voraussetzungen kümmern, denen faires Wirtschaften möglich ist. Hierzu gehören neben den politischen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Wirtschaft sollte sich um die Unternehmung und seine Produkte und ökonomisch sinnvolle und sozialverträgliche Aufgaben kümmern. Hierzu gehören neben einer Gewinnstreben und – Maximierung, auch Verantwortung für gesellschaftliche Folgen aus der Führung von Unternehmen, wie etwa soziale Verantwortung für seine Mitarbeiter, Umwelt, und allen anderen von der Unternehmung Betroffenen. Vor allem im Hinblick auch die Globalisierung und dem Abbau von Grenzen und direkten Zugehörigkeiten, sollte der Staat als Kontrollorgan agieren und Handlungskonsequenzen einfordern.

Die besondere Schwierigkeit bei Unternehmen mit sehr unterschiedlichen und zahlreichen Eigentümern besteht in der Schwierigkeit der Interessensabwägung zwischen den einzelnen Parteien. Dies wird umso mehr erschwert, wenn staatliche Interessen überwiegen, wie es zunächst zur Anfangszeit der Lufthansa AG der Fall war. Der Bundesanteil nahm immer mehr ab und wurde schließlich mit der Vollprivatisierung beendet. Somit trat wenigstens diese Interessensgruppe, die zuvor einen erheblichen Anteil der Verkehrs- und Unternehmenspolitik der Lufthansa AG bestimmte, in den Hintergrund. Dennoch ist aber die Unternehmensführung aufgrund der anderen übrig gebliebenen Gruppen, wie etwa den Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Gewerkschaften nicht viel einfacher als zuvor. Hinzu kommt noch die Notwendigkeit und die Bedeutung des Einbeziehens der Konkurrenz, des Wettbewerbs und zwar dies nicht nur national, sondern im internationalen Rahmen. Ein indirekter Vergleich mit der Deutschen Telekom zeigt auf, dass auch bei diesem Unternehmen die erheblichen Schwierigkeiten und den Druck dem das Unternehmen aufgrund ihrer Interessensgruppen ausgesetzt ist. Die Krise an der Unternehmensführung Ende 2006 war ein Paradebeispiel für die o.g. Problematik.¹¹¹¹

1110 Vgl. in Hankiner (2007), S. 40.

1111 Schlussfolgerungen von Bozdag (2008).

II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Passagierentwicklung 1945 bis 2014	7
Abb. 2: Phasenmodell der Deutschen Lufthansa AG 1953 – 1998.....	11
Abb. 3: Einteilung des Luftverkehrs	14
Abb. 4: Deregulierung in den USA.....	21
Abb. 5: Deregulierung in der EU	24
Abb. 6: Anteilseignerstruktur in der „Deutschen Luft Hansa AG“ am 15. Juni 1926	33
Abb. 7: Umsatzentwicklung weltweit in den 1950er Jahren.....	60
Abb. 8: Entwicklung des Weltluftverkehrs 1947 bis 1980	86
Abb. 9: Entwicklung des Weltluftverkehrs 1985 bis 1990	87
Abb. 10: Grundkapital 1953.....	110
Abb. 11: Der Weltluftverkehr 1963	115
Abb. 12-15: Entwicklung der europäischen Luftverkehrsgesellschaften in den 1960er Jahren	117
Abb. 16: Lufthansa Konzernstruktur 1995.....	137
Abb. 17: Die Stakeholder	156
Abb. 18: Aktienkurs- und Dividendenentwicklung von 1966 bis 2005.....	170
Abb. 19: Dividendenentwicklung nach der Vollprivatisierung.....	171
Abb. 20: Determinanten der Principal-Agent Beziehung bei der Lufthansa.....	173
Abb. 21: Luftfahrtbündnisse 2006	179
Abb. 22: Fluggäste weltweit IATA Rangliste 2005	187
Abb. 23: Frachtbeförderung weltweit IATA Rangliste 2005	188
Abb. 24: Wandel der Unternehmensstruktur in den 1990er Jahren	185
Abb. 25: Organisationsstruktur 2006	185
Abb. 26: Entwicklung der Privatisierungsanteile von 1953 bis 1997	188

II. TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Verkehrsdaten der Lufthansa AG bis 1959.....	54
Tab. 2: Investitionsentwicklung in den 1950er Jahren.....	58
Tab. 3: Kredite und Darlehen bis 1958.....	59
Tab. 4: Streckenergebnisse und Subventionen von 1955 bis 1959.....	61
Tab. 5: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften 1961-1965.....	66
Tab. 6: Verkehrsergebnisse in den 1960er Jahren.....	67
Tab. 7: Investitionen von 1960 bis 1969.....	71
Tab. 8: Betriebsentwicklung und Verkehrsleistungen 1960 bis 1969.....	72
Tab. 9: Verkehrsergebnisse der 1970er Jahre.....	77
Tab. 10: Streckenergebnis der Lufthansa AG in den 1970er Jahren.....	81
Tab. 11: Verkehrsergebnisse der 1980er Jahre.....	86
Tab. 12: Streckenergebnis in den 1980er Jahren.....	91
Tab. 13: Verkehrsergebnisse der 1990er Jahre.....	98
Tab. 14: Kennzahlen der Luftfahrtgesellschaften.....	118
Tab. 15: Verkehrsleistungen der Luftfahrtgesellschaften im Vergleich.....	119
Tab. 16: Bundesbeteiligungen 1970 bis 1982.....	153
Tab. 17: Privatisierungserlöse 1995 bis 1999.....	155
Tab. 18: Beteiligung am Aktienkapital der Lufthansa AG 1953 bis 1959.....	163
Tab. 19: Besitzanteile europäischer Luftverkehrsunternehmen 1965.....	164
Tab. 20: Entwicklung des Börsenwertes 1992 bis 1997.....	171
Tab. 21: Wettbewerbsvergleich internationaler Luftverkehrsunternehmen 1998.....	181
Tab. 22: Wirtschaftskennzahlen 2006.....	186
Tab. 23: Leistungskennzahlen 2006.....	186

IV. ABKÜRZUNGEN

AEA = Association of European Airlines	Pass.-TKT = bezahlte Passagier-Tonnenkilometer
AG = Aktiengesellschaft	PKT = bezahlte Passagierkilometer
APEC = Asian Pasific Economic Committee	Post-TKT = bezahlte Post-Tonnenkilometer
BMF = Bundesministerium der Finanzen	PR = Public Relation
CGN = Flughafen Köln/ Bonn	QC = Quick Change
CFG = Condor Flugdienst GmbH	SKO = angebotene Sitzkilometer
CIB = Condor Berlin GmbH	SCD = Side Cargo Door (Combi)
d.h. = das heißt	SLF = Sitzladefaktor
e.V. = eingetragener Verein	TKO = angebotene Tonnenkilometer
EU = Europäische Union	TKT = bezahlte Tonnenkilometer
DHL AG = Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft	UN = Unternehmen
DLH FA = Deutsche Lufthansa Firmenarchiv	USA = United States of America
FRA = Flughafen Frankfurt am Main	US = United States
Flug. = Fluggast / Fluggäste	Vgl. = Vergleiche
Fracht-TKT = bezahlte Fracht-Tonnenkilometer	Zahlfracht-TKT = bezahlte Fracht-Tonnenkilometer
F-TKT = bezahlte Fracht-Tonnenkilometer	Zahlgast-TKT = bezahlte Passagier-Tonnenkilometer
FP-NLF = Nutzladefaktor Fracht + Post	z.B. = zum Beispiel
FP-TKO = angebotene Tonnenkilometer Fracht + Post	
FP-TKT = verkaufte Tonnenkilometer Fracht + Post	
IHK = Industrie- und Handelskammer	
IATA = International Air Transport Association	
ICAO = International Civil Aviation Organisation	
i.H.v. = in Höhe von	
IAS = International Accounting Standards	
LCAG = Lufthansa Cargo AG	
LCL = Lufthansa CityLine	
LH = Lufthansa	
LuftVG = Luftverkehrsgesellschaft(en)	
LV = Luftverkehr	
LVG = Luftverkehrsgesellschaft	
Mio. = Million	
Mrd. = Milliarde	

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

V. ANHANG

I. Wirtschaftliche Zahlen der Deutsche Lufthansa AG zwischen den 1980er und 1990er Jahren

a) Wirtschaftliche Zahlen der 1980er Jahre¹¹¹²

Gesamterträge in Mio.	6.404,0	7.738,9	8.113,8	8.821,0	10.373,5	10.689,6	10.191,7	10.934,9	10.606,2	11.812,1
Gesamtaufwendungen in Mio.	6.397,3	7.733,3	8.068,8	8.758,0	10.011,6	10.543,7	10.127,3	10.848,9	10.705,2	9.796,5
Unternehmensüberschuß nach Steuern	6,7	5,6	45,0	63,0	162,0	63,0	64,4	86,0	99,0	123,6
Dividendenausschüttung in Mio. DM	5,6	5,6	45,0	63,0	81,0	63,0	63,0	84,0	97,0	122,0
Je Stück Vorzugsaktie DM	2,5	2,5	2,5	3,5	4,5	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0
Je Stück Stammaktie DM	0,0	0,0	2,5	3,5	4,5	3,5	3,5	3,5	4,0	4,0
Bilanzsumme*	3.666,3	4.540,2	4.485,0	4.676,5	5.425,9	5.735,6	6.309,3	8.290,0	9.753,0	11.303,7
Anlagevermögen zu Buchwerten	2.112,8	2.775,5	2.661,7	2.837,1	3.109,1	3.619,7	4.256,0	6.071,0	7.201,0	8.177,6
Neuinvestitionen in Mio. DM	536,8	1.185,6	463,1	653,4	1.285,1	1.495,2	1.563,1	1.596,0	2.224,0	2.200,0
Abschreibungen auf Sachanlagen	376,2	481,2	561,0	732,7	926,4	932,0	888,1	964,0	946,4	967,1
Grundkapital am 31.12	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	1.200,0	1.206,5	1.520,0
davon Vorzugsaktien in %	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	9,0%	10,0%	8,0%
savon Stammaktien in %	87,7%	87,7%	87,7%	87,7%	87,7%	87,7%	87,7%	91,0%	90,0%	92,0%
Personalstand am 31. Dez.	30.664	30.696	30.712	31.575	2.727	34.905	37.920	38.990	40.860	43.169
davon fliegendes Personal								8.528	8.917	9.515
Produktivität je Beschäftigten in tkm*	193.300,0	192.200,0	208.800,0	218.500,0	224.700,0	231.100,0	237.300,0	249.200,0	255.000,0	
Personalaufwand in Mio. DM	1.971,9	2.192,0	2.340,6	2.472,8	2.726,8	2.961,3	3.189,5	3.142,0	3.427,6	3.776,4
Flugzeuge am 31. Dez.	110	123	123	127	129	135	151	158	154	166
Streckenflugzeuge**	97	110	110	114	117	123	136	139	136	150
Schulflugzeuge	13	13	13	13	12	12	15	19	18	16

*der Muttergesellschaft nicht des Konzerns, diese siehe hinten

** inkl. Verchartete

1112 Vgl. in Geschäftsberichte 1980-1989.

b) Wirtschaftliche Zahlen der 1990er Jahre¹¹¹³

Zehn-Jahres-Übersicht		1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Lufthansa Group											
Gewinn- und Verlustrechnung Lufthansa Konzern											
Umsatz	Mio. EUR	12.794,7	11.736,6	11.048,9	10.666,9	10174,9	9.630,5	9.065,6	8.814,2	8.232,1	7.386,6
Ergebnis											
Operatives Ergebnis	Mio. EUR	723,4	1.059,5	840,7	344,8	428,1	305,0	166,7	34,2	5,9	156,5
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit	Mio. EUR	1.012,3	1.454,6	1.089,6	344,8	428,1	305,0	166,7	34,2	-	-
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	Mio. EUR	1.002,9	1.269,1	894,1	350,7	386,7	375,3	38,1	-375,5	-286,1	18,5
Ergebnis vor Steuern	Mio. EUR	1.002,9	1.269,1	894,1	350,7	836,1	175,7	-4,2	-158,6	-153,8	72,8
Steuern	Mio. EUR	363,3	537,1	341,7	65,3	81,3	21,3	42,6	41,4	63,4	65,0
Konzernergebnis	Mio. EUR	630,4	731,5	550,5	285,4	754,8	154,4	-46,8	-200,0	-217,7	7,8
Wesentliche Aufwandspositionen											
Personalaufwand	Mio. EUR	3.232,2	2.867,2	2.823,1	2.943,1	2.761,0	2.687,0	2.770,5	2.982,0	2.666,0	2.438,2
Gebühren	Mio. EUR	2.095,3	1.930,1	1.843,9	1.995,1	1.868,2	1.684,8	1.568,3	1.512,0	1.282,0	1.039,0
Treibstoff	Mio. EUR	908,0	864,0	948,0	911,9	747,0	755,0	839,7	786,8	804,0	840,9
Abschreibungen	Mio. EUR	933,4	865,9	861,5	710,3	696,4	673,9	647,1	611,4	773,8	678,5
Zinssaldo	Mio. EUR	-219,3	-195,7	-280,0	-44,6	-63,0	-156,4	-207,0	-243,2	-173,4	-85,3
Wirtschaftliche Kennzahlen Lufthansa Konzern											
Umsatzrendite	(Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) Prozent	7,8	10,8	8,1	3,3	3,8	3,9	0,4	-4,3	-3,5	0,2
Gesamtkapitalrendite	(Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit plus Zinsen auf Fremdkapital/Bilanzsumme) Prozent	10,3	13,0	10,9	4,9	5,7	6,3	3,4	-1,1	-0,7	2,2
Eigenkapitalrendite	(Konzernergebnis/Eigenkapital) Prozent	17,1	22,1	20,5	10,4	12,1 ¹³⁾	7,4	-3,1	-13,0	-11,7	0,4
Eigenkapitalrendite	(Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) Prozent	27,2	38,4	33,2	12,8	15,3	17,9	2,6	-24,3	-15,4	0,9
Eigenkapitalquote	(Eigenkapital/Bilanzsumme) Prozent	28,7	26,9	23,1	28,6	26,8	22,5	16,7	17,9	22,8	29,0
Gearing (Netto-Kreditverschuldung/Eigenkapital) Prozent		41,8	22,3	44,0	26,7	40,0	87,8	200,8	202,6		
Verschuldungsgrad (Netto-Kreditverschuldung/Cash flow) Prozent		12,0	6,0	10,2	7,7	10,8	19,8	33,6	36,2	33,5	27,5
Innenfinanzierung	(Cash flow/Investitionen) Prozent	41,8	98,0	165,2	122,8	181,8	121,3	110,9	59,8	58,1	43,1
Dynamischer Verschuldungsgrad	(Netto-Kreditverschuldung/Cash flow) Prozent	190,6	39,6	59,3	58,7	79,6	141,9	303,1	383,2	302,1	253,5
Umsatzeffektivität	(Cash flow/Umsatz) Prozent	6,3	15,8	18,1	11,7	12,5	13,4	10,9	9,3	11,0	10,9
Net working Capital	(Umlaufvermögen ./ kurzfr. Fremdkapital) Mrd. EUR	-1,1	-0,2	0,2	1,7	1,2	1,3	1,3	0,8	0,9	0,8
Personalkennziffern											
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt		66.207	54.867	55.520	57.999	57.586	58.044	60.514	63.645	61.791	57.567
Umsatz/Mitarbeiter	EUR	193.253	213.910	199.008	183.916	176.691	165.918	149.809	138.489	133.281,3	128.368,3
Personalaufwand/Umsatz	Prozent	25,3	24,4	25,6	27,6	27,1	27,9	30,6	33,8	32,4	33,0

1113 Vgl. in Jahresbericht (1990-1999), Deutsche Lufthansa, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

II. Gewinn und Verlustrechnung der Deutsche Lufthansa AG zwischen den 1950er und 1990er Jahren

a) Gewinn- und Verlustrechnung von 1953 bis 1959¹¹¹⁴

	1953	1955	1956	1957	1958	1959
Aufwendungen						
Löhne u. Gehälter	597.182	10.708.421	23.814.730	40.371.018	53.314.406	69.015.807
Soziale Abgaben u. Abschreibungen	177.716	7.316.121	12.488.646	18.100.489	29.122.542	43.540.812
Zinsen		799.332	1.880.539	3.390.742	4.142.406	2.865.046
Steuern	3.096	124.435	411.365	779.424	1.008.629	3.714.295
Beiträge		40.438	50.175	76.655	170.613	187.329
Außerordentliche Sonstige Aufwendungen	668.361	22.823.789	58.461.598	88.519.176	119.185.189	143.295.625
Summe Aufwendungen	1.446.355	44.142.495	100.660.851	155.907.671	213.442.955	272.768.286
Erträge						
Umsatzerlöse	63.519	22.368.296	76.076.113	122.751.789	169.521.593	211.154.789
<i>Erträge aus Verkehrsleistungen</i>	0	21.160.242	76.076.113	122.751.789	169.521.593	211.154.789
<i>Passagiere</i>			60.200.000	100.000.000	138.000.000	170.900.000
<i>Fracht</i>			4.700.000	14.451.789	18.100.000	21.500.000
<i>Luftpost</i>			9.606.000	8.000.000	13.200.000	18.700.000
<i>Sonstige</i>	63.513	1.208.054	1.570.013	300.000	251.593	54.789
Sonstiges Betriebsergebnis			4.219.246	5.801.359	7.381.184	9.111.969
Außerordentliche Erträge	0	25.264	278.424	260.382	1.296.816	10.415.222
Außerordentliche Zuwendungen für Schulung und Anlauf- bzw. Betriebskosten	1.379.746	20.540.881	19.302.751	24.684.892	32.132.544	38.779.162
Erstattungen			784.317	2.409.249	3.110.818	3.307.144
Summe Passiva	1.446.355	44.142.495	100.660.851	155.907.671	213.442.955	272.768.286

1114 Quelle: Geschäftsberichte 1953-1959.

Songül Bozdag-Yaksan

b) Gewinn- und Verlustrechnung von 1960 bis 1969¹¹¹⁵

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Umsatzerlöse	335.239.190	412.965.667	498.545.090	587.767.234	712.808.999	885.942.542	1.061.414.794	1.219.987.357	1.376.578.503	1.628.244.993
Erlöse aus Verkehrsleistung andere Betriebserlöse					662.841.290 49.967.709	822.272.741 63.669.800	992.190.161 69.224.634	1.133.203.053 86.784.304	1.282.825.807 93.752.696	1.514.383.181 113.861.812
Erhöhung/Minderung Bestand an fertigen u. halbfertigen Erzeugnissen	371.485	132.053	9.909	791.215	-119.978	128.531	645.172	-1.326.917	1.033.019	-527.521
andere aktivierte Eigenleistungen	9.852.821	20.495.210	9.242.992	9.574.477	15.465.590	14.082.699	16.111.998	29.385.207	20.048.422	11.017.324
Gesamtleistung	345.463.495	433.592.930	507.797.991	598.132.925	728.154.611	900.153.772	1.078.171.964	1.248.045.647	1.397.659.944	1.638.734.796
Aufwendungen für Roh-Hilfs u. Betriebsstoffe u. für bezogene Waren					125.722.523	151.091.804	212.951.891	227.882.165	227.299.324	288.079.850
Rohertrag	345.463.495	433.592.930	507.797.991	598.132.925	602.432.088	749.061.967	865.220.073	1.020.163.483	1.170.360.620	1.350.654.946
Diverse Erträge, die nicht aus Verkehrs- bzw. Betriebsleistungen bestehen*	6.150.667	19.617.704	21.263.972	24.475.414	38.790.329	40.099.571	87.631.267	117.142.342	127.545.703	133.252.654
Erträge	351.614.162	453.210.634	529.061.963	622.608.339	641.222.417	789.161.538	952.851.340	1.137.305.825	1.297.906.322	1.483.907.600
Löhne und Gehälter	87.945.703	121.113.053	141.798.716	156.916.877	171.074.001	207.671.693	262.434.070	307.405.911	341.901.284	399.209.092
Soziale Abgaben und Aufwendungen	12.546.767	15.959.461	20.446.962	22.176.050	22.825.688	29.780.797	36.789.856	40.813.544	47.584.435	53.942.274
AfA	65.590.153	92.094.921	66.331.581	66.840.897	91.570.217	96.086.508	112.851.217	116.132.254	171.639.570	250.341.081
Diverse Verluste **	83.546	492.109	187.432	505.018	2.298.229	3.817.470	2.793.017	4.907.213	7.119.658	7.321.009
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	5.402.069	9.836.222	12.267.915	9.661.284	7.370.837	13.846.837	15.434.688	29.287.299	39.522.162	37.811.042
Steuern	5.017.990	5.210.515	7.206.042	11.256.659	9.362.077	12.507.791	14.537.688	12.197.560	11.180.644	13.709.092
Aufwendungen aus Verlustübernahme			72.935	0	0	749	0	0	2.128.592	183
sonstige Aufwendungen	217.338.233	317.579.945	327.216.259	357.025.318	300.914.618	382.443.711	460.158.788	603.323.487	676.829.977	709.243.879
Aufwendungen	393.924.462	562.286.225	575.527.841	624.382.103	605.415.668	746.155.556	904.999.324	1.114.067.270	1.297.906.323	1.471.577.653
Jahresüberschub/- verlust	-42.310.300	-109.075.591	-46.465.878	-1.773.764	35.806.750	43.005.982	47.852.016	23.238.555	-0.39	12.329.946
Jahresfehlbetrag Verkehrsliegerschule Bremen	3.310.300	2.187.949	2.313.391	-1.773.765	-3.222.239	-1.139.870	-5.624.176	-7.246.770	-6.903.225	-5.968.235
Jahresergebnis	-39.000.000	-106.887.643	-44.152.487	-1.773.764	35.806.750	43.111.458	48.664.747	24.438.973	770.054	13.100.000
außerordentliche Erträge aus der Anpassung von Wertansätzen an das AktG 1965	0	0	0	0	0	0	0	16.172.534	0	0
offene Rücklagen	0	0	0	0	-35.701.273	-42.298.727	-47.464.330	-27.791.454	0	3.400.000
Konzerngewinn/- verlust	-39.000.000	-106.887.643	-44.152.487	-1.773.764	105.477	812.731	1.200.417	12.820.053	770.054	16.500.000

1115 Quelle: Geschäftsberichte 1960-1969.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

c) Gewinn- und Verlustrechnung von 1970 bis 1979¹¹¹⁶

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Erträge aus										
Verkehrsleistungen	1710	1763	2029	2066	2754	3056	3515	3750	4037	4585
anderen Betriebsleistungen	153	202	259	264	298	368	547	648	696	765
aktivierte Eigenleistungen	0	22	18	23	25	0	0	0	0	0
Betriebsleistungen gesamt	1863	1986	2306	2354	3076	3425	4062	4398	4733	5351
außerordentliche Vorgänge	170	405	232	423	367	336	195	163	282	294
Gesamterträge	2033	2391	2538	2777	3444	3760	4257	4562	5015	5645
Aufwendungen für										
Verkehrsleistungen	1669	1843	1993	2106	2778	3107	3443	3755	4023	4560
andere Betriebsleistungen	313	0	0	0	0	337	511	568	638	698
Betriebsleistungen gesamt	1982	1843	1993	2106	2778	3444	3954	4323	4662	5258
außerordentliche Vorgänge	0	582	470	717	602	247	137	157	235	308
Gesamtaufwand	1982	2425	2463	2823	3379	3691	4091	4480	4897	5567
Ergebnisse										
Streckenergebnis	41	-80	36	-39	-24	-51	73	-5	14	25
Ergebnis anderer Betriebsleistungen	0	0	0	0	0	32	35	80	58	67
Betriebsergebnis	41	-80	36	-39	-24	-20	108	76	72	92
Außerordentliches Ergebnis	10	46	39	-6	0	89	58	7	46	-14
Jahresergebnis	51	-34	75	-46	-24	69	166	82	118	78
Sonderabschreibungen	-38	0	-18	0	89	-36	-98	-42	-76	-9
Rücklagen	0	0	0	0	0	0	44	0	0	0
Jahresüberschuß/-fehlbetrag	17	-34	57	-46	65	36	112	40	43	69
Verlust-/ Gewinnvortrag Vorjahr	0	0	-34	0	-46	0	0	0	0	0
Rücklagenzuführung	0	0	0	0	0	2	0	-4	1	1
Entnahmen aus Rücklagen	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Bilanzgewinn/-verlust	17	-34	23	-46	19	33	112	36	42	68

1116 Quelle: Geschäftsberichte 1970-1979

Songül Bozdag-Yaksan

d) Gewinn- und Verlustrechnung von 1980 bis 1987¹¹¹⁷

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Erträge aus								
Verkehrsleistungen	5.370	6.288	6.767	7.346	8.507	8.717	8.370	8.900
anderen Betriebsleistungen	864	1.071	1.047	1.118	1.349	1.508	1.412	1.036
aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0	0	41
Betriebsleistungen gesamt	6.233	7.360	7.813	8.464	9.856	10.225	9.782	9.976
außerordentliche Vorgänge	171	379	300	357	518	465	410	959
Gesamterträge	6.404	7.739	8.114	8.821	10.374	10.690	10.192	10.935
Aufwendungen für								
Verkehrsleistungen	5.484	6.466	6.880	7.236	7.998	8.771	8.622	7.257
andere Betriebsleistungen	775	962	900	948	1.155	1.302	1.227	964
Betriebsleistungen gesamt	6.260	7.428	7.781	8.184	9.153	10.073	9.849	8.220
außerordentliche Vorgänge	138	305	288	574	859	471	279	2.505
Gesamtaufwand	6.397	7.733	8.069	8.758	10.012	10.544	10.127	10.726
Ergebnisse								
Streckenergebnis	-115	-178	-114	110	509	-54	-251	1.643
Ergebnis anderer Betriebsleistungen	89	109	146	170	194	206	185	
Betriebsergebnis	-26	-69	33	280	704	152	-67	
Außerordentliches Ergebnis	33	74	12	-217	-342	-6	131	
Jahresergebnis	7	6	45	63	362	146	64	209
Sonderabschreibungen	-1	0	0	0	200	-83	0	-120
Rücklagen	0	0	0	0	0	0	0	0
Jahresüberschuß/-fehlbetrag	6	6	45	63	162	63	64	89
Verlust-/ Gewinnvortrag Vorjahr	0	0	0	0	0	0	0	0
Rücklagenzuführung	0	0	0	0	81	0	1	5
Entnahmen aus Rücklagen	0	0	0	0	0	0	0	0
Bilanzgewinn/- verlust	6	6	45	63	81	63	63	84

1117 Achtung ab 1987 ist eine direkte Vergleichbarkeit schwer, da andere Darstellungen in den Geschäftsberichten, daher unten nur die Key Daten der 80er. Vgl. in Geschäftsberichte 1980-1989.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

III. Bilanzentwicklung der Deutsche Lufthansa AG zwischen den 1950er und 1980er Jahren

a) Bilanz 1953 – 1959: Die Bilanzsumme ist im Betrachtungszeitraum um mehr als das 12-fache von 25 Mio. auf 284 Mio. DM gestiegen. Die Jahresrechnungen 1953 und 1954 sind eine reine Aufbau und Investitionsbilanzen, da der Flugbetrieb erst 1955 aufgenommen wurde.

Tabelle 53: Bilanzentwicklung von 1953 bis 1959¹¹¹⁸

	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
Aktiva							
Ausstehende Einlagen auf das Grundkapital	14.238.000	18.708.000					
Anlagevermögen	4.933.178	29.162.230	72.359.682	119.895.443	178.402.932	218.221.342	241.091.581
<i>Flugzeuge</i>	67.977	11.305.257	41.443.491	68.215.622	93.586.489	107.307.486	110.309.631
<i>Rest</i>	4.865.201	17.856.973	30.916.191	51.679.821	84.816.443	110.913.856	130.781.950
Umlaufvermögen	6.037.537	6.252.819	15.789.959	19.279.569	35.498.513	45.931.532	76.534.311
Rechnungsabgrenzungsp	8.222	14.599	143.061	898.508	350.757	1.276.830	1.325.364
Bilanzsumme	25.216.937	54.137.648	88.292.702	140.073.520	214.252.202	265.429.704	318.951.256
Passiva							
Grundkapital	25.000.000	50.000.000	50.000.000	80.000.000	80.000.000	120.000.000	180.000.000
Wertberichtigungen AV	0	0	0	105.959	105.959	1.605.959	1.605.959
Rückstellungen	12.350	899.995	698.741	9.631.979	14.326.141	20.173.955	34.600.717
Verbindlichkeiten	204.587	3.237.653	37.593.961	50.335.582	119.820.102	123.084.751	102.649.372
Rechnungsabgrenzungsposten	0	0	0	0	0	565.039	95.208
Bilanzsumme	25.216.937	54.137.648	88.292.702	140.073.520	214.252.202	265.429.704	318.951.256

1118 Quelle: Geschäftsberichte 1953-1959.

Songül Bozday-Yaksan

b) Bilanz 1960 – 1969

Tabelle 54: Bilanz 1960 – 1969 - Konzernbetrachtung¹¹¹⁹

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Aktiva										
Ausstehende Einlagen auf das Grundkapital						38.908.250				
Anlagevermögen	316.722.426	413.128.733	484.115.957	490.041.418	531.999.611	725.798.362	863.327.678	1.068.322.580	1.233.794.501	1.169.228.753
<i>Flugzeuge</i>	158.150.469	202.848.964	249.861.861	237.777.679	521.578.023	709.783.154	550.075.372	1.004.560.802	1.165.712.428	1.101.971.727
<i>Rest</i>	158.571.957	210.279.769	234.254.096	252.263.739	10.421.587	16.015.208	313.252.306	63.761.777	68.082.074	67.257.026
Umlaufvermögen	74.400.905	129.178.029	130.646.884	108.547.411	120.390.979	152.007.298	171.654.117	446.802.655	432.242.554	503.312.552
Rechnungsabgrenzung	3.184.525	837.923	5.475.815	3.520.975	3.366.280	3.826.389	2.025.318	1.703.018	1.720.581	2.983.187
Bilanzsumme	394.307.856	543.144.685	620.238.656	602.109.804	655.756.870	920.540.299	1.037.007.113	1.516.828.253	1.667.757.636	1.675.524.492
Passiva										
Grundkapital	180.000.000	180.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Stammaktien						352.943.600	352.943.600	352.943.600	352.943.600	352.943.600
Vorzugsaktien ohne Stimmrecht						47.056.400	47.056.400	47.056.400	47.056.400	47.056.400
Bedingtes Kapital										0
Rücklagen					35.701.273	75.000.000	122.464.330	150.255.784	162.305.784	158.905.784
Wertberichtigungen AV	1.605.959	1.666.959	0	0	0	1.620.000	1.992.000	2.888.000	3.636.000	6.200.000
Rückstellungen	36.767.595	52.761.485	71.243.006	84.517.714	111.980.853	158.628.751	203.634.218	219.695.617	296.372.387	357.132.889
Verbindlichkeiten	175.862.006	308.669.432	298.995.650	267.564.917	257.335.530	284.452.253	306.969.465	730.904.164	804.648.996	736.761.234
Rechnungsabgrenzung	72.296	46.809	0	27.173	633.737	26.564	746.682	264.634	24.416	24.585
Bilanzgewinn/verlust	-39.000.000	-106.887.643	-44.152.487	-1.773.764	105.477	812.731	1.200.418	12.820.053	770.053	16.500.000
Bilanzsumme	394.307.856	543.144.685	620.238.656	602.109.804	655.756.870	920.540.299	1.037.007.113	1.516.828.253	1.667.757.636	1.675.524.492

Zum Konzernabschluss 1969 sind neben der Deutsche Lufthansa AG, Köln, folgende Unternehmen mit 100% einbezogen: Delvag Luftfahrtversicherungs AG, Köln, Condor Flugdienst GmbH, Frankfurt am Main, Lufthansa Service GmbH (LSG), Südflug Süddeutsche Fluggesellschaft mbH, Südflug International GmbH i.L., Stuttgart.¹¹²⁰

1119 Quelle: Geschäftsberichte 1960-1969.

1120 Vgl. in DLH AG Firmenkundlicher Bericht, Bestätigungsvermerk zum Abschluss der DLH AG und zum Konzernabschluss 1969, Düsseldorf, 9.6.1970, Deutschen Revisions- und Treuhand-AG, Treuarbeit Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Herausgabe: 1971, by Verlag Hoppenstedt & Co. Darmstadt, S. 6.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

c) Bilanz 1970 – 1979 Neben der Muttergesellschaft der Lufthansa AG besteht die Deutsche Lufthansa AG aus zusätzlichen mehreren Tochterunternehmen. Die Ergebnisse dieser Unternehmen werden in der Konzernbetrachtung konsolidiert betrachtet. Oft erreichte man nur durch die Tochterunternehmen ein positives Ergebnis, obwohl das Streckenergebnis negativ war.¹¹²¹

Tabelle 55: Bilanz 1970-1979¹¹²²

	1970	1975	1979
Aktiva			
Ausstehende Einlagen auf das Grundkapital			
Anlagevermögen	1.368.787.166	1.594.381.436	2.058.074.060
<i>Flugzeuge</i>	939.873.610	1.112.466.343	1.327.251.360
<i>Rest</i>	428.913.556	481.915.093	730.822.700
Umlaufvermögen	567.167.465	1.172.499.899	1.463.711.875
Rechnungsabgrenzung	3.819.256	7.103.879	24.624.371
Bilanzsumme	1.960.595.613	2.798.012.126	3.579.908.328
Passiva			
Grundkapital	400.000.000	600.000.000	900.000.000
Stammaktien	352.943.600	521.000.000	789.000.000
Vorzugsaktien ohne Stimmrecht	47.056.400	79.000.000	111.000.000
Bedingtes Kapital			
Rücklagen	155.389.449	165.821.736	358.065.950
Wertberichtigungen AV	7.498.900	9.896.750	12.693.293
Rückstellungen	434.830.598	716.354.966	930.613.689
Verbindlichkeiten	945.628.708	1.268.224.720	1.301.816.786
Rechnungsabgrenzung	1.015.598	1.970.477	5.218.610
Bilanzgewinn/verlust	16.172.360	33.112.477	67.500.000
Bilanzsumme	1.960.595.613	2.798.012.126	3.579.908.328

Ab 1970 Betrachtung des Konzernergebnisses!!

1121 Vgl. in Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln.

1122 Vgl. in Geschäftsberichte 1970-1979.

d) Bilanz 1980 – 1989

Tabelle 56: Bilanz 1980-1989¹¹²³

	1980	1985	1989
Aktiva			
Ausstehende Einlagen auf das Grundkapital	0	122.500	0
Anlagevermögen	2.174.192.903	3.715.547.780	8.177.649.000
<i>Flugzeuge</i>	1.198.368.780	2.121.093.437	6.581.722.000
<i>Rest</i>	975.824.123	1.594.454.343	1.595.927.000
Umlaufvermögen	1.551.147.022	2.184.790.554	3.106.166.000
Rechnungsabgrenzung	27.065.494	26.452.799	19.887.000
Bilanzsumme	3.793.578.592	6.006.474.160	11.303.702.000
Passiva			
Grundkapital	900.000.000	900.000.000	1.520.000.000
Stammaktien	789.000.000	789.000.000	1.393.000.000
Vorzugsaktien ohne Stimmrecht	111.000.000	111.000.000	127.000.000
Rücklagen	358.065.950	473.159.170	3.813.126.000
Wertberichtigungen AV	14.145.662	23.354.193	0
Rückstellungen	974.082.142	2.012.075.171	2.337.158.000
Verbindlichkeiten	1.534.871.339	2.514.252.744	3.510.248.000
Rechnungsabgrenzung	4.275.479	11.825.705	1.570.000
Bilanzgewinn/verlust	8.128.540	63.637.433	121.600.000
Bilanzsumme	3.793.578.592	6.006.474.160	11.303.702.000

1123 Vgl. in Geschäftsberichte 1980-1989.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

e) Bilanz 1990 – 1999¹¹²⁴

Zehn-Jahres-Übersicht		1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Lufthansa Group											
Bilanz Lufthansa Konzern											
Vermögensstruktur											
langfristiges Vermögen	Mio. EUR	9 671,6	8 712,6	7 947,7	6 396,0	6 368,0	6 573,9	6 152,2	6 369,9	6 023,4	5 540,2
Umlaufvermögen und übrige Aktiva	Mio. EUR	3 215,5	3 579,0	3 712,0	3 161,1	3 049,6	2 699,7	2 749,4	2 255,5	2 133,9	1 897,0
davon Flüssige Mittel	Mio. EUR	777,7	1 666,7	1 858,5	958,1	1 097,9	720,9	485,1	128,6	157,4	213,1
Kapitalstruktur											
Eigenkapital	Mio. EUR	3 691,5	3 303,8	2 690,5	2 737,0	2 527,3	2 090,8	1 490,1	1 542,8	1 858,8	2 159,6
davon gezeichnetes Kapital	Mio. EUR	976,9	975,5	975,5	975,5	975,5	975,5	780,2	780,2	780,2	780,6
davon Rücklagen	Mio. EUR	2 084,2	1 596,8	1 164,5	1 656,8	1 444,5	797,7	360,8	573,6	797,9	800,1
davon Konzerngewinn/-verlust	Mio. EUR	630,4	731,5	550,5	97,6	97,6	88,2	-56,7	-190,6	-227,0	3,4
Anteile Fremder	Mio. EUR	41,5	9,9	2,9	7,1	9,7	4,7	8,0	3,0	22,7	24,1
Fremdkapital	Mio. EUR	9 154,1	8 977,9	8 966,4	6 820,0	6 890,3	7 182,8	7 411,5	7 082,7	6 301,1	5,3
davon Pensionsrückstellungen	Mio. EUR	2 993,0	2 760,4	2 577,7	1 875,1	1 688,8	1 585,8	719,9	674,2	631,6	556,1
davon Finanzschulden	Mio. EUR	2 299,8	2 374,9	2 988,2							
Bilanzsumme	Mio. EUR	12 887,1	12 291,6	11 659,7	9 557,1	9 417,6	9 273,6	8 901,6	8 625,4	8 160,7	7 437,1
Sonstige Finanzdaten Lufthansa Konzern											
Investitionen	Mio. EUR	1 937,5	1 897,9	1 208,6	1 016,0	698,1	1 066,6	890,2	1 364,6	1 555,9	1 870,4
davon Sachanlagen	Mio. EUR	1 337,6	1 669,4	1 036,2	830,5	594,4	903,1	754,4	1 182,0	1 455,5	1 705,5
davon Finanzanlagen	Mio. EUR	599,9	228,5	172,4	185,4	103,7	163,4	135,8	182,6	100,4	165,0
Cash flow	Mio. EUR	808,9	1 860,0	1 996,9	1 247,7	1 268,9	1 293,8	987,0	815,6	904,3	806,4
Kreditverschuldung											
brutto	Mio. EUR	2 319,8	2 403,8	3 043,0	1 690,0	2 108,2	2 515,9	3 477,3	3 251,6	2 888,7	2 255,1
netto	Mio. EUR	1 542,1	737,1	1 184,5	731,9	1 010,3	1 835,7	2 992,2	3 125,8	2 731,8	2 044,4
Deutsche Lufthansa AG											
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	Mio. EUR	402,4	401,1	441,2	97,6	97,6	144,9	-56,7	-190,6	-227,1	4,5
Verlustvortrag	Mio. EUR	-	-	-	-	-	-56,7	-190,6	-227,0	-	-
Rücklagenzuführung/-entnahme	Mio. EUR	-187,7	-186,5	-265,6	0,0	0,0	0,0	190,6	227,0	0,0	1,0
Ausschüttungssumme vorgeschlagen/ausg	Mio. EUR	214,7	214,6	175,6	97,6	97,6	88,2	-	-	-	3,4
Dividende vorgeschlagen/ausgezahlt	EUR	0,56	0,56	0,46	0,26	0,26	0,20 ¹²⁾	-	-	-	0,13

1124 Vgl. in Geschäftsberichte 1990-1999.

IV. Entwicklung des Lufthansa Grundkapitals und des Bundesanteils¹¹²⁵

Jahr	Erhöhung		Grundkapital		Bundesanteil in %
	DM	Euro	DM	Euro	
1953			6	3,1	75
1953	19	9,7	25	12,8	84,5
1954	25	12,8	50	25,6	85,44
1955	30	15,3	80	40,9	72,32
1956	40	20,5	120	61,4	74,97
1959	60	30,7	180	92	81,28
1960	70	35,8	250	128	85,25
1965	150	76,7	400	205	74,31
1975	200	102	600	307	74,31
1979	300	153	900	460	74,31
1987	300	153	1.200,00	614	65,38
1988	6,5	3,3	1.206,50	617	65,03
1989	314	160	1.520,00	777	51,62
1990	6,5	3,3	1.526,00	780	51,42
1994	382	195	1.908,00	976	35,68
1997			1.908,00	976	0
1999	2,6	1,4		977	0

1125 Vgl. in Analysen der Geschäftsbereiche der Deutschen Lufthansa AG von 1953 (Luftag) bis 1999 und vgl. auch Heidan (2001), Privatisierung der Lufthansa, IR DLH AG, Frankfurt am Main.

VI. LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Quellen

Arndt, R.: *Das Versailler Diktat.*, Kiel 1999.

Boeing: „Current Market Outlook“, 1999.

Bongers, Hans M.: „Die Deutsche Lufthansa am Beginn des Jahre 1963“ (1963a), Deutsche Lufthansa AG Köln.

Bongers, Hans M.: Die Deutsche Lufthansa am Jahresende 1963. Vortrag gehalten vor dem Großen Verkehrsausschuss des Deutschen Industrie- und Handelstages am 23. Oktober 1963 in Stuttgart (1963 b), Deutsche Lufthansa AG Köln.

Braunburg, Rudolf: Die Geschichte der Lufthansa - Vom Doppeldecker zum Airbus, (1991), Hamburg Rasch und Röhring Verlag.

Buchanan, J. M./ Musgrave, R.-A.: Public finance and public choice – two contrasting visions of the state, Cambridge et al. 1999.

Caesar, Christoph: Der Regionalluftverkehr als Teil des Luftverkehrsystems: Entwicklung, Funktionen und Bedeutung. Göttingen: Duehrkohp & Radicke, 2000.

Christians, Dr. F. Wilhelm: Finanzierungshandbuch, 2. Aufl. Wiesbaden 1988.

Coase, R. H.: The Nature of The Firm, in: *Economia*, (1937).

De Alessi, L.: Development of the Property Rights Approach, in: Furubotn/Richter [economics 1991].

Deregulierungskommission: Markteröffnung und Wettbewerb, Stuttgart 1991.

Dietl, H.: Institutionen und Zeit, Tübingen 1993.

Döring, T.: Airline-Netzmanagement aus kybernetischer Perspektive – Ein Gestaltungsmodell, Dissertation, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien 1999

Doganis, Rigas: *Flying Off Course – The Economics of International Airlines.* 2nd Edition, London; New York: Routledge, 1991.

Doganis, Rigas: *The Airline Business in the 21st Century.* London; New York: Routledge, 2001.

Donges, Jürgen (Dynamik): Deregulierung und wirtschaftliche Dynamik, Kiel 1991.

Ebers, M./ Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser [Organisationstheorien 1995], S. 185-235.

Eisele, Stefan: Entwicklung und Prognose des europäischen Luftverkehrs, Frankfurt am Main 2002

Eisenführ, Franz: Einführung in die BWL. Stuttgart, Schaeffer-Poeschel, 1996.

Erlei, M./ Leschke, M./ Sauerland, D.: Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999.

Ewers, Hans Jürgen/ Wein, Thoma: Gründe für Richtlinien für eine Deregulierungspolitik, Diskussionspapier 139; hrsg. Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Berlin, Technische Universität Berlin 1989

Fecker, Andreas: Airlines, Braunschweig 2000

Fenner, Stevie: Shooting Stars, in: Airline Business, May, 1998.

Feldmann, H.: Eine institutionalistische Revolution?: Zur dogmenhistorischen Bedeutung der modernen Institutionenökonomik, Berlin 1995.

Feldmann, H.: Ordnungstheoretische Aspekte der Institutionenökonomik, Berlin 1999.

Friedman, M.: Memorandum on Monetary Policy, Treasury and Civil Service Committee, London 1980.

Grande, Edgar: Vom Monopol zum Wettbewerb? Die neokonservative Reform der Telekommunikation in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1989.

Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002.

Helm, Sven Andreas: Die Deutsche Lufthansa AG: Ihre gesellschafts- und konzernrechtliche Entwicklung. Eine wirtschaftsrechtliche – historische Analyse der Privatisierungsschritte, 1999, Frankfurt am Main; Berlin; Bern; Bruxelles; New York; Wien: Lang 1999. (Europäische Hochschulschriften: Reihe 2, Rechtswissenschaft; Bd.2637) Zugl.: Heidelberg, Uni., Diss., 1999.

Henke H.- J./ Jaffke S.: BMF/VII C1(2000): Perspektiven der Privatisierungspolitik des Bundes, Zusammenstellung der Antworten der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten. Drucksache 14/3556 –

Hirsch Wolfgang/ Zeppernick, Ralf: Deregulierung – Argumente für eine Politik der Deregulierung, in WiSt (1988) A.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Horn Manfred/ Knieps, Günter/ Müller, Jürgen: Deregulierungsmaßnahmen in den USA – Schlussfolgerungen für die Bundesrepublik Deutschland, Baden – Baden 1988.

Horváth, P.: Controlling, 8., vollst. überarb. Aufl., München 2001.

Jost, P.-J.: Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (2001a).

Jost, P.-J.: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (2001b).

Karmann, A.: Principal-Agent-Modelle und Risikoallokation: Einige Grundprinzipien, in: WiSt – Wissenschaftliches Studium, 21 (1992) 11.

Keynes, J. M.: The General Theory of Employment, Interest, and Money, New York et al. 1964.

Kley, K.-L.: Höhenflug und Bodenhaftung- der Alltag des Airline Geschäftes, Vortrag in Aachen, 17. Mai 2001.

Knorr, A.: Bilaterale, regionale oder multilaterale Liberalisierung der Luftverkehrs; Erschienen in: Internationales Verkehrswesen, Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.), 50. Jahrgang, September 1998.

Krakowski, M.: Deregulierung in den Ausnahmebereichen des GWB, in Wirtschaftsdienst, 68 (1988).

Kruse, Björn: Ordnungstheoretische Grundlagen der Deregulierung, in: Seidenffus, H. (Hrsg.). Deregulierung – eine Herausforderung an die Wirtschafts- und Sozialpolitik in der Marktwirtschaft, Berlin 1989.

Levine, Michael, E.: Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy, in: Yale Journal on Regulation, Vol. 4, No. 2 (1987).

Lydall, H.: A critique of orthodox economics: an alternative model, Houndmills et al. 1998

Malanik, P.: Der Luftverkehr unter dem Einfluss der EU-Verkehrspolitik Vortrag beim ÖVG Symposium am 18. Juni 2002, Bregenz

Maurer, P.: Schulungsunterlagen für die Aus- und Weiterbildung in Luftverkehrsfachkunde, Lufthansa School of Business , CGN/FRA/ PU/B und FRA/ PU/N (1999)

Maurer, Peter: Luftverkehrsmanagement - Basiswissen. München; Wien: Oldenbourg, 2001.

Mensch, G.: Grundlagen der Agency-Theorie, in: WISU – das Wirtschaftsstudium, 28 (1999a) 5, 686-688.

Miller, M. H./ Upton, C. W.: Macroeconomics: a neoclassical introduction, 2., Aufl., Chicago – London 1986.

Matthias Möllene/ Beck, Thilo C./ Grimmeisen, Markus: TAKE-OFF DES KRANICHS - Sanierung, Restrukturierung und Innovation als Etappen eines Change Management bei der Deutschen Lufthansa AG (1993-1995), Stuttgart 1995.

Morrison, Steven/ Winston, Clifford: The economic effects of airline deregulation. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986.

Nitsche, Dorothea: Unternehmensstrategien im deregulierten britischen Telekommunikationsmarkt, Frankfurt 1994.

Olfert, Klaus: Finanzierung , 9. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1997.

Picot, A.: Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: Kirsch/Picot, 1989.

Picot, A.: Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere ökonomische Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelleide et al. 1991.

Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4., akt. Aufl., Wiesbaden 2001.

Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E.: Organisation: eine ökonomische Perspektive, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002.

Pratt, J. W./ Zeckhauser, R. J.: Principals and Agents: An Overview, in: Pratt/Zeckhauser [Business 1991], S. 1-35.

Pompl, Wilhelm: Luftverkehr - Eine ökonomische und politische Einführung. 3. Auflage, Berlin u.a.: Springer, 1998.

Reiche, Dirk: Privatisierung der internationalen Verkehrsflughäfen in Deutschland. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1999.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Reul, Georg: Planung und Gründung der Deutschen Lufthansa AG 1949 bis 1955/ Georg Reul: Köln Botermann & Botermann, 1995 (Reihe: Wirtschaft- und Rechtsgeschichte; Bd. 28) Zugl.: Köln, Univ., Diss. 1995.

Richter, R./ Furubotn, E. G.: Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung, 2., durchges. u. erg. Aufl., Tübingen 1999.

Sälter, P. M.: Externe Effekte: „Marktversagen“ oder Systemmerkmal?, Heidelberg 1989.

Schenk, Gordon Paul: Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Markt im Luftverkehr - Entwicklung der Liberalisierung und der Verkehrsmärkte in den USA und Europa, Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, 06/2004.

Schneider, Hermann: 10 Jahre Deutsche Lufthansa, Werbeabteilung Lufthansa AG, Berlin 1936.

Sterzenbach, Rüdiger: Luftverkehr. 2. Auflage, München; Wien: Oldenbourg, 1996.

Steininger, Andreas: Gestaltungsempfehlungen für Airline-Allianzen. Bamberg: Difo-Druck, 1999.

Terberger, E.: Neo-institutionalistische Ansätze: Entstehung und Wandel, Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994.

Thielmann, Karl-Heinz: Finanzierung, 2. Auflage, Köln; WRW-Verlag; 1997: S.12f.

Teuscher, W.: Zur Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa, Vandenhoeck und Ruprecht Verlag, Göttingen, 1994

Teckentrup, R.: Die Zukunft des Luftverkehrssystems in Deutschland - Perspektiven einer Netzaairline, in Vortrag „Junior Round-Table“, Frankfurt, 16. Juli 2002

Uhlmann, H.: Deutsches Verkehrsforum e.V Luftverkehr 2003- Wirtschaftsbranche im Umbruch Sechs Thesen der Luftverkehrspartner im Deutschen Verkehrsforum zur Entwicklung im Luftverkehr, 2003.

Wachtel, Joachim: Die Geschichte der Deutschen Lufthansa, (1980) Herausgeber Deutsche Lufthansa AG, Köln Public Relations, Abt. CN 4.

Walter, Rolf: Wirtschaftsgeschichte, Köln 2003.

Weber, J.: Einführung in das Controlling, 8., akt. und erw. Aufl., Stuttgart 1999.

Songül Bozdag-Yaksan

Weber, J.: Mehr Staatsinterventionismus oder internationale Marktwirtschaft- Neue Ordnung für globalisierte Märkte. Rede vor dem Wirtschaftsrat der CDU, Wirtschaftstag 2001, Berlin, 28.Juni (2001a)

Weber, J.: Beschleunigung im Wirtschaftsleben- Haben wir den passenden Sicherheitsgurt? Vortrag des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG anl. Der 39. Kooperations-tagung der Evangelischen Akademie Tutzing, 10. Januar (2001b).

Weber, J.: Die Bedeutung des Luftverkehrs für die Neue Ökonomie, Vortrag vor dem Verein Berliner Kaufleute und Industrieller am 16. Januar (2001c).

Weber, J.: Nutzlast statt Balast-Plädoyer für einen liberalen und effizienten Luftverkehr, Vortrag des Vorstandes der Deutsche Lufthansa AG zur 114. Kammergespräch der IHK in Nürnberg, 8. Januar 2003.

Wenger, E./ Terberger, E.: Die Beziehung zwischen Agent und Principal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: WiSt –Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17 (1988) 10, S. 506-514.

Wiezorek, Bernhard: Strategien europäischer Fluggesellschaften in einem liberalisierten Weltluftverkehr. Dortmund: Universitäts-Verlag, 1998.

Wölfer, Joachim: Deutsche Passagie- Luftfahrt von 1955 bis heute, Verlag E.S. Mittler & Sohn GmbH, Berlin, Hamburg, Bonn, 1995.

Yergin D./ Vietor R./ Evans, P.: Fettered Flight: Globalisation and the Airline Industry, Cambridge Energy Research Associates (Hrsg.), Cambridge (MA), 2000.

Jahrbücher

Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften; zugl. Neuauflage des Handwörterbuchs der sozialwissenschaften.Hrsg. von Willi Albers, Stuttgart, New York: Fischer Tübingen: Mohr; Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. Band 9: Wirtschaft und Politik bis Zölle, Nachtrag.- 1982.

Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Picot, A./Neuburger, R.: Agency Theorie und Führung, in: Kieser et al. 1995.

Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (2003/2): Globalisierung, von Toni Pierenkemper, Köln.

Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (2006/2): Unternehmenskrisen und ihre Bewältigung im 20. Jahrhundert von Stefanie van de Kerkhof/ Dieter Ziegler, Köln.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Schriften des Vereins für Sozialpolitik,

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Band 183: Regulierung und Wettbewerb im europäischen Luftverkehr Herausgeber Helmut Gröner 1989 Duncker & Humboldt, GmbH Berlin.

Zeitschriften

Alchian, A. A./ Woodward, S.: Reflections on the Theory of the Firm, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 143 (1987).

Alchian, A. A./Woodward, S.: The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in: Journal of Economic Literature, 26 (1988).

Aschinger, G.: Regulierung und Deregulierung, in WiSt 14, (1985), Nr. 11.

Bailey, Elizabeth E./ Graham, David R./ Kaplan, Daniel P.: Deregulating the Airlines. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1985.

Baker, Colin: The global groupings, in: Airline Business, July, 2001.

Bennington L./ Cummane, J. (1997): The road to privatization: TQM and business planning, in International Journal of Public Sector Management, Vol. 10 No. 5, 1997, pp. 364-376. © MCB University Press, 0951-3558, Australia (1997).

Berliner Zeitung (15.01.1997): Weg für Lufthansa-Privatisierung geebnet, Bundeskabinett verabschiedet Gesetzentwurf / Aktienmehrheit muss in deutscher Hand bleiben, Berlin

Breid, V.: Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: ZfbF – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47 (1995) 9, S. 821-854.

Bollinger, C.: trend-Zeitschrift für Soziale Marktwirtschaft, Steinbacher crossmedia publishing, 2000.

Börsenwochenbericht; Bank für Gemeinwirtschaft AG: Nr. 22, 5.6.1968, Frankfurt am Main.

Börsenkurier Wien, 29. Juni 1957: „Verkehrs-Wirtschaft“ mit „Der Kraftverkehr“, Düsseldorf, 2.3.1957, Nr. 9.

Cameron, D.: Holding the Pieces together; Erschienen in: Airline Business, Januar 1998, Reed Business Information Ltd. (Hrsg.).

Cezanne, W./ Mayer, A.: Neue Institutionenökonomik – Ein Überblick, in: WISU – das Wirtschaftsstudium, 28 (1998) 11, S. 1345-1353.

Das Wirtschaftsstudium (wisu): Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung; 32. Jahrgang Heft 1 Januar 2003 (Lange Verlag) Düsseldorf.

Der Börsengang 1997 – Die Aktie der Lufthansa: Perspektiven die beflügeln. Was Sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Frankfurt/ Infobroschüre inkl. Rede von Weber/ Wissmann.

Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung: Frankfurt a.M., 29.Juni 1957.

Deutsche Verkehrszeitung: 23.08.83: „Privatisierung kommt für das BVM nicht in Frage“, Bonn.

Die Zeit: vom 23.09.1983: Zwei Kandidaten.

Dietl, H.: Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (1995) 6.

Eisenhardt, K.: *Agency theory: An assessment and review*, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), Nr. 1.

Elschen, R.: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: zfbf - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (1991) 11.

Furubotn, E. G./ Richter, R. (Hrsg.): The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of institutional and theoretical economics, Tübingen 1991.

Gröner, H.: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 183: Regulierung und Wettbewerb im europäischen Luftverkehr, 1989 Duncker & Humboldt, GmbH Berlin.

Grosskettler, Heinz: Deregulierung und Privatisierung – Erscheinungsformen, Legitimationskriterien und politische Verhaltenstendenzen, in WiSt (1989), 10.

Jensen, M. C.: Organisation Theory and Methodology, in: The Accounting Review, (1983) 2.

Jensen, M. C./ Meckling, W. H.: Theory of the Firm: Managerial Behaviour. Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 3 (1976) 4.

Keller A.Z./ Dogan Ç./ Eroglu Ö.: Evaluating Privatization Policies in Turkey in International Journal of Public Sector Management, Vol. 7 No. 1, 1994 pp. 15-24. © MCB University Press, 0951-3558.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Knorr, A.: Bilaterale, regionale oder multilaterale Liberalisierung der Luftverkehrs; Erschienen in: Internationales Verkehrswesen, Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.), 50. Jahrgang, September 1998.

Langerfeldt, Dr. M.: in Das Wirtschaftsstudium (wisu): Zeitschrift für Ausbildung, Examen, Berufseinstieg und Fortbildung; 32. Jahrgang Heft 1 Januar 2003 (Lange Verlag) Düsseldorf.

Luftfahrt-Presse-Club: Facts & More : 75 Jahre Lufthansa, Fliegenden Großmacht und Weltmarke, 2001, 6. Januar.

Mahboobi, L.: Recent Privatisation Trends, S. 43, in *Financial Market Trends*, No. 79, June 2001

Prospektheft zur Privatisierung der Deutsche Lufthansa AG (1997): Das Börsenereignis 97, die Aktie der Lufthansa,“ Perspektiven die beflügeln, Was sie über Lufthansa wissen sollten (1997), Bonn.

Redaktion Jungle World: Die Lufthansa will ihre eigene T-Aktie, Berlin, 1997.

Schwager, S.: Moral Hazard und Adverse Selection, in: WISU – das Wirtschaftsstudium, 26 (1997) 6.

Spremann, K.: Asymmetrische Information, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 (1990) 5/6.

Uhlmann (01/03) :Luftverkehr 2003 – Wirtschaftsbranche im Umbruch; Sechs Thesen der Luftverkehrspartner im Deutschen Verkehrsforum zur Entwicklung im Luftverkehr, Artikel in Deutsches Verkehrsforum e.V.

Younis, T: Privatization: a review of policy and implementation in selected Arab countries, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 No. 3, 1996, pp. 18-25. © MCB University Press, 0951-3558.

Wuschick, D.: Lufthansa auf dem Weg zur Weltfirma - Erfolgsstory mit Turbulenzen: zwischen Überflieger-Image, Konkurs und "Star Alliance" von Die Welt Dienstag, 17. Dezember 2002.

Songül Bozdağ-Yaksan

Firmenarchiv Deutsche Lufthansa AG, Köln

DLH AG Firmenarchiv: Deutsche Lufthansa AG, Public Relations: 10 Jahre Lufthansa, (1965) Köln.

DLH AG Firmenarchiv: Heidan: Privatisierung der Lufthansa, IR Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main, 2001.

DLH AG Firmenarchiv: Unternehmenspräsentationen Deutsche Lufthansa AG: Die Entwicklung des Luftverkehrs seit Beginn des 20. Jahrhunderts (Dezember 2002), Frankfurt, Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

DLH AG Firmenarchiv: Unternehmenspräsentationen Deutsche Lufthansa AG: Die Geschichte und Entwicklung der Deutschen Lufthansa seit 1926 (Dezember 2002), Frankfurt, Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

DLH AG Firmenarchiv: Unternehmenspräsentationen Deutsche Lufthansa AG: Lufthansa zu Beginn des 21. Jahrhunderts - Die Zukunft im Zeichen technischer Innovationen und viel versprechender Projekte (Dezember 2002), Frankfurt Bereich Unternehmenskommunikation, PR.

DLH AG Firmenarchiv: Weber J.: Bericht des Vorstandes auf der 47. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft am 15. Juni 2000, in Berlin

DLH AG Firmenarchiv: Weber J., Bericht des Vorstandes auf der 48. Ordentliche Hauptversammlung der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft, am Mittwoch, 20. Juni 2001, in Köln.

DLH AG Firmenarchiv: Weltluftverkehr: Lufthansa und Konkurrenz, Ausgabe 2002, Herausgeber: Informationsmanagement, Interne und Externe Daten (CGN RW/K), Ursula Siefen; Köln.

DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst, Pressestelle, Köln, Claudiusstrasse 1: „1. April 1955 – 1. April 1965: 10 Jahre Flugbetrieb der Lufthansa“ (s. auch Ordner 18 – wirtschaftl. Ergebnisse 1967 – 1998).

DLH AG Firmenarchiv: Der Lufthanseat, Zeitung für Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 80, 11. Jahrgang April 1965, Köln: Artikel: „Dank allen Mitarbeitern, Bundesverkehrsministerium Seebohm würdigte die Leistung der Lufthansa“.

DLH AG Firmenarchiv CGN CN 23, Köln: Aktienbuch der Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, 6.1.1953.

DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Pressedienst 14.03.1966/2, Köln: S. 2-5.

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Artikeldienst, Deutsche Lufthansa AG Pressestelle Köln: 9.3.65/7 in Köln: S. 1-10.

DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Nachrichten: 24. März 1960, Köln, Nr.205 Inhaltsverantwortlicher: Horst W. Burgsmüller: S. 1-7.

DLH AG Firmenarchiv: Schriftverkehr zwischen Herrn Bongers und dem Bundesfinanzminister, Bonn, 8.10.1953: Antrag auf Gewährung eines zinslosen Darlehens.

DLH AG: Interner Informationsbrief zu geschäftspolitischen Fragen, Köln 14.10.1965: Lufthansa Aktien.

DLH AG Firmenarchiv: Handelsregisterauszug: Beglaubigte Abschrift aus dem Handelsregister des Amtsgerichts in Köln, Abteilung B, Nr.10201 vom 8. September 1958, Geschäftsstelle des Amtsgerichts Abt. 24.

DLH AG Firmenarchiv: Lufthansa Jahrbuch 1987 von Dr. T. Biermann: Die Lufthansa am Kapitalmarkt: S. 41ff.

DLH AG Firmenarchiv: Mitteilung des BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie), Köln, Nr. 11, 2. Jahrgang, 10.11.1954: „Beteiligung der Deutschen Industrie an der Deutschen Lufthansa“ von Fritz Berg.

DLH AG Firmenarchiv: Zeichnungsschein November 1953, Bundesministerium für Verkehr, Bonn, 1. Kapitalerhöhung.

DLH AG Firmenarchiv: Zeichnungsschein November 1954, Bundesministerium für Verkehr, Bonn, 2. Kapitalerhöhung.

DLH AG Firmenarchiv, CGN, Köln: Aktenvermerk zur Besprechung mit KFI (Hr. Hermersdorf) / ZR (Hr. Frühe), Köln 13. Juni 1968.

DLH AG Firmenarchiv: Bekanntmachung über die Verbriefung des Grundkapitals, März 1966, Der Vorstand und Handelsregistereintragung vom 17. August 1965, S2-3. /Auszug vom 1. September 1966 Amtsgericht Köln, Abt. 24.

DLH AG Firmenarchiv: Der Tagesspiegel, 16.2.1966, Frankfurt a. M.: Lufthansa kündigt Kapitalerhöhungen für 1967 an.

DLH AG Firmenarchiv: Der Kurier – Der Tag, 16.2.1966, Frankfurt a. M.: Weitere Kapitalerhöhung bei der Lufthansa.

DLH AG Firmenarchiv: Schriftverkehr zwischen dem BVM Hesse und Herrn Dr. Behrend DLUFTHANSA AG, Bonn 17. Januar 1966; Ref.: MinRat Hesse (7796)/ Vorlage für die

Songül Bozdag-Yaksan

gesetzgebenden Körperschaften – Vorlage wurde zur Abstimmung an die Lufthansa AG versendet.

DLH AG Firmenarchiv: Handelsblatt, 14.10.1965, Rubrik Unternehmungen: Lufthansa Zuteilung unter Zeitdruck, von Horst Schmitz.

DLH AG Firmenarchiv: FAZ, 11.6.1970/ Nr. 132/ S. 15: Erste Dividendenzahlung der LUFTHANSA AG.

DLH AG Firmenarchiv: Bonner Generalanzeiger, 11.6.1970: Lufthansa steigt weiter im Aufwind.

DLH AG Firmenarchiv: Bonner Rundschau 11.6.1970: Die Lufthansa AG schüttet endlich Dividenden aus.

DLH AG Firmenarchiv: Schriftverkehr zwischen Herr Dr. Weigelt (Vorstand LUFTHANSA AG) und Herrn Abs (Aufsichtsratsvorsitzender der Badischen Anilin- und Sodafabrik AG), Bad Homburg, 10.11.1954.

DLH AG Firmenarchiv: Deutsche Zeitung, 27.3.1975 von Kurt W. Streit: Luftverkehr: Nationales Prestige ist überholt.

DLH AG Firmenarchiv: Schriftverkehr zwischen dem Vorstand der Lufthansa AG und dem BVM, vom 14. Juni 1983: Ablehnung der Kapitalerhöhungsentscheidung, Bonn.

DLH AG Firmenarchiv: Handelsblatt, 9.11.1984: Privatisierungsfahrplan.

DLH AG Firmenarchiv: Staatsbetriebe in Privathand, Rhein. Merkur/ 9.11.1984.

DLH AG Firmenarchiv: Schriftverkehr zwischen dem BVM und der LUFTHANSA AG, Köln, 24. April 1987.

DLH AG Firmenarchiv: Pressedienst, 8.7.1987/ 36, Köln: Sperrfrist: 8. Juli, Ende der Lufthansa AGHV – abhängig vom Abstimmungsergebnis, HV billigt Kapitalerhöhung.

DLH AG Firmenarchiv: Pressedienst, 8.7.1987/ 36, Köln: Sperrfrist: 8. Juli, Ende der Lufthansa AGHV – abhängig vom Abstimmungsergebnis, HV billigt Kapitalerhöhung.

DLH AG Firmenarchiv: Die Zeit, 2.9.1966: Lufthansa Aktie im Tiefflug.

DLH AG Firmenarchiv: Wehr und Wirtschaft 11 - 1966, von Kurt W. Streit: Lufthansa Aktien, eine rentable Anlage?

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

DLH AG Firmenarchiv: Weber, J.: Rede zum Lufthansa Jahresabschluss 1997, (1998), Frankfurt am Main.

DLH AG Firmenarchiv: Aktionärsinfo 1997 Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main, 3. Quartal.

DLH AG Firmenarchiv: FRA IR in Lufthanseat 11. Oktober 2002/962, S. 2, Frankfurt am Main.

DLH AG Firmenarchiv: R. Teckentrup (2002): Die Zukunft des Luftverkehrssystems in Deutschland - Perspektiven einer Netzaairline in Vortrag „Junior Round-Table“, Frankfurt, 16. Juli 2002.

DLH AG Firmenarchiv: Weber, J. (2003): Nutzlast statt Balast- Plödoyer für einen liberalen und effizienten Luftverkehr, Vortrag des Vorstandes der Deutsche Lufthansa AG zur 114. Kammergespräch der IHK in Nürnberg, 8. Januar 2003.

DLH AG Firmenarchiv: Weber, J. (2001): Beschleunigung im Wirtschaftsleben- Haben wir den passenden Sicherheitsgurt? S.7-8. Vortrag des Vorstandsvorsitzenden der DLUFTHANSA AGAG anl. Der 39. Kooperationstagung der Evangelischen Akademie Tutzing, 10. Januar 2001.

DLH AG Firmenarchiv: Der Lufthanseat, Zeitung für die Mitarbeiter der Lufthansa, Nr. 85, 11. Jahrgang Oktober 1965: 325 Mio. DM Lufthansa- Aktien gekennzeichnet.

DLH AG Firmenarchiv: FRA IR in Lufthanseat 11. Oktober 2002/962, Frankfurt am Main.

Geschäftsberichte Deutsche Lufthansa AG

1. Jahresbericht 1953: Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, Köln
2. Jahresbericht 1954: Deutsche Lufthansa, Köln
3. Jahresbericht 1955: Deutsche Lufthansa, Köln
4. Jahresbericht 1956: Deutsche Lufthansa, Köln
5. Jahresbericht 1957: Deutsche Lufthansa, Köln
6. Jahresbericht 1958: Deutsche Lufthansa, Köln
7. Jahresbericht 1959: Deutsche Lufthansa, Köln
8. Jahresbericht 1960: Deutsche Lufthansa, Köln
9. Jahresbericht 1961: Deutsche Lufthansa, Köln
10. Jahresbericht 1962: Deutsche Lufthansa, Köln
- Jahresbericht 1963: Deutsche Lufthansa, Köln
- Jahresbericht 1964: Deutsche Lufthansa, Köln
- Jahresbericht 1965: Deutsche Lufthansa, Köln
- Jahresbericht 1966: Deutsche Lufthansa, Köln
- Jahresbericht 1967: Deutsche Lufthansa, Köln

Songül Bozdağ-Yaksan

Jahresbericht 1968: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1969: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1970: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1971: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1972: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1973: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1974: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1975: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1976: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1977: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1978: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1979: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1980: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1981: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1982: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1983: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1984: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1985: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1986: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1987: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1988: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1989: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1990: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1991: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1992: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1993: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1994: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1995: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1996: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1997: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1998: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 1999: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2000: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2001: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2002: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2003: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2004: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2005: Deutsche Lufthansa, Köln
Jahresbericht 2006: Deutsche Lufthansa, Köln

Vom Staatsunternehmen zum Global Player

Gesetze §§:

Aktiengesetz (1966)
Aktiengesetz (2005)
Luftverkehrsgesetz (LuftVG) vom 1. August 1922
Luftverkehrsgesetz (2005)
Handelsgesetzbuch (2005)

Internet/ Intranet:

Air Transport Association (Hrsg.): Handbook, Washington D.C. URL:
<http://www.airlines.org/public/Handbook/CH2.htm>, 2001

Budau, E.-M. (12/2002),
in http://www.isl.unikarlsruhe.de/module/flugverkehr/Luftverkehr_dimensionen, Karlsruhe

IR Homepage:

<http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/show/1010168/Startani1.html>

Lufthansa AG Intranet Konzernprofil: Die Chronik – Meilensteine der letzten zehn Jahre (2003), Frankfurt

http://www.tachauch.de/background/wirtschaft/lufthansa_2.html

http://www.finanzen.Lufthansa-AG.de/servlet/PB/menu/1004553_11/index.html -
Konzernportrait

ICAO (1944) ICAO: Abkommen über die Internationale Zivilluftfahrt vom 7. Dezember 1944, Chicago Convention, Artikel 96a.
URL: <http://www.luftrecht-online.de/regelwerke/icao.htm> (Zugriff: 05.12.01)