

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 1 |
| I. Fragestellung und Vorgehensweise | 1 |
| II. Quellenlage und Stand der Forschung | 4 |
| III. Besonderheiten des Luftverkehrs | 7 |
| IV. Zum Begriff der Unternehmensgründung | 9 |
| | |
| Erstes Kapitel: | |
| Deutscher Luftverkehr bis 1945 | 11 |
| I. Wettbewerb im deutschen Luftverkehr nach dem Ersten Weltkrieg bis 1926 | 11 |
| II. Die erste Deutsche Lufthansa AG | 14 |
| A. Gründung der Luft Hansa 1926 | 14 |
| B. Entwicklung vom regionalen zum multikontinentalen Verkehr 1926 bis 1939 | 15 |
| C. Die Deutsche Lufthansa im Zweiten Weltkrieg | 21 |
| D. Fazit | 23 |
| | |
| Zweites Kapitel: | |
| Planung des deutschen Luftverkehrs mit internationaler Beteiligung 1949 bis 1951 | 24 |
| I. Die luftrechtliche Ausgangslage | 24 |
| A. Rechtliche Situation in der Bundesrepublik | 24 |
| B. Internationales Rechtsabkommen: International Civil Aviation Organization (ICAO) | 29 |
| II. Deutsch-internationales Luftverkehrsunternehmen | 34 |
| A. Suche nach Kooperationspartnern | 34 |
| B. Plan einer Studiengesellschaft im Ausland | 39 |
| C. Kooperationsangebot von Air France und Pan Am | 46 |
| D. Das Ende der internationalen Kooperationsversuche | 48 |
| III. Integriertes europäisches Luftverkehrsunternehmen | 51 |
| A. Vorschläge europäischer Politiker | 51 |
| B. Die Luftverkehrs-Konferenz in Straßburg | 54 |
| | |
| Drittes Kapitel: | |
| 1951 bis 1955: Planung, Gründung und Entwicklung des nationalen deutschen Luftverkehrsunternehmens | 58 |
| I. Politische Entscheidungen für ein nationales Luftverkehrsunternehmen | 58 |
| II. Planungsstäbe 1951 und 1952 | 61 |
| A. Büro Bongers | 61 |
| B. Vorbereitungsausschuß Luftverkehr VAL | 67 |

II

| | |
|---|----|
| III. Das deutsche Luftverkehrsunternehmen nach dem 6. Januar 1953 | 71 |
| A. Gründung der AG für Luftverkehrsbedarf (Luftag) am 6. Januar 1953 | 71 |
| 1. Rechtsform, Sitz der Gesellschaft und Unternehmensziel | 72 |
| 2. Grundkapital und Anteilseigner | 73 |
| 3. Organe | 79 |
| 4. Der Gründungsakt | 83 |
| B. Erste Kapitalerhöhung am 16. November 1953 | 86 |
| C. Zweite Kapitalerhöhung und Umbenennung in Deutsche Lufthansa AG am 6. August 1954 | 90 |
| D. Organisationsstruktur des Unternehmens | 95 |

Viertes Kapitel:

Die Wahl des Streckennetzes

| | |
|---|-----|
| I. Das Luftstreckennetz über der Bundesrepublik Deutschland 1951 | 100 |
| II. Verkehrsleistungen und Betriebserträge im deutschen Luftverkehrsmarkt | 104 |
| III. Die Streckenplanung für das neue Luftverkehrsunternehmen | 111 |

Fünftes Kapitel:

Flugzeugbeschaffung

| | |
|---|-----|
| I. Planung der Flugzeugbeschaffung | 123 |
| A. Orientierung im unbekanntem Markt | 123 |
| B. Die Flugzeuge der Konkurrenten | 123 |
| C. Analyse des Beschaffungsmarktes | 125 |
| D. Diskussion über die Flugzeugmuster | 128 |
| E. Geplante Abschreibung der Flugzeuge | 131 |
| II. Entscheidungen über die Flugzeugbeschaffung | 135 |
| A. Gebrauchte Flugzeuge von Pan Am | 137 |
| B. Bemühungen um die Beschaffung der optimalen Flotte | 137 |
| C. Neue Entscheidung aufgrund mangelnder Kapitalausstattung | 140 |
| D. Verzögerung von Lieferung und Inbetriebnahme der Flugzeuge aufgrund politischer Hemmnisse | 145 |
| 1. Möglichkeiten der Inbetriebnahme der Flugzeuge | 153 |
| 2. Kooperationsabkommen mit den britischen Luftverkehrsunternehmen | 153 |
| 3. Antrag auf Sondergenehmigung bei der AHK | 157 |
| 4. Lieferung der Convairs im November 1954 | 161 |
| 5. Erweiterung der Genehmigungen | 168 |
| E. Abschreibung | 171 |
| F. Ausbau der Flotte | 172 |
| G. Lieferung der ersten vier Super Constellations | 174 |
| | 179 |

| | |
|---|------------|
| Sechstes Kapitel: | |
| Technische Basis | 180 |
| I. Planung der Technischen Basis | 180 |
| A. Instandhaltung: Wartung und Überholung | 180 |
| 1. Empfehlungen der Flugzeughersteller | 181 |
| 2. Wartungs- und Überholungsplan anderer Luftverkehrsgesellschaften | 182 |
| 3. Entwurf eines Wartungs- und Überholungssystems für das deutsche Luftverkehrsunternehmen | 184 |
| B. Geplante Ausstattung der Technischen Basis, Investitionsbedarf und Kosten | 185 |
| C. Die Standortfrage | 190 |
| II. Standortentscheidung der Luftag 1953 und Aufbau der Technischen Basis | 194 |
| A. Das Ringen der Flughafengesellschaft München-Riem um die Technische Basis | 194 |
| B. Die Entscheidung für Hamburg | 201 |
| C. Investitionen der Technischen Basis | 203 |
| Siebttes Kapitel: | |
| Personalwirtschaft | 204 |
| I. Personalbestand und Personalstruktur | 204 |
| A. Personalbedarfsplan des VAL | 204 |
| B. Entscheidungen über den Personalbestand und die Personalstruktur der Luftag/Lufthansa 1953 bis 1955 | 208 |
| II. Ausbildung und Schulung des Personals | 219 |
| A. Vorbereitung durch den VAL und Büro Bongers | 219 |
| 1. Planung der Grundausbildung | 219 |
| 2. Planung der laufenden Schulung | 223 |
| B. Ausbildung und Schulung bei Luftag/Lufthansa | 224 |
| 1. Fliegendes Personal | 224 |
| a. Nachschulung von ehemaligen Lufthansa- und Luftwaffen-Piloten | 224 |
| b. Lehrgänge für Flugingenieure | 226 |
| c. Gesamtkosten der Schulung des fliegenden Personals 1953 bis 1955 | 226 |
| 2. Schulung des technischen Bodenpersonals | 229 |
| III. Tarifvertrag und Personalkosten | 230 |
| A. Tarifverhandlungen mit der ÖTV | 230 |
| B. Entwicklung der Personalkosten bei der Luftag/Lufthansa | 232 |
| C. Zusätzliche Altersversorgung | 235 |

Achtes Kapitel:

| | |
|---|------------|
| Verkauf, Werbung, Servicefunktionen und Versicherungen | 237 |
| I. Verkaufsorganisation | 237 |
| A. Planung einer Kombination aus unternehmenseigenem Vertrieb und Absatzmittlern | 237 |
| B. Aufbau des Vertriebssystems 1955 | 239 |
| II. Kommunikationsmaßnahmen: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit | 240 |
| III. Servicefunktionen am Flughafen | 244 |
| A. Planung | 244 |
| B. Zusammenfassung der Abfertigung und des technischen Startdienstes auf den Flughäfen 1955 | 246 |
| IV. Versicherungen | 247 |

Neuntes Kapitel:

| | |
|--|------------|
| Investitionen im Überblick | 249 |
| I. Investitionsplan des VAL | 249 |
| II. Investitionen der Luftag/ Lufthansa 1953 bis Juni 1955 | 254 |
| III. Vergleich der Investitionsplanung des VAL mit den Luftag/ Lufthansa-Investitionen | 257 |

Zehntes Kapitel:

| | |
|--|------------|
| Kosten- und Ertragsplanung und die betriebswirtschaftliche Entwicklung vor der Verkehrsaufnahme | 259 |
| I. Planung der Kosten und Erträge | 259 |
| A. Wirtschaftliche Lage anderer Luftverkehrsunternehmen | 259 |
| 1. Trans World Airlines | 259 |
| 2. Scandinavian Airlines System SAS | 260 |
| 3. Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. KLM | 261 |
| 4. Compagnie Nationale Air France | 262 |
| 5. Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne (Sabena) | 263 |
| 6. Schweizerische Luftverkehrs AG (Swissair) | 264 |
| 7. British European Airways (BEA) | 265 |
| 8. Fazit | 266 |
| B. Kostenkalkulation des VAL für die ersten Jahre | 267 |
| C. Subventionen | 273 |
| 1. Verbreitete staatliche finanzielle Unterstützung des Luftverkehrs | 273 |
| 2. Voraussichtlicher Subventionsbedarf des neuen deutschen Luftverkehrsunternehmens | 276 |
| II. Kosten und Subventionen in der Vorbereitungsphase bis April 1955 | 279 |

Elfte Kapitel:

| | |
|--|------------|
| Aufnahme des Luftverkehrs ab April 1955 und betriebliche Ergebnisse | 286 |
| I. Politische Voraussetzungen und wirtschaftliche Lage des Luftverkehrs 1955 | 286 |
| II. Verkehrsrechte | 287 |
| III. Eröffnung der ersten Strecken | 296 |
| A. Innerdeutscher Verkehr | 296 |
| B. Europa-Verkehr | 298 |
| C. Nordatlantik-Verkehr | 300 |

| | |
|---|------------|
| IV. Erträge, Kosten und Subventionen ab April 1955 | 302 |
| A. Erträge | 302 |
| B. Kosten | 310 |
| C. Subventionen | 313 |
| V. Aufnahme in internationale Organisationen | 314 |
| VI. Ausblick auf die betriebliche Entwicklung bis 1959 und Vergleich mit der VAL-Ergebnisplanung | 318 |
| A. Ergebnisrechnung: Kosten, Erträge, Subventionen | 318 |
| B. Ursachen der Abweichungen von den VAL-Planungen | 320 |
| 1. Preisentwicklung | 320 |
| 2. Betriebsleistung | 321 |
| 3. Kostenfaktoren | 322 |
| Fazit | 324 |
| Verzeichnis der ungedruckten Quellen | 336 |
| Gedruckte Quellen und Literatur | 338 |

Verzeichnis der Tabellen

Seite

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 1.1 | | |
| | Verkehrsergebnisse der Lufthansa in Europa 1926 bis 1938 | 18 |
| Tabelle 1.2 | | |
| | Kapazitätsauslastung der Lufthansa-Flüge 1926 bis 1938 | 19 |
| Tabelle 1.3 | | |
| | Verkehrsergebnisse der Lufthansa weltweit 1926 bis 1938 | 20 |
| Tabelle 1.4 | | |
| | Entwicklung des Personalbestandes 1926 bis 1936 | 21 |
| Tabelle 4.1 | | |
| | Streckennetz über der Bundesrepublik Deutschland im Sommer 1951 | 101 |
| Tabelle 4.2 | | |
| | Luftverkehr in der Bundesrepublik in den Monaten April bis August 1951 | 105 |
| Tabelle 4.3 | | |
| | Erträge im Luftverkehr in der Bundesrepublik Deutschland 1951 | 109 |
| Tabelle 4.4 | | |
| | Geplante Flugstunden und Flugzeuge des neuen Luftverkehrsunternehmens | 114 |
| Tabelle 4.5 | | |
| | Geplante Einnahmen des neuen Luftverkehrsunternehmens in der Ausbaustufe VI in Mio. DM und Anteile der einzelnen Strecken an den Gesamteinnahmen bei einer Kapazitätsauslastung von 60% | 116 |
| Tabelle 5.1 | | |
| | Bei großen Luftverkehrsunternehmen 1951 eingesetzte Flugzeugmuster und ihre Gesamtzahl | 125 |
| Tabelle 5.2 | | |
| | Bei großen Luftverkehrsunternehmen 1951 bestellte Flugzeugmuster und ihre Gesamtzahl | 126 |
| Tabelle 5.3 | | |
| | Vergleich der Kosten je verkaufte Passagiermeile der DC-6B und der Super Constellation für verschiedene Streckenlängen und Auslastungsgrade | 134 |
| Tabelle 5.4 | | |
| | Technische Daten der DC-6B und der Super Constellation | 143 |
| Tabelle 5.5 | | |
| | Zeitliche Gliederung des Kapitalbedarfs des Luftverkehrsunternehmens für die Anfangsinvestitionen | 147 |
| Tabelle 5.6 | | |
| | Sachliche Gliederung des Kapitalbedarfs des Luftverkehrsunternehmens für die Anfangsinvestitionen | 148 |
| Tabelle 5.7 | | |
| | Vergleich der Leistungsziffern und Einnahmen gemäß VAL-Plan und Lufttag-Planung vom August 1953 | 149 |
| Tabelle 5.8 | | |
| | Aufwand und Ertrag der beiden Stufen im Vergleich | 176 |
| Tabelle 6.1 | | |
| | Wartungs- und Überholungszyklen für die DC-3 | 182 |
| Tabelle 6.2 | | |
| | Wartungs- und Überholungszyklen für die Convair 240 | 182 |

VII

| | | |
|--------------|---|-----|
| Tabelle 6.3 | Wartungs- und Überholungszyklen für die Glenn-Martin 2-0-2 | 183 |
| Tabelle 6.4 | Wartungs- und Überholungszyklen für die Langstreckenflugzeuge Douglas DC-4, DC-6 und Lockheed Constellation | 184 |
| Tabelle 6.5 | Investitionen für die Technische Basis nach Vorstellungen des Büro Bongers | 188 |
| Tabelle 6.6 | Vorhandene Hallen der deutschen Verkehrsflughäfen | 189 |
| Tabelle 6.7 | Investitionen für Technische Basis und Schule | 201 |
| Tabelle 7.1 | Beschäftigte und Leistung je Beschäftigtem bei anderen Luftverkehrsunternehmen 1950 | 204 |
| Tabelle 7.2 | Personalstruktur anderer Luftverkehrsunternehmen 1950 | 205 |
| Tabelle 7.3 | Geplante Personalentwicklung zwischen November 1952 und März 1953 | 206 |
| Tabelle 7.4 | Anzahl der Angestellten bei Luftag/Lufthansa von Januar 1953 bis Dezember 1955 | 209 |
| Tabelle 7.5 | Anteil der Angestellten und Lohnempfänger in den Abteilungen, Stand 31. März 1955 | 213 |
| Tabelle 7.6 | Verteilung der Angestellten auf die Abteilungen, Stand 31. März 1955 | 214 |
| Tabelle 7.7 | Verteilung der Arbeiter auf die Abteilungen, Stand 31. März 1955 | 215 |
| Tabelle 7.8 | Anteil der Mitarbeiter der alten Lufthansa an den männlichen Angestellten der Luftag/Lufthansa, Januar 1953 bis März 1955 | 216 |
| Tabelle 7.9 | Durchschnittsalter des Luftag/Lufthansa-Personals in Jahren | 217 |
| Tabelle 7.10 | Luftag/Lufthansa-Angestellte nach Geschlecht | 218 |
| Tabelle 7.11 | Kosten der Flugschulung 1953 bis 1955 in DM | 228 |
| Tabelle 7.12 | Gehälter der Luftag/Luftansa 1953 bis September 1955 nach Ressorts in DM | 232 |
| Tabelle 7.13 | Löhne der Luftag/Luftansa 1953 bis September 1955 nach Einsatzgebieten in DM | 233 |
| Tabelle 7.14 | Gesetzliche Sozialabgaben der Luftag/Lufthansa 1953 bis 1955 in DM | 234 |
| Tabelle 7.15 | Sonstige soziale Leistungen der Luftag/Lufthansa 1953 bis 1955 in DM | 234 |
| Tabelle 8.1 | Anteile der Stadtbüros am direkten Vertrieb in Prozent | 240 |
| Tabelle 9.1 | Investitionsplan für das neue Luftverkehrsunternehmen im September 1952 | 250 |

VIII

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabelle 9.2 | Investitionsplan für das neue Luftverkehrsunternehmen laut VAL-Abschlußbericht | 251 |
| Tabelle 9.3 | Investitionen für den Verkehrsbetrieb im ersten Jahr nach der Gründung | 253 |
| Tabelle 9.4 | Investitionen für den Verkehrsbetrieb im zweiten Jahr nach der Gründung | 253 |
| Tabelle 9.5 | Übersicht der Investitionen 1953, 1954 und 1955 | 254 |
| Tabelle 9.6 | Vergleich des VAL-Investitionsplans mit dem Stand der Investitionen Ende 1955 | 258 |
| Tabelle 10.1 | Gesamtergebnisrechnung der TWA 1950 und 1951 | 260 |
| Tabelle 10.2 | Gesamtergebnisrechnung der KLM 1950 und 1951 | 262 |
| Tabelle 10.3 | Gesamtergebnisrechnung der Air France 1948/49 und 1951 | 263 |
| Tabelle 10.4 | Gesamtergebnisrechnung der Sabena 1950 | 264 |
| Tabelle 10.5 | Gesamtergebnisrechnung der Swissair 1950 und 1951 | 265 |
| Tabelle 10.6 | Gesamtergebnisrechnung der BEA 1. März 1950 bis 1. März 1951 | 266 |
| Tabelle 10.7 | Geplante Kosten des Luftverkehrsunternehmens in der sechsten Ausbaustufe | 268 |
| Tabelle 10.8 | Überblick über geplante Kosten und Beihilfebedarf des neuen Luftverkehrsunternehmens vom 1. November 1952 bis 31. März 1954 | 272 |
| Tabelle 10.9 | Offizielle direkte Subventionen an Luftverkehrsunternehmen in Mio. US-\$ 1951 bis 1955 | 272 |
| Tabelle 10.10 | Bedeutung der Postsubventionen in ausgewählten europäischen Luftverkehrsunternehmen | 276 |
| Tabelle 10.11 | Subventionsbedarf in den ersten sieben Jahren nach Gründung | 277 |
| Tabelle 10.12 | Kosten der Luftag 1953 nach Kostenarten | 279 |
| Tabelle 10.12 | Kosten der Luftag/Lufthansa 1954 nach Kostenarten | 282 |
| Tabelle 11.1 | Verkehrsergebnisse im April 1955 | 297 |
| Tabelle 11.2 | Verkehrsaufkommen nach Flughäfen im April 1955 | 298 |
| Tabelle 11.3 | Verkehrserträge nach Strecken April bis Juni 1955 in DM | 304 |
| Tabelle 11.4 | Verkehrserträge nach Strecken April bis Dezember 1955 in DM | 308 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 11.5 | |
| Kosten der Luftag 1955 nach Kostenarten | 312 |
| Tabelle 11.6 | |
| Kosten der Lufthansa 1955 bis 1959 | 318 |
| Tabelle 11.7 | |
| Erträge der Lufthansa 1955 bis 1959 | 318 |
| Tabelle 11.8 | |
| Verluste der Lufthansa 1955 bis 1959 | 319 |

Verzeichnis der Schaubilder

| | Seite |
|--|-------|
| Schaubild 1.1 | |
| Anteilseigner der Luft Hansa am 6. Januar 1926 | 14 |
| Schaubild 3.1 | |
| Anteilseigner der Luftag am 6. Januar 1953 | 79 |
| Schaubild 3.2 | |
| Anteilseigner der Luftag am 16. November 1953 | 89 |
| Schaubild 3.3 | |
| Anteilseigner der Lufthansa am 6. August 1954 | 92 |
| Schaubild 3.4 | |
| Organigramm der Lufthansa vom 1. Juli 1955 | 97 |
| Schaubild 7.1 | |
| Angestellte der Luftag/Lufthansa von Januar 1953 bis Dezember 1955 | 208 |
| Schaubild 7.2 | |
| Angestellte nach Abteilungen, Stand 31. März 1955 | 214 |
| Schaubild 7.3 | |
| Arbeiter nach Abteilungen, Stand 31. März 1955 | 215 |
| Schaubild 7.4 | |
| Anteil der Angestellten der alten Lufthansa | 216 |
| Schaubild 7.5 | |
| Durchschnittsalter des Luftag/Lufthansa-Personals | 217 |
| Schaubild 7.6 | |
| Luftag/Lufthansa-Angestellte nach Geschlecht | 218 |
| Schaubild 8.1 | |
| Räumliche Streuung des Werbeetat 1955 | 242 |
| Schaubild 8.2 | |
| Sachliche Streuung des Werbeetat 1955 | 243 |
| Schaubild 9.1 | |
| Investitionsplan laut VAL-Abschlußbericht | 252 |
| Schaubild 9.2 | |
| Investitionen der Luftag 1953 | 255 |
| Schaubild 9.3 | |
| Investitionen der Luftag/Lufthansa bis Ende 1954 | 255 |
| Schaubild 9.4 | |
| Investitionen der Lufthansa bis Ende 1955 | 256 |
| Schaubild 9.5 | |
| Vergleich des VAL-Investitionsplans mit dem Stand der Investitionen Ende 1955 | 258 |
| Schaubild 10.1 | |
| Geplante Kosten des Luftverkehrsunternehmens in der sechsten Ausbaustufe | 268 |
| Schaubild 10.2 | |
| Geplante Kosten des neuen Luftverkehrsunternehmens vom 1. November 1952 bis zum 31. März 1954 | 273 |
| Schaubild 10.3 | |
| Geplanter Subventionsbedarf | 278 |

XI

| | |
|--|-----|
| Schaubild 10.4 | |
| Kosten der Luftag 1953 nach Kostenarten | 280 |
| Schaubild 10.5 | |
| Kosten der Luftag/Lufthansa 1954 nach Kostenarten | 283 |
| Schaubild 11.1 | |
| Angebotene und nachgefragte Leistung der Lufthansa 1955 | 305 |
| Schaubild 11.2 | |
| Anteile der Erträge im Europaverkehr | 306 |
| Schaubild 11.3 | |
| Anteile der Erträge im Nordamerikaverkehr | 307 |
| Schaubild 11.4 | |
| Anteile der Erträge nach Zielorten | 309 |
| Schaubild 11.5 | |
| Kosten der Lufthansa 1955 | 313 |
| Schaubild 11.6 | |
| Kosten, Erträge und Verluste der Lufthansa 1955 bis 1959 | 320 |