

Düsenmaschinen der Lufthansa: „Der Verlust wächst mit der Geschwindigkeit“

VERKEHR

LUFTHANSA

Schöner Schein

(siehe Titelbild)

Alle vier Minuten hebt ein Jet der Deutschen Lufthansa vom Boden ab. Den blauen Kranich am Leitwerk, fliegen die Silbervögel 86 Metropolen zwischen Osaka, Johannesburg, Santiago de Chile und Anchorage in Alaska an.

Neunmal um den Erdball reicht das Streckennetz der Lufthansa. Und wo immer Deutschlands Düsenstrahlende Macht erscheint, will sie mehr sein als ein kommerzielles Transportunternehmen. Ihr Nachkriegs-Gründer Hans M. Bongers setzte der Hansa höhere Ziele: „Sie vertritt draußen in der Welt das Heimatgefühl.“

Die Botschaft für alle Welt heißt: „Fanatische Gründlichkeit ihres Deutschen.“ Ihr Image pflegt die Lufthansa mit goldenen Worten aus dem Tugendsschatz der Nation.

„Deutsche Mechaniker lieben ihre Schraubenmutter und Bolzen mehr als ihre Ehefrauen.“ Oder: „Mit typisch deutscher Pingeligkeit weigern wir uns zu starten, wenn nicht sämtliche Teile perfekt funktionieren.“ Anders als ihre Kollegen von anderen Linien haben die 784 Hansa-Piloten (Monatsgehalt bis 7000 Mark) so wie die übrigen rund 20 000 Beschäftigten auch noch nie gestreikt.

Unter den Upper Ten der internationalen Fluggesellschaften rangiert die Deutsche Lufthansa — nach Pan Am, BOAC, Air France und TWA — auf Platz fünf. Mit ihrer Flotte von 66 Flugzeugen beförderte sie 1968 fast fünf Millionen Passagiere (siehe Graphik Seite 40).

Zu Weltgeltung brachte es die Hansa, als ihr Vorstandssenior Professor

Gerhard Höltje von den 102 Mitgliedern der internationalen Luftfahrtorganisation IATA einstimmig zum Präsidenten gewählt wurde.

Mit exquisitem Service nährt die deutsche Airline ihren Ruf, zu den Feinsten der Feinen zu gehören. Ihre Firstclass-Passagiere aus Jet-Set und Top-Management werden von den Stewardessen an Bord wie in einem französischen Schlemmerlokal verwöhnt. Den Gourmets und Gourmands in der Senator-Kabine reichten sie im letzten Jahr über den Wolken sechs Tonnen Gänseleberpastete, 3,8 Tonnen Hummer und 6,1 Tonnen Kaviar.

Der schöne Schein trägt. Wie es in Wahrheit um die Gesellschaft mit dem Anspruch von Success und Noblesse steht, erfahren ihre Aktionäre, wenn

sie sich am 5. August im Kölner „Gürzenich“ zur jährlichen Hauptversammlung einfinden: Trotz Hochkonjunktur flossen im letzten Geschäftsjahr die Flugerträge so spärlich, daß für die 34 000 Anteilseigner wieder keine Mark Dividende übrig ist.

Wie stets seit dem Start der Deutsche Lufthansa AG im Jahre 1954 fassen die Geldgeber statt Hummer und Kaviar nur Würstchen und Apfelsaft. Die Schmal Kost wird auch diesmal der einzige Nutzen sein, den die Aktionäre aus ihrer Kapitalanlage bei der Hansa ziehen.

Auch im letzten Jahr hatte Deutschlands renommiertester Bankier, Hermann Josef Abs, den die Lufthansa zum Aufsichtsratsvorsitzenden erkor, die Versammlung mit Bonmots abgesspeist. Sibyllinisch erklärte Abs: „Ich werde mehr halten, als ich verspreche, wobei ich zu verstehen gebe, daß ich nichts versprochen habe.“

Deutlicher können die Aktionäre den wirtschaftlichen Mißerfolg ihres Unternehmens auf den Kurstafeln der Börse ablesen. Die gewinnlose Aktie schmierte auf 150 Punkte ab; noch 1966 wurde das Papier mit 292 gehandelt.

Jahrelang zählte die Lufthansa zusammen mit Landwirtschaft, Bergbau und Eisenbahn zu den Kostgängern der Nation. Bis 1962 schleuste die Bundesrepublik als Großaktionär aus der Steuerkasse 340 Millionen Mark Subventionen in den Luftkonzern*. Auch danach flog die Hansa stets weiter am Rande des Defizits.

Mehr als zwei Milliarden, Gelder von Aktionären und Kredite von Banken, steckten die Kölner Manager in den Ausbau ihrer Flotte. Aber trotz der Super-Investitionen kurvt die



Lufthansa-Kritiker Hopf
„Ungünstige Rückschlüsse“

* Der Bund hält 74,37 Prozent vom Aktienkapital. Weitere Aktionäre sind die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau (drei Prozent), Deutsche Bundespost (1,75), Deutsche Bundesbahn (8,85) und Land Nordrhein-Westfalen (2,25). 17,77 Prozent halten private Aktionäre.

Lufthansa beständig zwischen Gewinn und Verlust. Die hausinterne Strecken-Ergebnisrechnung „Gesamtdienste einschließlich Charter“, in der Aufwand und Ertrag mit eigenem und angemietetem Fluggerät zusammen gerechnet sind, wies

- ▷ 1965 einen Gewinn von 55,2 Millionen Mark,
- ▷ 1966 einen Überschuß von 40,1 Millionen,
- ▷ 1967 einen Verlust von neun Millionen Mark aus.

Der Luftfahrt-Publizist Kurt W. Streit brachte die roten Zahlen in der Bilanz und die schnellen Boeings in der Luftflotte auf eine kurze Formel: „Der Verlust wächst mit der Geschwindigkeit.“

Zu den Gründen des geschäftlichen Mißerfolgs stieß jetzt der Präsident des Bundesrechnungshofes, Volkmar Hopf, vor. Deutschlands meistgefürchteter Revisor hatte ein halbes Jahr lang seinen Experten Oberregierungsrat Heinrich Soltner in der Kölner Lufthansa-Zentrale die Bücher durchforschen lassen.

Danach fällt Prüfer-Chef Hopf ein hartes Urteil: Die Fluggesellschaft ist falsch finanziert, falsch organisiert, falsch dirigiert, falsch kontrolliert.

Auf 135 Schreibmaschinenseiten zeichneten Hopf-Beamte die große Misere der Hansa auf. Als das Skriptum in der Kölner Hauptverwaltung eintraf, erklärten es die verstörten Chefs eilig zur Verschlussache.

Nur der engste Führungskreis sollte das Verdikt zu Gesicht bekommen. In der hauseigenen Druckerei im Kölner Stadtteil Braunsfeld ließen zwei Wachmänner kein Auge von der Walze, als die Kleinauflage (20 Exemplare) für das Top-Management abgezogen wurde.

Der ausgewählte Leserkreis muß den Vorwurf des Rechnungshofs einstecken, der Lufthansa-Vorstand wiege seinen Aufsichtsrat seit Jahren in Illusionen, um die Zustimmung für den Kauf neuer Flugzeuge zu erlangen. Stets habe das Management versprochen, die betrieblichen Ergebnisse der Flotte würden sich durch die Investitionen verbessern — die Aufsichtsräte aber gaben ihr Okay, wie sich nachher herausstellte, immer nur zu neuen Verlustgeschäften. „Die von der Planung erwarteten Ergebnisse wurden nicht erreicht“, rügen die Prüfer.

Selbst für die geplante teuerste Anschaffung in der Lufthansa-Geschichte zum Beispiel, die 400-Millionen-Option auf drei Überschall-Jets vom Typ Concorde, sei „keine ausreichende Wirtschaftlichkeitsberechnung durchgeführt“ worden.

Programme für den Ausbau der Stadtbüros und Bodenstationen, von den Lufthansa-Kalkulatoren in Köln zwar berechnet, „enthielten zum Teil nicht unwesentliche Fehler“, befindet Bonn's Prüfungsamt.

Als eine äußerst kostspielige Fehlentscheidung enthüllt der Bundesrechnungshof schließlich das größte

Verwaltungsprojekt der Hansa. Unter dem Dach eines 20 Stockwerke hohen Bürogebäudes in Köln sollen ab 1970 die 1500 Angestellten arbeiten, die bislang in der ehemaligen Universität Köln und in drei Dependancen untergebracht sind. Vor die Wahl gestellt, den Wolkenkratzer selbst zu bauen oder anzumieten, entschieden sich die Hanseaten für die teuerste Lösung.

Sie handelten mit der Kölner Privatfirma Melchior Bau- und Verwaltungs-GmbH einen Mietkontrakt auf 20 Jahre aus. Miete pro Jahr: 2,5 Millionen Mark.

Weil jedoch „bei Abschluß des Mietvertrages... das Angebot nicht ausreichend geprüft“ war (Bundesrechnungshof), mußte die Hansa im endgültigen Vertrag der Melchior-GmbH eine jährliche Miete von 3,8 Millionen Mark zugestehen und sich überdies bereit finden, 70 Prozent der Bau-

keit vor. In der Tat kamen zwischen 1964 und 1966 bei der Lufthansa fünf „größere Wertsendungen“ abhanden: 2,378 Millionen Mark in Banknoten. Die Geldfracht, kritisiert der Rechnungshof, sei „zum Teil völlig unzureichend gelagert“ worden. Für die Notepakete, „in einem Zwiebelsack hinter einem Sitz“ versteckt, war „kein Verantwortlicher... bestimmt“.

Beim Aufspüren verlorener Millionen machten Hopfs Detektive auch reichlich kleine Beute. So entdeckten sie in der Firmen-Ablage einen „noch gültigen Flugschein von Kingston nach München“; Preis: 1764 Mark.

„Ungünstige Rückschlüsse auf die Deutsche Lufthansa“ zog der Rechnungshof auch, als seine Revisoren den Verkauf der blauen Flugtaschen durchleuchteten. Die Flugfirma hatte „große Mengen“ zum Stückpreis von



Lufthansa-Schalter: „Buchführung nicht immer ordnungsgemäß“

kosten als Hypothek mit 30 Jahren Laufzeit zu besorgen.

Rund 76 Millionen Mark Miete führt der unrentable Luftkonzern in den nächsten zwei Jahrzehnten an Melchior für den Bau ab, den er in eigener Regie für nur 40 Millionen Mark hochziehen könnte. Den Schuldbürgerstreich der Manager können Hopfs Prüfer nicht fassen: Es ist „unverständlich, daß sie (die Lufthansa) dennoch das Gebäude nicht selbst errichtet hat“.

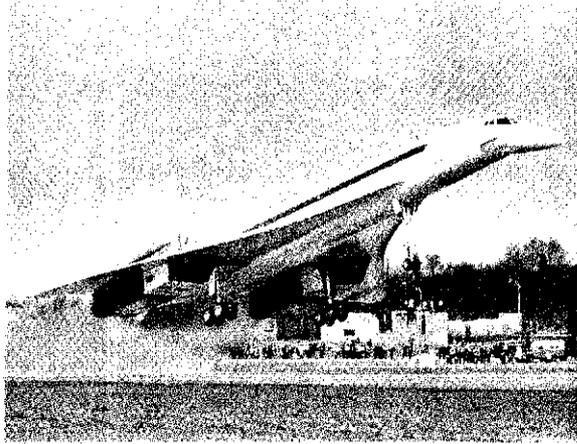
Schuld an der Fehlentscheidung sei die Bundesregierung, verteidigt sich auf Befragen Vorstandsmitglied Dr. Herbert Culmann: „Wir wollten selbst bauen. Unser Vorschlag wurde vom Bund mit der Begründung abgelehnt, die Öffentlichkeit werde angesichts der Maßhalte-Appelle kaum Verständnis dafür aufbringen.“

Nicht nur bei den eigenen Finanzen der Hansa, sondern auch im Umgang mit fremden Geldern werfen Hopfs Beamte der Gesellschaft Nachlässig-

sechs Mark eingekauft, aber einen Teil davon für 1,80 Mark an Kaufhäuser weitergegeben.

Pannen im Einkauf passierten, weil die Kölner Hanseaten nicht selten auf den guten kaufmännischen Brauch verzichteten, mehrere Konkurrenzangebote einzuholen. 1963 verpflichtete sich der Lufthansa-Vorstand, bei der Brüsseler Gesellschaft Serdan langfristige Werbematerial wie Kugelschreiber und „Senator“-Koffer einzukaufen. Serdan-Inhaber Felix Przedorsky, ein Kaufmann polnischer Herkunft, kassierte bisher Aufträge im Wert von 60 Millionen Mark. (An große Beträge gewöhnt, verlangt Przedorsky für ein Pressephoto von sich 200 000 Mark.)

Auch bei vorliegenden Vergleichsangeboten deutscher Firmen erhielt „Monsieur Felix“ den Zuschlag. Er lieferte nach Köln beispielsweise 863 000 Kofferanhänger zum Stückpreis von drei Mark — ein deutscher Fabrikant bot sie für 1,38 Mark pro Stück an, kam aber trotzdem nicht ins Geschäft;



Überschall-Flugzeug Concorde
Nicht ausreichend berechnet

Mehrkosten für die Lufthansa: 1 398 060 Mark.

1,5 Millionen Kugelschreiber „Standard“ offerierte Felix Przedorsky für 82 Pfennig das Stück, ein deutscher Wettbewerber wollte nur 64 Pfennig haben. „Monsieur Felix“ kam wieder zum Zuge, und die Hansa verschenkte 270 000 Mark.

Über das Dauer-Agio will Chefjurist Culmann keine Rechenschaft ablegen. Culmann zum SPIEGEL: „Auch wenn mich die Aktionäre fragen, werde ich schweigen.“ Nach Paragraph 131 Aktiengesetz darf ein Vorstand die Auskunft verweigern, um seine Gesellschaft vor einem „nicht unerheblichen Nachteil“ zu bewahren.

In zurückhaltendem Beamten-Stil zeigt Rechnungshof-Präsident Volkmar Hopf in dem Bericht Fehler um Fehler auf: Kredite würden „nicht immer einwandfrei buchhalterisch abgewickelt“ und laufende Darlehen „nicht ordnungsgemäß überwacht“, Kassenvorgänge blieben manchmal „über längere Zeit unverbucht“.

Hopf kanzelt das kaufmännische Gebaren der Hansa-Manager ab: Ihr Rechnungswesen, das Herzstück jeder Verwaltung, entspreche bei einzelnen Dienststellen „nicht immer den Grundsätzen einer ordnungsmäßigen Buchführung“.

Nie zuvor mußte das Management der Deutschen Lufthansa von einem Revisor so harte Kritik hinnehmen. Die ungewöhnliche Schelte trifft vor allem die drei Männer, die als Vorstandsmitglieder die Hansa lenken:

- ▷ Professor Gerhard Höltje, 61, seit 36 Jahren im Dienst der Lufthansa, kommandiert als Cheftechniker die Flotte;
- ▷ Diplomingenieur Hans Süssenguth, 55, trat nach dem Studium des Flugzeugbaues 1939 in die Hansa ein und leitet heute die Dezernate Verkehr und Verkauf;
- ▷ Dr. jur. Herbert Culmann, 48, ehemals Flugzeugführer der Luftwaffe, studierte nach dem Kriege die Rechte, kam 1953 als Chef der juristischen Abteilung zur Lufthansa,

wo er nun die Ressorts Finanzen, Verwaltung und Personal betreut.

Einen Generaldirektor kennt die Hansa nicht. Der Chefsessel wurde bei der Neugründung der Gesellschaft im Jahre 1954 nicht besetzt, weil Konrad Adenauers Verkehrsminister, der Bergassessor Hans-Christoph Seebohm, ihn nach seinem Ausscheiden aus dem Kabinett selbst besetzen wollte. Seebohm-Nachfolger Georg Leber ist mehr daran interessiert, einen Gewerkschaftler als Arbeitsdirektor in den Vorstand zu lancieren, als der Lufthansa einen starken Mann an die Spitze zu stellen.

Die Vorstandsmannschaft, mit drei Mitgliedern ohnehin zu schwach besetzt, mindert ihren Wirkungsgrad zusätzlich durch ein zeit- und kräftezehrendes Organigramm: Höltje sitzt in Hamburg, Culmann in Köln und Süssenguth in Frankfurt. Nur einmal in der Woche reisen die Herren zur gemeinsamen Vorstandssitzung an; in



Lufthansa-Neubau in Köln
Ungünstigen Mietvertrag geschlossen

anderen Großunternehmen arbeiten die Vorstandsmitglieder in ihrer Zentrale Tür an Tür.

Getrennt voneinander bauen die drei Chefs an der eigenen Hausmacht, und in Köln, Hamburg und Frankfurt wachsen die Residenzen um die Wette. Aufsichtsräte behaupten, bei der Zusammenlegung zu einer Zentrale könnten sofort 2000 der 20 000 Beschäftigten eingespart werden. Zur vernünftigsten Lösung, den Vorstand geschlossen in Frankfurt zu stationieren — wie schon vor Jahren von dem renommierten Marktforschungsinstitut Battelle vorgeschlagen —, kann sich die Firmenspitze nicht durchringen.

Einen eindrucksvollen Beweis für die Desorganisation lieferte die Hansa mit ihrem Versuch, Management anhand von Computern zu betreiben:

Die zahlreichen Außenstellen des Unternehmens schicken alle Abrechnungsjournale zur Culmann-Verwaltung in Köln, wo die Daten in Loch-

karten gestanzt werden. Kraftfahrzeuge transportieren sodann die Kartenbündel zum Siemens-Computer in die Frankfurter Süssenguth-Verwaltung. Sogenannte Fehlerlisten werden zurück nach Köln chauffiert, dort bereinigt und wieder an den Main gebracht.

Ergebnis: Das Rechnen mit dem Elektronengehirn dauert bei der Lufthansa genauso lange wie die vordem geübte manuelle Methode. Personal wird durch den Computer nicht eingespart.

Mit 52 Gutachten, zwischen 1965 und 1967 verfertigt, versuchten die Vorstandsmitglieder die desolaten Organisationsform des Luftfahrtkonzerns zu verbessern. Sie honorierten die Experten mit insgesamt 1,538 Millionen Mark. Resultat: Die Organisation wurde zwar laufend geändert, aber das wichtigste Problem, die Lufthansa-Führung an einem Standort zu konzentrieren, blieb ungelöst.

Im ganzen ist es seit der Neugründung 1954 nicht gelungen, Organisation und Wirtschaftlichkeit auf den Stand zu bringen, der dem Welt-Unternehmen Lufthansa AG und seinen Konkurrenten im internationalen Wettbewerb entspricht. Die Vorherrschaft der Techniker in der Unternehmensspitze wirkte sich zu Lasten kaufmännischer Überlegungen aus. Im Grunde operierte die Hansa-Führung ähnlich wie die Steuerknüppel-Haudegen vom Schlage Milch und Gablenz, die nach 1926 von Berlin-Tempelhof aus — unter weniger komplizierten Verhältnissen — die große Zeit der deutschen Kraniche einleiteten.

Erhard Milch, in Weltkrieg I als Jagdflieger ausgezeichnet und in Weltkrieg II Hermann Görings Generalflugzeugmeister, befahl in der Zivilluftfahrt von 1926 bis 1945; in seiner Ära baute die Hansa gegen die damals schwache Konkurrenz das größte Streckennetz aller europäischen Linien auf. Sein Kollege Carl August Freiherr



Lufthansa-Tragetaschen
Zu teuer eingekauft

von Gablenz riskierte als Vorstandsmitglied am Steuerknüppel einer Ju 52 den ersten Flug über den Pamir in Zentralasien, das Dach der Welt.

Die Reichsregierung hatte, sieben Jahre nach dem Ersten Weltkrieg, die Gründung der Lufthansa erzwungen. Sie sperrte den subventionierten Firmen Deutscher Aero Lloyd und Junkers Luftverkehr AG so lange alle Beihilfen aus der Steuerkasse, bis beide zur Deutschen Luft-Hansa AG fusionierten. Schon 1919 hatte der Dessauer Flugpionier Hugo Junkers mit seiner F 13 die erste Ganzmetall-Verkehrsmaschine der Welt gebaut; im gleichen Jahr wurde die erste deutsche Fluglinie, von Berlin nach Weimar, eröffnet.

Peking, 1931 startete das zwölfmotorige Flugschiff Do X zu einer Reise nach Amerika. 1934 wurde mit dem Flugboot Dornier-Wal der Südatlantik-Dienst eröffnet. Vier Jahre später schaffte eine Focke-Wulf FW 200 Condor in 25 Stunden als erstes Landflugzeug nonstop die 6350-Kilometer-Strecke Berlin—New York.

Die letzte FW 200 der Lufthansa, am 21. April 1945 von Tempelhof nach Madrid gestartet, kam niemals an. Beim Versuch, die eingeschlossene 6. Armee in Stalingrad aus der Luft zu versorgen, war schon 1943 die Ju 52-Flotte dezimiert worden. Die Reste der Lufthansa wurden am Boden zerstört.

ner Vollmacht zu entscheiden". Mit seiner heimlichen Protektion gründete der letzte Lufthansa-Verkehrsleiter der Vorkriegszeit Hans M. Bongers im Eifelstädtchen Bitburg sein „Büro Bongers“, in dem er die Neugründung der deutschen Luftfahrt betrieb.

Im August 1954 war Bongers startklar und gründete die Deutsche Lufthansa AG mit Sitz in Köln. Aber außer den Politikern in Bonn wollte niemand den „Spätheimkehrer der Wirtschaft“ finanzieren. Bongers: „Ich reiste mit dem Klingelbeutel durch die Lande. Überall wurde mir die kalte Schulter gezeigt.“

Nur zögernd war der mächtige Stahlkonzern Phoenix-Rheinrohr schließlich bereit, die nationale Sache mit 10 000 Mark zu dotieren. Die Farbwerke Hoechst zeichneten aus Höflichkeit für 50 000 Mark Lufthansa-Aktien.

Das finanzielle Risiko mußte ganz gegen seine Absicht zu 80 Prozent der Bund mit seinen Regie-Betrieben Bahn und Post übernehmen. Nicht mehr als 25 Millionen Mark Aktienkapital hatte die Kollekte ergeben — die Lufthansa startete mit einem um 75 Millionen zu schwachen Finanzschub. Eine einzige Maschine vom Typ Super-Constellation kostete damals 8,5 Millionen Mark (die alte Hansa konnte ihre Ju 52 noch für 275 000 Mark einkaufen).

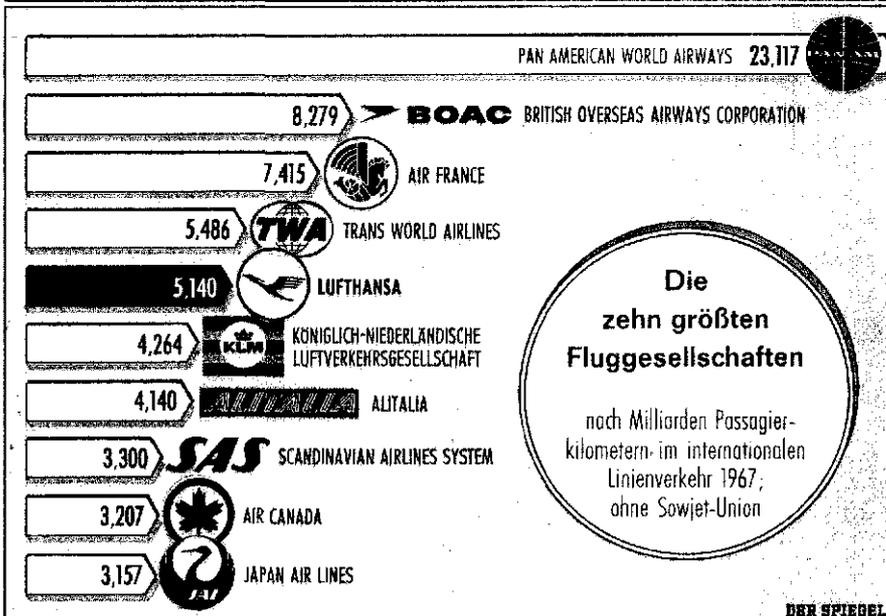
Obwohl 24 Maschinen als Erstausrüstung benötigt wurden, damit, wie es der Bongers-Plan vorsah, die Rentabilitätsschwelle überflogen werden konnte, trugen Ende 1955 nur elf Maschinen die Farben Schwarz-Rot-Gold. Die Convair 340, die am 1. April 1955 um 7.40 Uhr in Hamburg zum Jungfernflug nach Düsseldorf abhob, steuerte so unvermeidlich in die roten Zahlen.

Die Mini-Flotte der Hansa reichte zunächst nicht aus, den bis zum Neustart von 35 ausländischen Linien bestrittenen Deutschland-Verkehr voll zu übernehmen. Die fremden Carrier behielten ihre Verkehrsrechte auch noch nach der Rückgabe der Lufthoheit an die Bundesrepublik. Und als die junge Lufthansa Anfang der sechziger Jahre wieder in der Lage war, alle Inland-Flüge selbst zu besorgen, hielten die Ausländer dennoch zäh am Deutschland-Geschäft fest.

Sie pochten auf einen Passus in den Bonner Verträgen aus dem Jahre 1955, in dem die Alliierten die Bundesrepublik zu einer „liberalen Politik“ verpflichtet hatten. Nur mühsam erkämpfte sich die Hansa die Kundschaft in Deutschland zurück — ganz gelang es ihr bis heute nicht. So pickt zum Beispiel immer noch die niederländische KLM auf ihren Flügen Amsterdam—Düsseldorf—Stuttgart und Hamburg—Bremen—Amsterdam deutsche Inland-Flieger auf.

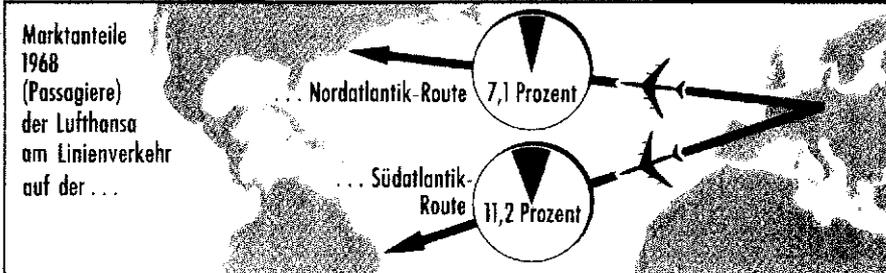
Die neuen Chefs der Hansa warfen frühzeitig ihr Streckennetz um den Globus, weil nur auf der USA-Route und anderen großen internationalen

LUFTHANSA IM MITTELFELD



Die zehnten größten Fluggesellschaften nach Milliarden Passagierkilometern im internationalen Linienverkehr 1967; ohne Sowjet-Union

DER SPIEGEL

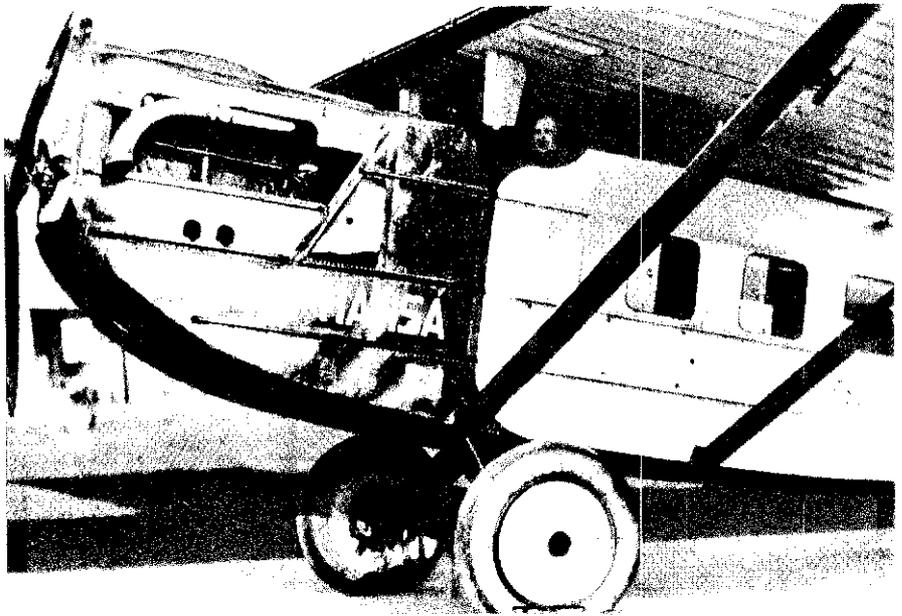


Vom Kapital der neuen Gesellschaft sicherten sich Reich und Städte 55 Prozent. Oberbürgermeister wie der Düsseldorf Robert Lehr und der Kölner Konrad Adenauer amtierten als Aufsichtsräte und schlossen ihre Kommunen an das Luftnetz des Reiches, das im Sommer 1939 schon 38 Flughäfen verband. Eigens für die Hansa hatte Junkers seine dreimotorige Ju 52 entwickelt, die als das wirtschaftlichste Verkehrsflugzeug der Zeit galt und die Rentabilität des Unternehmens sichern half.

Tollkühne Lufthansa-Männer in fliegenden Kisten eroberten die Welt: 1926 flogen sie ihre „transkontinentale Expedition“ über Rußland nach

Nach Kriegsende sprachen die Siegermächte den Deutschen die Lufthoheit ab: Sie durften keine Flugzeuge bauen und keine Luftlinie mehr betreiben. Mit Erlaubnis der Alliierten nisteten sich Ausländer auf den innerdeutschen Strecken ein: SAS, Pan Am, Air France, BEA, KLM. Der lukrative Berlin-Verkehr ist noch heute Pan Am, Air France und BEA vorbehalten.

Schon vier Jahre nach dem Totalschaden jedoch propagierte Bonns erster Verkehrsminister Seeborn einen neuen deutschen Höhenflug. Seeborn verlangte für die Bundesrepublik das „grundsätzliche Recht eines Staates, über alle Verkehrswege nach eige-



Lufthansa-Chef Milch (1938), Lufthansa-Aufsichtsrat Adenauer (1928): Vor dem Krieg nach 38 deutschen Städten...

Strecken sicheres Geld zu verdienen war. Bereits sechs Wochen nach dem ersten innerdeutschen Flug steuerte eine Convair Madrid an, Anfang Juni 1955 startete die erste Super-Constellation via Shannon (Irland) nach New York.

Als Ende der fünfziger Jahre das Düsenzeitalter begann, hatte die Hansa jedoch immer noch so wenig verdient, daß sie statt moderner Jets billigere Turboprops kaufen mußte. Während die ausländische Konkurrenz auf die neuentwickelten Düsenmaschinen umstieg, orderten die Deutschen noch neun Turboprops vom Typ Viscount V 814. Culmann: „Wir konnten das finanziell nicht anders verkraften.“

Die unzureichenden Finanzen der ersten Stunde lasten bis heute auf der Bundes-Hansa. Ihr Großaktionär erhöhte das Aktienkapital stets zu spät und in zu kleinen Raten. Die Aufsichtsräte stimmten überein, das Kapital müsse heute — statt der eingezahlten 400 Millionen — längst 750

Millionen Mark betragen. Kostspielige Kredite von Banken müssen die knappe Eigenkapital-Decke verlängern.

Lawinenartiges Anwachsen der Zinsen weisen die Geschäftsberichte des Unternehmens aus. Allein von 1966 auf 1967 verdoppelte sich die Zinsbelastung auf 30 Millionen Mark.

„Die Lufthansa startete zudem“, so klagt Nestor Bongers, „zu einem besonders ungünstigen Zeitpunkt*.“ Um den Anschluß an das beginnende Düsenzeitalter nicht zu verlieren, habe sie „schon nach wenigen Jahren... ihr noch verhältnismäßig neues Übersee-Propellergerät durch Düsenflugzeuge ersetzen“ müssen.

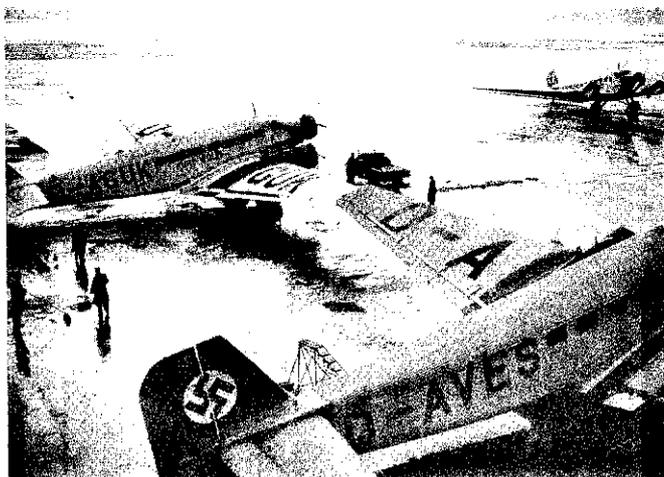
Der technische Fortschritt im Jetzeitalter strapaziert die Kasse der finanziell ohnehin überforderten Lufthansa besonders stark. Als im Inter-

* Hans M. Bongers: „Deutscher Luftverkehr, Versuch einer Analyse der Lufthansa“. Kirschbaum Verlag, Bad Godesberg.

kontinental-Verkehr die ersten Düsen-Vierstrahler eine neue Ära der Luftfahrt eröffneten, mußte auch die deutsche Hansa umstellen. Zum Ausgleich der Devisenbilanz verlangte die Bonner Regierung, die Düsenmaschinen müßten in Amerika gekauft werden.

Technik-Vorstand Gerhard Höltje traf damals eine Entscheidung, die ihm von keinem Kritiker vorgeworfen werden kann: Für den Langstreckenverkehr kaufte er Vierstrahler vom Typ Boeing 707 (Stückpreis mit Ersatzteilen: mehr als 35 Millionen Mark). 21 Maschinen des Typs 707 befliegen heute für die Hansa die Marathon-Distanzen.

Seinen Spitznamen „Mister Boeing“ jedoch handelte sich Höltje ein, als er hartnäckig darauf bestand, auch alle Mittel- und Kurzstrecken-Jets (Boeing 727 und 737) bei der Firma Boeing in Seattle (USA, Bundesstaat Washington) zu bestellen. Bis heute vergab Höltje Aufträge im Werte von 2,1 Milliarden Mark an Boeing.



...und ein Liniendienst über den Atlantik: Lufthansa-Maschinen Ju 52, FW 200 Condor

Alt-Hanseat Bongers, 70, inzwischen Aufsichtsrat der Gesellschaft, verteidigt den Entschluß, sich auf eine Firma festzulegen: „Die Flotte soll homogen und auf ein Minimum an Flugzeugmustern beschränkt sein.“ Höltje schwört wie Bongers auf die „Homogenität der Flotte“, die den Austausch von Einzel-Aggregaten erlaube und den technischen Betrieb rationalisiere.

Hauptvorteil dieser Typenpolitik sei eine beträchtliche Kosteneinsparung bei Boden-Service und Ersatzteil-Bevorratung (bei der 737 machte diese Einsparung, laut Lufthansa-Cheftechniker Höltje, gegenüber Konkurrenzmodellen rund 40 Prozent aus). Außerdem verbilligt sich durch die einheitliche Luftflotte die Ausbildung sowohl der Piloten als auch des technischen Bodenpersonals — und plausibel scheint auch die Annahme, daß sich dadurch die technische Sicherheit im Flugverkehr erhöhen könnte.

Beim traditionellen Streit mit den Technikern, die alle Strecken mit Maschinen eines Herstellers befliegen wollen, haben sich vielfach im Ausland die Kaufleute durchgesetzt, die für jede Distanz das jeweils kostengünstigste Modell verlangen. Als Musterbeispiel gilt die schweizerische Luftfahrt-Gesellschaft.

Swissair-Präsident Dr. W. Berchtold rechtfertigte die Typenvielfalt mit Rentabilität auf allen Strecken. Auf der Kurz-Distanz Zürich—Frankfurt fliegt DC-9, nach Nord- und Südamerika DC-8 und nach Fernost Coronado.

Zwei deutsche Flugzeug-Hersteller witterten vor einigen Jahren ihre Chance, als die Propellermaschinen auch im Kurzstreckenverkehr durch Düsenflugzeuge abgelöst werden mußten. Sie unternahmen den ehrgeizigen Versuch, in das beginnende Jet-Geschäft einzusteigen.

Die Hamburger Flugzeugbau GmbH (HFB) bot Ende der fünfziger Jahre ihre HFB 314 an, ein Mittelstreckenflugzeug mit zwei Düsen am Heck und 80 Sitzplätzen, das — laut Bongers — „ungefähr den Vorstellungen der Lufthansa entsprach“. Die Bremer VFW-Gruppe legte ihre zweistrahlige VFW 614 vor, die mit 44 Sitzplätzen vor allem für Kurzstrecken geeignet wäre und die gegenwärtige Luftflotte der Hansa nach unten abrunden könnte.

Beide Projekte jedoch scheiterten, nicht zuletzt aus Geldmangel: Für die HFB 314 (geschätzte Entwicklungskosten: 200 Millionen Mark) steuerte der Bund keinerlei Finanzhilfe bei, und der verheißungsvolle Entwurf verschwand in der Schublade; für die VFW 614 gingen zugesagte Bundeszuschüsse in so winzigen Raten ein, daß sich der Bau um Jahre verzögerte. Erst jetzt wird die Maschine als Holzmodell in Originalgröße zusammengeschreinert, 1972 soll die erste VFW 614 auf die Piste rollen.

* Mit Chefpilot Rudolf Mayr.

** In Hamburg bei der Eröffnung des innerdeutschen Streckendienstes der Lufthansa am 1. April 1955.



Lufthansa-Neugründer Bongers*
Am Start fehlten 75 Millionen

So lange wollte die Hansa das innerdeutsche Streckennetz nicht mit altmodischen Propellern befliegen. Wie ihre Konkurrenten in anderen Ländern schaltete sie auf zwei Düsen um.

Vor die Wahl gestellt, Zweistrahler vom Typ DC-9, die britische BAC 111 oder die amerikanische Boeing 737 in die Flotte einzugliedern, gab die Boeing-Präferenz von Gerhard Höltje den Ausschlag. Die Hansa bestellte 28 Exemplare der 737 (City Jet). Von allen Konkurrenzmustern war die „nach den speziellen Wünschen der Lufthansa entwickelte Maschine“ (Culmann) die wirtschaftlichste, auch wenn sie im kleinen Deutschland unrentabel fliegen muß.

Nach einer Berechnung der Boeing-Ingenieure erreichte der City Jet aus Amerika erst nach einem Flug über 650 Kilometer die Gewinnschwelle. Diese Distanz zwischen zwei Flughäfen ergibt sich in der Bundesrepublik nur beim Nonstop-Flug von Hamburg nach München. Alle übrigen

innerdeutschen Strecken bleiben für die Boeing 737 ein hoffnungsloses Verlustgeschäft.

Der City Jet, von Boeing nach dem Welterfolg der dreistrahligen 727 (Europa Jet) im Eiltempo nachgeschoben, hielt freilich technisch nicht ganz, was die Hersteller in Seattle versprochen hatten. Die nicht gerade form schöne Maschine fiel schwerer aus als geplant. Ihre unter den Tragflächen montierten Triebwerke erzeugen so viel Luftwiderstand, daß die zugesagte Geschwindigkeit von 900 Kilometern in der Stunde um fast 100 Kilometer unterschritten wird.

Bei den Passagieren ist das gedrungene Luft-Gefährt nicht sonderlich beliebt. Sie stört es vor allem, daß der Lärmpegel im Inneren der Kabine höher ist als bei der 727.

Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit gravierender aber war, daß der Luftwiderstand und damit der Kraftstoffverbrauch der Maschine höher ausfiel, als die Lufthansa-Leute gehofft hatten.

Zwar entsprachen die tatsächlich erzielten Flugleistungen genau den Werten, welche die Boeing-Ingenieure an Modellen im Windkanal-Versuch ermittelt hatten. Aber bei früheren Flugzeugtypen hatte sich gezeigt, daß die tatsächliche Leistung stets über den Windkanal-Ergebnissen lag. Diesem Erfahrungssatz waren die Boeing-Ingenieure auch beim Angebot an die Lufthansa gefolgt, doch der nach dem Baukasten-Prinzip komponierte City Jet enttäuschte in diesem Punkt ihre Hoffnungen.

Mit beträchtlichem Kostenaufwand (die neuen Einbauteile liefert Boeing gratis, den Arbeitsaufwand von vermutlich 2700 Stunden je Maschine wird die Lufthansa etwa zur Hälfte selbst tragen müssen) sucht inzwischen Boeing diesen Mängeln wenigstens teilweise abzuwehren. Die Schall-Isolierung wird verbessert, der erhöhte Luftwiderstand läßt sich, so Höltje, weitgehend durch eine verbesserte Startleistung und Erhöhung der Nutzlast ausgleichen.

Und überdies entschlossen sich die Boeing-Ingenieure, bei dieser Ge-



Lufthansa-Förderer Seebohm (M.)**: In Restdeutschland nur Verluste

legenheit auch noch die Bremsenrichtung der sogenannten Schub-Umkehr neu zu konstruieren: In der ursprünglichen Version der 737 war die Bremswirkung der Schub-Umkehr um 30 Prozent niedriger gewesen als bei den früheren Boeing-Typen.

Im innerdeutschen Verkehr Gewinne flottzumachen, hatte sich die Lufthansa schon seit Jahren vergeblich bemüht. Nach amerikanischem Vorbild startete sie Anfang 1963 auf der Strecke Hamburg—Frankfurt das sogenannte Airbus-Programm, mit niedrigeren Flugpreisen, bei dem auch die Buchungsformalitäten wegfielen; wie in der Straßenbahn zahlten die Fahrgäste nach dem Einsteigen.

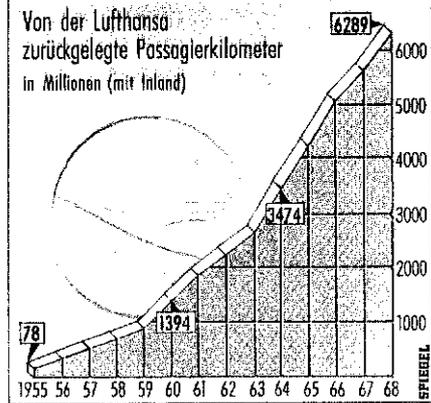
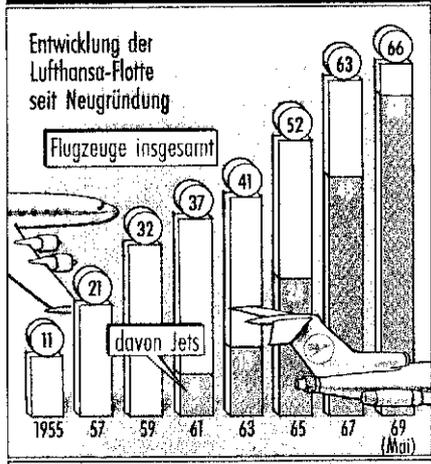
Der großangelegte Versuch schlug fehl: Nur 37 Tickets verkaufte die Lufthansa pro Airbus-Fahrt; 50 waren notwendig, um den fliegenden Bus wirtschaftlich einzusetzen. Nach einem Jahr wurde das preisgünstige Experiment abgebrochen.

Entmutigt trat die Lufthansa den Rückzug an. Nebenstrecken (Düsseldorf—Hannover—Bremen, München—Hannover und Düsseldorf—Saarbrücken—München) überließ der Konzern kleinen Privatfirmen wie der Düsseldorfer LTU sowie der Münchner Bavaria, mit der CSU-Chef Strauß das Flugnetz Bayerns verbessern will. Im Bundestag verlangten CSU-Abgeordnete zu wissen, warum beispielsweise die mittägliche Lufthansa-Direktverbindung Köln/Bonn nach München eingestellt worden sei und sie seitdem via Stuttgart fliegen müßten.

Wie Leo Wagner, der Parlamentarische Geschäftsführer der CSU-Landesgruppe, erklärte, will die CSU der Bundesregierung mit der Kleinen Anfrage noch einmal die Chance geben, die derzeitige Situation der Lufthansa zu überprüfen und notwendige Verbesserungen zu veranlassen: „Dabei wollen wir über den Service, der immer schlechter wird, nicht einmal reden.“

Wegen der Einstellung der Mittagslinie Köln — München drohte der

KRANICH AUS DER ASCHE



bayrische Wirtschafts- und Verkehrsminister Dr. Otto Schedl in einem Brief an den Bundesverkehrsminister sogar mit einer Kartellklage. Auch Schedl vertritt die Meinung, daß es „grundsätzlich falsch“ war, die Mittagslinie Köln — München einzustellen und durch sogenannten gebrochenen Verkehr, das heißt mit Zwischenlandung in Stuttgart, zu ersetzen. Tatsächlich bedeutet die neue Regelung, daß sich die Flugzeit von früher 55 Minuten auf 115 Minuten erhöht hat.

Die Lufthansa begründete den gebrochenen Verkehr damit, daß die Strecke bisher mit einer Viscount befliegen wurde, jetzt aber eine Boeing 737 eingesetzt wird, die mit mehr Plätzen ausgestattet ist und damit unrentabel fliegen würde (Viscount hat 65 Sitzplätze, die 737 dagegen 96 Sitzplätze).

Die Hansa flog auf ihrem bundesdeutschen Streckennetz schließlich nur noch Verluste herein. 1967 fiel ein 50-Millionen-Defizit an, 1968 betrug das Minus 38 Millionen. Rumpf-Deutschland erwies sich als zu klein für den inländischen Düsenverkehr.

Auch die Strecken innerhalb Europas bringen der Hansa keinen Gewinn. Die hausinterne Ergebnisrechnung weist aus, daß im kontinentalen Dienst (Deutschland und Europa) unter dem Strich nur Minus-Zahlen bleiben. Die Verluste stiegen von

- > 31 Millionen Mark im Jahre 1965 über
- > 49 Millionen 1966 auf
- > 82 Millionen Mark 1967.

Das leidige Europa-Geschäft war für die Lufthansa lange Zeit nicht bedrohlich, denn im Interkontinental-Verkehr nach Fernost, Afrika und Amerika strich sie Supergewinne ein. 1965 brachten die weiten Distanzen einen Überschuß von fast hundert Millionen Mark. Aber schon 1967 begann das traditionelle Gewinn-Reservoir auszutrocknen: Bei Flügen über den Atlantik wurden von 100 Sitzplätzen nur 53 belegt, 1966 lag der sogenannte Sitzladefaktor immerhin noch bei 59 Prozent. Jeden Abstrich um einen Prozent-Punkt mußte die Gesellschaft mit 26 Millionen Mark bezahlen.

Den Profitschwund beschleunigte US-Präsident Lyndon B. Johnson, der an seine Landsleute appelliert hatte, ihren Urlaub devisensparend zu Hause zu verbringen und unaufschiebbare Auslandsreisen bei amerikanischen Gesellschaften zu buchen („fly american“). Druck auf die Erträge brachten außerdem neue Sondertarife der internationalen Luftfahrt-Organisation IATA, die Gruppenreisen bis zu 50 Prozent verbilligten.

Deutschlands Hansa geriet in besonders heftigen Abwind, als Versandhäuser wie Quelle und Neckermann neben den etablierten Reiseveranstaltern Scharnow und Touropa den wachsenden Flugtourismus an sich zogen. Mit gecharterten Maschinen transportierten die Neulinge ihre Reisekundschaft zu Niedrigpreisen in die Feriengebiete. Scharnow beispielsweise fliegt Gruppen-Reisende zum Preis von 998 Mark nach New York und zurück. Dagegen kostet eine vergleichbare Hansa-Passage 1352 Mark.

Der scharfe Wettbewerb auf den Interkontinental-Strecken schmälerte die Gewinne der Hansa von Jahr zu Jahr. Sie sanken von

- > 97 Millionen Mark im Jahre 1965 über
- > 89 Millionen 1966 auf
- > 67 Millionen Mark 1967.



Kritisierte Lufthansa-Boeing 737: „Nach speziellen Wünschen entwickelt“

Aus Angst, Linien-Touristen an die preiswerteren Charter-Carrier zu verlieren, untersagten die Hansa-Chefs sogar ihrer eigenen, rentabel arbeitenden Charterfirma Condor-Flugdienst GmbH, sich um Landrechte für Einzel-Pauschalreisen in Amerika zu bemühen. Gleichzeitig setzten die Manager alles daran, die Konkurrenz von Condor aus dem Geschäft zu schubsen.

Die Stuttgarter Chartergesellschaft Südflug hatte sich Anfang 1967 das Recht gesichert, Passagiere auf preiswerte Einzelpauschale in die Vereinigten Staaten zu fliegen. Als Südflug noch im gleichen Jahr in finanzielle Turbulenz geriet, griff Hansa-Vorstand Culmann begierig zu. Er zahlte dem Südflug-Inhaber Rul Bückle neun Millionen Mark für die Firma, die — so moniert der Bundesrechnungshof — höchstens 7,1 Millionen wert war.

Aber die Hoffnung, mit der Übernahme von Südflug einen lästigen Wettbewerber zu beseitigen, erfüllte sich nicht. Denn zwei Südflug-Manager, Verkaufschef Tilman Uhlig und Flugkapitän Werner Will, ärgerten alsbald mit ihrer neugegründeten Atlantis AG die Hansa wie zu Südflugs Zeiten.

Auf dem Umweg über einen Amerikaner kaufte Atlantis die vierstrahlige DC-8 (170 Sitzplätze) der alten Südflug und bekam sogar die Landrechte in Amerika zugesprochen.

Die ausmanövrierten Hansa-Herren animierten ihren Großaktionär, den Bund, die Atlantis-Flugverbindung nach USA von Deutschland aus zu kappen. „Im öffentlichen Interesse“ untersagte Bundesverkehrsminister Georg Leber den Atlantis-Piloten Flüge über den Ozean. Das Verwaltungsgericht Köln, von Uhlig und Will gegen den Monopolisten um Recht angerufen, hob das Leber-Veto jedoch auf.

Glücklos im Gefecht mit der kleinen Konkurrenz, griff Lufthansa-Vorstand Höltje zu versteckten Schikanen. In der Arbeitsanweisung Nr. 3 vom 27. Januar 1969 („vertraulich zu behandeln“) vergatterte er sein Bodenpersonal auf in- und ausländischen Flughäfen, der Charterfirma Atlantis sowie der Frankfurter Privatgesellschaft Germanair, die Touristen ans Mittelmeer chauffiert, „keine Leistungen zu erbringen“.

Die Lufthansa lehnt seitdem sogar profitable Geschäfte mit den kleinen Fliegern ab. Atlantis und Germanair erhalten weder aus Hansa-Werkstätten Ersatzteile für ihre Maschinen noch aus Hansa-Küchen Bordverpflegung.

Einen Auftrag der Germanair, ihre drei Flugzeuge für 60 000 Mark schwarz-weiß-rot zu bemalen, schlugen die Hanseaten gleichfalls aus. Die österreichischen Kameraden von den Austrian Airlines (AUA) mußten einspringen und die Reichsfarben auf die Rumpfe pinseln.

Wo immer in der Welt die kleinen deutschen Flieger landen, sind sie auf die Hilfe ausländischer Konkurrenten

angewiesen, seit die Lufthansa sie mit ihrem Bann belegte. Der Widerspruch zwischen den Schikanen gegenüber Landsleuten und dem hohen Anspruch, fern von Deutschland die Heimat zu vertreten, bringt Lufthansa-Vorstand Herbert Culmann nicht in Verlegenheit: „Es war einhellige Meinung des Vorstandes, so zu verfahren.“

Für den Kleinkrieg sind sich die Vorstandsherren der Hansa nicht zu schade. Für große Taten werden sie zu schlecht bezahlt: Keiner der drei Chefs bezieht pro Jahr mehr als 120 000 Mark. Vorstandspositionen in gleich großen Firmen werden mit dem Vielfachen honoriert.

Selbst die Vorstände der Kleinwanzlebener Saatgut AG im niedersächsischen Einbeck (Jahresumsatz 54 Mil-



Lufthansa-Aufsichtsrat Abs
„Ich verspreche nichts“

lionen Mark) kassieren jährlich pro Kopf reichlich 250 000 Mark.

Die Lufthansa jedoch, nach dem US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ hinter Mercedes und Krupp das in Amerika bekannteste deutsche Unternehmen, muß sich eine „beschämend niedrige Dotierung des Vorstandes“ (Lufthansa-Kritiker Streit) vorwerfen lassen. Mit 120 000 Mark ist ein Vorstandsjob bei der Hansa so wenig attraktiv, daß kein Spitzenmanager aus der Wirtschaft in die Fluggesellschaft überwechselt.

Um höhere Bezüge können die bisherigen Vorstandsmitglieder Höltje, Culmann und Süssenguth jedoch bei ihrem Aufsichtsrat Abs kaum einkommen, solange sie ihren Aktionären jährlich gar nichts zahlen. Immer wieder müssen sie sich mit den Ausländern vergleichen lassen. Und dabei schneiden sie schlecht ab.

Die niederländische KLM schüttete für das letzte Geschäftsjahr sieben Prozent Dividende aus. Swissair acht Prozent, Alitalia ließ ihren Aktionären

im letzten Jahr ebenfalls acht Prozent zukommen. Die deutschen Flugaktionäre lebten nur von der Hoffnung und voreiligen Ankündigungen der Banken.

So avisierte die Kölner Herstatt-Bank schon für 1966 eine Anfangsdividende von vier bis fünf Prozent, das Essener Bankhaus Burkhart rechnete für 1967 „mit der Aufnahme der Dividendenzahlung“. Die Frankfurter Privatbank Berliner Handels-Gesellschaft kündigte ein Jahr später unverdrossen die erste Lufthansa-Dividende für 1968 an. Aber Culmann demotiviert auch die jüngste Spekulation.

Der Manager wird nicht mehr lange demotivieren dürfen. Denn die Lufthansa muß ihre Anteilseigner endlich mit Dividenden in Stimmung bringen, weil sie neues Kapital von ihnen braucht.

Aufsichtsrats-Chef Hermann Josef Abs — vor Jahren spottete er über die gewinnlose Aktie: „Mehr Luft als Hansa“ — hat in den letzten Wochen einen Plan entwickelt, nach dem die 34 000 Privataktionäre von 1970 an eine garantierte Dividende erhalten sollen. Für die Dividenden-Garantie müssen sie jedoch auf ihr Stimmrecht in der Hauptversammlung verzichten und ihre Papiere gegen sogenannte Vorzugsaktien ohne Stimmrecht eintauschen.

Wie wenig die Deutsche Lufthansa danach auch erwirtschaften mag — fünf Prozent Gewinn je Jahr werden den Vorzugsaktionären sicher sein. Die Bundesrepublik als Lufthansa-Großaktionär soll in allen ertragsschwachen Jahren auf jede Gewinnausschüttung verzichten. Erst nach der Dividenden-garantie für die freien Aktionäre ist die dringend notwendige Erhöhung des Aktienkapitals möglich.

Denn die Zukunft der Hansa ist teuer. Pro Stück kosten die fünf bereits bestellten Boeing 747 (Jumbo-Jets) 120 Millionen Mark, jede der drei optierten Überschallmaschinen vom Typ Concorde erfordert 135 Millionen. Bis 1973 hat die Hansa ihr Investitions-Budget festgelegt: 1,5 Milliarden Mark.

Freilich, bei den Planungstalenten der Lufthansa-Manager muß bezweifelt werden, ob die neue Millionen-Rechnung aufgeht.

Denn für das 400-Millionen-Projekt Concorde zum Beispiel sind die Kalkulationen — laut Hopfs Bericht — so dürftig, daß sie „weder für den Vorstand noch für den Aufsichtsrat eine geeignete Grundlage“ abgeben, um „über eine Investition zu entscheiden, die für die weitere Entwicklung des Unternehmens und ihr Ergebnis von entscheidender Bedeutung sein kann“.

Trocken fügt der staatliche Revisor einen Rat für die Hanseaten an, den jeder Konzern als tiefe Demütigung verstehen muß: In den Vorstand der Deutschen Lufthansa gehöre, neben den Ingenieuren Höltje und Süssenguth und dem Juristen Culmann, „wenigstens ein neues Mitglied mit der Vorbildung eines Kaufmanns“.