

# STUDY

Nr. 326 · Mai 2016

## BRANCHENANALYSE LUFTVERKEHR

**Entwicklung von Beschäftigung  
und Arbeitsbedingungen**

Peter Wilke, Katrin Schmid und Stefanie Gröning

Dieser Band erscheint als 326. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 326 · Mai 2016

## BRANCHENANALYSE LUFTVERKEHR

**Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen**

Peter Wilke, Katrin Schmid und Stefanie Gröning

---

**Dr. Peter Wilke**, Unternehmensberater und Geschäftsführer von  
wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg.

**Katrin Schmid**, M.A. Sozialökonomie und Mitarbeiterin bei  
wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg

**Stefanie Gröning**, B.A. Sozialökonomie und studentische Mitarbeiterin  
bei wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg

© 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-233-4

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>1. Die Ergebnisse im Überblick</b>	<b>11</b>
1.1 Fluggesellschaften	12
1.2 Flughäfen und Bodenverkehrsdienste	12
1.3 Politik	13
<b>2. Ausgangslage und Fragestellungen der Studie</b>	<b>15</b>
2.1 Methodik und Struktur der Branchenstudie	16
<b>3. Anhaltendes Wachstum und politische Öffnung der Märkte bringen Strukturveränderungen im Luftverkehr</b>	<b>18</b>
3.1 Eine weltweit wachsende Branche	18
3.2 Deregulierung und Marktöffnung: Politisch gewollte Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa	19
3.3 Der Markt verändert sich weiter	22
3.4 Folgen der Marktöffnung: wirtschaftliche Gewinne zum Preis einer Absenkung von Arbeitsstandards	28
3.5 Was folgt für die weitere Entwicklung?	30
<b>4. Beschäftigte im Luftverkehr</b>	<b>31</b>
4.1 Beschäftigungszahlen im Luftverkehr nach Verbandsangaben	31
4.2 Beschäftigung nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit	33
4.3 Entwicklung der Beschäftigung im Luftverkehr	34
4.4 Teilzeitbeschäftigung	39
4.5 Geringfügige Beschäftigung	42
4.6 Befristungen, Leiharbeit und das Ausflagen von Beschäftigten	43
4.7 Auszubildende	48
<b>5. Löhne und Gehälter im Luftverkehr</b>	<b>51</b>
5.1 Abfertigungsbereich	52

5.2 Kabinenpersonal	57
5.3 Flughafensicherheit	59
5.4 Vorfeld	60
5.5 Pilot/innen	60
<b>6. Flughäfen und Bodenverkehrsdienste</b>	<b>64</b>
6.1 Auswirkungen der Liberalisierung im Luftverkehr auf Flughäfen und Bodenverkehrsdienste	65
6.2 Umkämpfter Markt der Bodenverkehrsdienstleistungen	67
6.3 Entwicklungen am Arbeitsplatz Flughafen – vom „good job“ zum „bad job“	71
6.4 Verschlechterte Arbeitsbedingungen	75
<b>7. Fluggesellschaften im Wettbewerb: Unternehmensanalysen</b>	<b>78</b>
7.1 Lufthansa AG	80
7.2 Germanwings/Eurowings	90
7.3 CityLine	93
7.4 Air Berlin	94
7.5 Ryanair	100
7.6 easyJet	107
7.7 TUIfly	114
7.8 Condor	122
7.9 Konkurrenzbedingungen im internationalen Luftverkehr – neue Wettbewerber erhöhen die Kapazitäten	126
<b>8. Vergleich der Strategien und Wettbewerbssituation der Fluggesellschaften</b>	<b>134</b>
<b>9. Ausblick</b>	<b>141</b>
9.1 Entwicklungsperspektiven für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Luftverkehrsbranche	141
9.2 Welche Schritte sind notwendig, um Arbeitsplätze und Beschäftigungsbedingungen zu sichern?	144
9.3 Herausforderung für Gewerkschaften	147
<b>Literatur</b>	<b>149</b>
<b>Anhang</b>	<b>163</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prognose Passagieraufkommen des weltweiten Luftverkehrs in Mio.	19
Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzes im weltweiten Linienluftverkehr, in Mrd. US-Dollar	20
Abbildung 3: Die wichtigsten Verträge zur Liberalisierung des EU-Luftverkehrs	21
Abbildung 4: Die 25 größten Fluggesellschaften weltweit in 2012	23
Abbildung 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in einzelnen Bereichen des Luftverkehrs, 2014	34
Abbildung 6: Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im gesamten Luftverkehr, 2007–2014	35
Abbildung 7: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014	37
Abbildung 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014	38
Abbildung 9: Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in Teilzeit im gesamten Luftverkehr, 2007–2014	40
Abbildung 10: Beschäftigte in Teilzeit in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014	40
Abbildung 11: Beschäftigte in Teilzeit im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014	41
Abbildung 12: Entwicklung der geringfügigen Beschäftigung im Luftverkehr insgesamt, 2007–2014	43
Abbildung 13: Auszubildende in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014	49
Abbildung 14: Auszubildende im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014	50

Abbildung 15: Löhne bei GroundSTARS in Hamburg in 2014, in Euro/Stunde	54
Abbildung 16: Brutto-Jahresgehälter Pilot/innen bei ausgewählten Fluggesellschaften 2014	62
Abbildung 17: Tätigkeitsbereiche am Flughafen	64
Abbildung 18: Entwicklung der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt/Personalaufwand Lufthansa Group in Mio. Euro	89
Abbildung 19: Entwicklung der Anzahl der Passagiere und vorhandenen Sitzplätze in Mio., 2010–2014	109
Abbildung 20: Anzahl der easyJet-Beschäftigten (Stand: Ende 2014)	113
Abbildung 21: Subventionen in Mio. US-Dollar von 2004–2014, je Fluggesellschaft und Zeitraum	129
Abbildung 22: Entwicklung Passagierzahlen Turkish Airlines 2006 bis 2013 in Mio.	130
Abbildung 23: Airline-Vergleich des Kostensatzes je Sitzplatz-kilometer	135
Abbildung 24: Personalkosten pro Beschäftigten bei ausgewählten Fluggesellschaften in Euro	136

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter Low-Cost-Anbieter in Deutschland 2014	24
Tabelle 2: Gegenüberstellung Low-Cost-Airlines vs. Net Carrier	25
Tabelle 3: Angaben zur Anzahl der direkt Beschäftigten in Deutschland im Luftverkehr, 2012	32
Tabelle 4: Entgeltete Arbeitsbereich Passage bei Lufthansa-Group	56
Tabelle 5: Gehälter Flugbegleiter/innen bei ausgewählten Fluggesellschaften	58

Tabelle 6: Durchschnittlicher Bruttolohn von Vorfeldbeschäftigten in Deutschland nach TVöD-F	60
Tabelle 7: Veränderungen ab 2004 in den sechs größten Flughäfen der EU	66
Tabelle 8: Die größten Bodenabfertigungsdienstleister weltweit nach Umsatz (2011)	69
Tabelle 9: Ausgewählte Flughäfen in Deutschland nach Passagierzahl, Umsatz und Ergebnis im Ground-Handling, 2014	70
Tabelle 10: Bodenverkehrsdienste an den wichtigsten deutschen Flughäfen (ohne Cargo)	72
Tabelle 11: Grundtypen von Fluggesellschaften und Einordnung der Fallstudien	79
Tabelle 12: Ausgewählte Kennzahlen des Lufthansa Group 2010–2014	81
Tabelle 13: Ausgewählte Kennzahlen Passage Lufthansa-Gruppe	84
Tabelle 14: Ausgewählte Kennzahlen Air Berlin (2010–2014)	96
Tabelle 15: Entwicklung der Beschäftigung bei Air Berlin 2011 bis 2014 (nach Beschäftigungsgruppe), Stand: 30.09.2014	97
Tabelle 16: Gewinn- und Verlustrechnung Ryanair 2010–2014	102
Tabelle 17: Ausgewählte Kennzahlen easyJet 2010–2014	108
Tabelle 18: Fluggesellschaften der TUI AG	115
Tabelle 19: Ausgewählte Kennzahlen TUIfly des Geschäftsjahrs 2008/2009 bis 2012/2013 (in T€)	117
Tabelle 20: Anzahl der TUIfly Beschäftigten	120
Tabelle 21: Ausgewählte Kennzahlen Condor (2010–2014)	123
Tabelle 22: Entwicklung Emirates Airline	127
Tabelle 23: Entwicklung Etihad Airways	127
Tabelle 24: Entwicklung Qatar Airways	128
Tabelle 25: Entwicklung Turkish Airlines	131

Tabelle 26: Entwicklung China Southern Airlines	131
Tabelle 27: Entwicklung Air China	132
Tabelle 28: Lohnkostenanteile an Betriebskosten ausgewählter Airlines	135
Tabelle 29: Vergleich ausgewählter Kennzahlen der Fluggesellschaften	138

# 1. DIE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

---

In der Luftverkehrsbranche in Deutschland sind heute direkt etwa 114.000 Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt (ohne indirekte Beschäftigung z. B. im Non-Aviation Bereich der Flughäfen). Mit rund 59.000 Beschäftigten arbeitet knapp die Hälfte davon in der Personenbeförderung (Pilot/innen und Kabinenpersonal) und rund 51.000 im Betrieb der Flughäfen. Dazu gehören Beschäftigte in der Flugabfertigung, Flughafenkontrolle und -überwachung und bei den Bodenverkehrsdiensten.

Der Luftverkehr wächst weltweit seit Jahrzehnten. Dieses Wachstum setzt sich fort, aber gleichzeitig steckt die Branche in Deutschland und Europa aufgrund von Deregulierung und freiem Marktzugang in einem Strukturwandel, der durch Rationalisierungen bei Strecken und Personal, steigender Arbeitsintensität und Druck auf die Löhne und Gehälter für die Beschäftigten geprägt ist.

Es wird davon ausgegangen, dass die weltweit hohen Wachstumsraten des Luftverkehrs anhalten werden und sich die Zahl der Passagiere in den nächsten Jahrzehnten noch einmal auf 6,5 Mrd. Passagiere pro Jahr verdoppelt. Dabei liegen die größten Zuwachsraten im Nahen Osten, Asien und Lateinamerika.

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im gesamten Luftverkehr in Deutschland ist in den letzten sieben Jahren angewachsen. Allerdings ist dieser Beschäftigungsaufbau im Luftverkehr in vollem Umfang auf die Zunahme an Teilzeitbeschäftigung zurückzuführen.

Es hat eine deutliche Entkopplung von Passagierwachstum und Beschäftigungszuwachs gegeben. Wurde in der Vergangenheit ein Verhältnis von rund 850 Arbeitsplätzen auf eine Million Passagiere ausgegangen, so liegt dieses Verhältnis aktuell bei nur noch rund 600 Beschäftigten je eine Million Passagiere.

Die politisch gewollte Deregulierung in der EU hat den Markt für neue Anbieter, die über eine ausgeprägte Preiskonkurrenz die Regeln in der Luftfahrt nachhaltig verändert haben, geöffnet. Dazu gehören die sogenannten Low-Cost-Airlines, aber auch staatlich geförderte Airlines z. B. aus den Golfstaaten und China.

## 1.1 Fluggesellschaften

Die Rangordnung der weltweit größten Fluggesellschaften hat sich durch diese Prozesse verändert. Inzwischen sind neben den großen amerikanischen Airlines und den verbliebenen europäischen Gesellschaften wie Lufthansa und Air France auch Low-Cost-Airlines wie Ryanair und easyJet unter den 25 größten Gesellschaften. International gewinnen Anbieter wie China Southern Airlines, Air China, Emirates und Turkish Airlines immer mehr Marktanteile und nehmen schnell an Bedeutung zu.

Als Reaktion darauf haben die etablierten europäischen Fluggesellschaften, wie zum Beispiel Lufthansa oder Air France, in den letzten Jahren immer wieder kleine und große Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramme aufgelegt oder selber Low-Cost-Carrier, um existierende Tarifstrukturen zu umgehen, gegründet. Es erfolgt immer mehr eine Annäherung der Geschäftsmodelle zwischen Net-Carriern und Low-Cost-Carriern mit den entsprechenden Konsequenzen für die Beschäftigten und die Tarifstrukturen.

Die Ansatzpunkte in der gesamten Branche sind u. a. Erhöhung der Arbeitsproduktivität pro Beschäftigten (z. B. durch Erhöhung der Sitzplätze pro Strecke und höhere Flexibilität des Personaleinsatzes), Senkung des Tarifniveaus bzw. die Umgehung von Tarifverträgen, Ausweitung der Arbeitszeit, Outsourcing von Leistungen auf externe Dienstleister oder dem „Ausflaggen“ von ganzen Flugzeugcrews.

Vor allem Anbieter wie Ryanair und Norwegian Air haben bei den Fluggesellschaften faktisch transnationale Beschäftigungsmodelle etabliert. Sie können Pilot/innen und Flugbegleiter/innen in den Ländern einstellen, in denen die Löhne am niedrigsten und die Sozialleistungen am geringsten sind. In der Branche gibt es eine Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und ein „Shopping“ vor allem von den Low-Cost-Carriern nach Arbeitskräften auf den Arbeitsmärkten, mit den für sie günstigsten Bedingungen und mit einem weitgehend ungeschützten Wettbewerb zwischen Arbeitnehmer/innen. Der Druck auf reguläre Beschäftigungsverhältnisse steigt.

## 1.2 Flughäfen und Bodenverkehrsdienste

Auch bei den Bodenverkehrsdienstleistungen hat die Liberalisierung dazu geführt, dass heute verschiedene Anbieter an den Flughäfen um Auftragsanteile und die Vergabe von Konzessionen konkurrieren. Der Marktanteil der Drittanbieter wächst sowohl auf europäischer Ebene als auch weltweit. In-

zwischen werden 45 Prozent der Dienstleistungen an europäischen Flughäfen durch externe Anbieter erbracht.

In Deutschland haben allerdings die flughafeneigenen Abfertiger nach wie vor die größten Marktanteile an der Flugzeugabfertigung. Drittanbieter bewegen sich in den meisten Fällen in einer Größenordnung von 20 bis 30 Prozent Marktanteil. Diese gute Position der lokalen Ground-Handling Unternehmen bedeutet allerdings nicht, dass es hier keinen Druck auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen geben würde. Im Gegenteil: Auch die flughafeneigenen Abfertiger versuchen über verschiedene Strategien geringere Personalkosten zu erzeugen.

Die Flughäfen Hamburg, Hannover und Düsseldorf haben bereits früh ihre Beschäftigten in der Abfertigung in Tochterfirmen ausgelagert. In Köln und Frankfurt sind die Abfertiger zwar noch voller Bestandteil des Flughafenbetreibers, allerdings wurden hier andere Wege, z. B. über interne Leiharbeit, zur Kostenreduktion gewählt.

Der Arbeitsplatz Flughafen wandelt sich vom „good job“ zum „bad job“. Geforderte Flexibilität, wachsende Konkurrenz unter den Anbietern und eine starke Fragmentierung der Branche führen dazu, dass immer mehr Beschäftigte entweder als Leiharbeiter/innen oder (Schein-)Selbstständige arbeiten, befristete Arbeitsverträge erhalten oder in Teilzeit beschäftigt werden. Besonders betroffen sind die Berufsgruppen in der Abfertigung, Flugbegleiter/innen und Pilot/innen.

Beispielsweise liegt heute der Anteil an Teilzeitbeschäftigten in der Personenbeförderung bereits bei rund 41 Prozent. Setzt sich dieser Trend fort, werden in den nächsten Jahren in der Personenbeförderung im Luftverkehr mehr Menschen in Teilzeit als in Vollzeit beschäftigt sein.

Auch bei den Bodenverkehrsdiensten wächst der Bereich der Beschäftigten in ausgelagerten Tochtergesellschaften, die in Teilzeit bzw. mit sogenannten Flexi-Arbeitsverträgen und befristeten Arbeitsverhältnissen beschäftigt werden. Über den Einsatz von Leiharbeit und/oder flexible Teilzeitarbeit wird das Risiko von Auftragsschwankungen inzwischen mehr und mehr auf die Beschäftigten verlagert.

### 1.3 Politik

Die Liberalisierung im Luftverkehr hat zu einer starken Zersplitterung der Tariflandschaft in allen Bereichen des Luftverkehrs geführt. Es gibt nach wie vor einen Kernbereich der Beschäftigung mit tariflicher Bezahlung und mit

stabilen Bedingungen, aber gleichzeitig auch eine immer weiter wachsende Zahl von gering bezahlten und prekär angestellten Beschäftigten, vor allem beim Kabinenpersonal und in der Abfertigung sowie durch die Auslagerung von Beschäftigung auf Drittanbieter im Catering, der Reinigung und der Logistik.

Es ist heute deutlich erkennbar, wie Marktöffnung und Deregulierung ohne verbindliche politische Vorgaben für Arbeits- und Tarifbedingungen zu Arbeitsplatzabbau und verschlechterten Arbeitsbedingungen bei den traditionellen Fluggesellschaften und den von den Flughäfen betriebenen Abfertigungsgesellschaften geführt haben.

Eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen ist in dieser Situation nur zu verhindern, wenn einerseits die gewerkschaftliche Organisation auch bei den Low-Cost-Airlines und von „neuen“ Beschäftigtengruppen an den Flughäfen weiter gelingt und andererseits einheitliche Regeln, Normen und Mindestgrenzen für die (internationalen) Marktteilnehmer im Luftverkehr gesetzt werden. Ziel muss es sein, europäisch einheitliche Regelungen zu erreichen. Auch die Gewährung von Verkehrsrechten an Drittstaaten sollte daran orientiert sein, ein Level-Playing-Field, d.h. vergleichbare Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Das Beispiel der Schifffahrt zeigt, dass ein Verzicht auf regulierende Eingriffe zu einer anhaltenden Abwertung bei Löhnen und Arbeitsbedingungen führt. Die Ansätze für ein „Ausflaggen“ von Flugzeugen nach dem Vorbild der Schifffahrt in Länder mit besonders niedrigen Sozialstandards sind schon sichtbar. Damit sind Flugsicherheit und Arbeitnehmerrechte zur Disposition gestellt.

## 2. AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE

---

Der weltweit zunehmende Luftverkehr führt seit Jahrzehnten zu einem anhaltend starken Wachstum der Luftverkehrsbranche. Durch die Globalisierung von Wirtschaftsbeziehungen und den weltweiten Anstieg des Tourismus nimmt der Personen- und Wirtschaftsverkehr zu. Alle verfügbaren Prognosen gehen davon aus, dass sich dieses Wachstum in Zukunft sogar noch beschleunigen wird. Man könnte vermuten, dass dies gute Bedingungen für die Fluggesellschaften und die Flughafenbetreiber sind.

Tatsächlich aber steckt die Branche in Deutschland und in Europa mitten in einem Strukturwandel, der durch starke Konkurrenz, Rationalisierungen bei Strecken und Personal, steigende Arbeitsintensität und Druck auf die Löhne und Gehälter für die Beschäftigten geprägt ist. Ausgelöst durch die massive Liberalisierungspolitik der EU-Kommission im Flugverkehr in Europa haben sich in den letzten Jahrzehnten erfolgreich neue Anbieter etabliert, die über eine ausgeprägte Preiskonkurrenz die Regeln in der Luftfahrt nachhaltig verändert haben und absehbar auch weiter verändern werden. Durch die Preiskonkurrenz der neuen Anbieter, in erster Linie sogenannte Low-Cost-Airlines, aber auch staatlich geförderte Airlines aus den Golf-Staaten sind die durchschnittlichen Erlöse pro Ticket deutlich gesunken. Als Reaktion darauf haben europäische Fluggesellschaften, wie zum Beispiel Lufthansa oder Air France, daher in den letzten Jahren immer wieder kleine und große Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramme aufgelegt oder Tochterunternehmen gegründet, um existierende Tarifstrukturen zu umgehen.

In der Folge ist auch der Druck bei den Dienstleistern und Infrastrukturanbietern wie den Flughafengesellschaften oder den Bodenverkehrsdiensten gewachsen, ebenfalls die Kosten zu senken, da Billiganbieter auf weniger zentrale, aber dafür kostengünstig zu nutzende Regionalflughäfen ausgewichen sind. Begünstigt wurde diese Preiskonkurrenz bei den Flughäfen in vielen Fällen noch durch lokale Politik, die regionale Chancen durch neue Arbeitsplätze und Steuereinnahmen sah und regionale Flughäfen mit Subventionen unterstützte. In Teilen kam und kommt dies dann mittelbar Anbietern wie Ryanair zugute, die überwiegend dezentrale Flughäfen nutzen.

Im Ergebnis kann man heute sehen, wie eine Marktöffnung und Liberalisierung ohne verbindliche politische Vorgaben für Arbeits- und Tarifbedin-

gungen zu Arbeitsplatzabbau und verschlechterten Arbeitsbedingungen bei den traditionellen Fluggesellschaften und den von den Flughäfen betriebenen Abfertigungsgesellschaften geführt haben. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Branchenanalyse die aktuellen Entwicklungen von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Luftverkehrsbranche in Deutschland. Die Studie beschreibt, wie sich die strukturellen Veränderungen des Wettbewerbs (Auswirkungen von Liberalisierung und Globalisierung) auf Unternehmen im Luftverkehr, auf Unternehmensstrategien, auf Personalstrategien sowie Beschäftigung und Entlohnung ausgewirkt haben. Im Mittelpunkt steht die Situation bei den Luftverkehrsgesellschaften, bei den Bodenverkehrsdiensten und an den Flughäfen.

Für die Untersuchung stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Was waren und sind global die strukturbestimmenden Trends in der Luftverkehrsbranche?
- Welche Rahmenbedingungen haben sich für die Luftverkehrsgesellschaften, die Flughäfen und die Bodenverkehrsdienste verändert?
- Was sind die wichtigsten Entwicklungstrends in den Bereichen der Luftverkehrsgesellschaften, der Flughäfen und der Bodenverkehrsdienste in Deutschland?
- Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf die Beschäftigungssituation in der Luftverkehrsbranche?
- Wie stellen sich die Arbeitsbedingungen und Entlohnungsstrukturen in den einzelnen Bereichen dar?
- In welchen Bereichen geht die Zahl der Beschäftigten zurück und wo gibt es wachsende Beschäftigungsanteile?
- Unter welchen Bedingungen findet ein Beschäftigungswachstum statt?

## 2.1 Methodik und Struktur der Branchenstudie

Für die Branchenstudie zur Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Luftverkehrsbranche wurden neben Geschäftsberichten der wichtigsten Flughäfen und Fluggesellschaften Veröffentlichungen von Verbänden, vorhandene Studien und Statistiken ausgewertet. Darüber hinaus wurden Interviews mit Vertretern/innen von Verbänden, Unternehmen, Betriebsräten und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) geführt.

Der Schwerpunkt der Analyse und der Darstellung liegt auf der Entwicklung in Deutschland. Da der Luftverkehrsmarkt aber international organi-

siert ist, müssen die globalen Nachfrage- und Markttrends in der Bestandsaufnahme mit berücksichtigt werden. Der Cargo-Bereich wurde nur dort mit betrachtet, wo Branchenkennzahlen analysiert werden. Bei der Frage der Arbeitsbedingungen und den Unternehmensanalysen wurde er ausgeblendet.

In den nächsten Kapiteln werden zunächst die Veränderungen der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Branche kurz dargestellt, um auf dieser Grundlage die wirtschaftliche Bedeutung und die Größe der Branche in Deutschland zu analysieren. Im Hauptteil der Studie folgt eine Auswertung der statistischen Zahlen zur Beschäftigungsentwicklung in der Branche und eine Analyse der Situation an wichtigen deutschen Flughäfen, insbesondere der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten bei den Bodenverkehrsdienstleistern. Danach folgen Fallstudien für acht in Deutschland aktive Fluggesellschaften. Für jede dieser Gesellschaften werden Entstehungsgeschichte, wirtschaftliche Situation, Personalentwicklung, aktuelle Konflikte und strategische Herausforderungen dargestellt und verglichen. Das [Schlusskapitel](#) fragt nach den Entwicklungsperspektiven im internationalen Luftverkehr und analysiert mögliche Schritte zur Sicherung von Arbeitsplätzen und der Verbesserung von Beschäftigungsbedingungen.

# 3. ANHALTENDES WACHSTUM UND POLITISCHE ÖFFNUNG DER MÄRKTE BRINGEN STRUKTURVERÄNDERUNGEN IM LUFTVERKEHR

---

## 3.1 Eine weltweit wachsende Branche

Die Luftverkehrsbranche ist in ihrer Entwicklung auf der Nachfrageseite geprägt von der wirtschaftlichen Globalisierung, dem Entstehen neuer wirtschaftlicher Wachstumszentren (vor allem in Asien und Lateinamerika) und dem weiter ansteigenden Tourismusverkehr. In Folge hat die Bedeutung des Luftverkehrs kontinuierlich zugenommen. Allein seit Ende der siebziger Jahre hat sich die Nachfrage vervierfacht. Während das weltweite Wirtschaftswachstum mit Schwankungen jährlich bei ca. drei Prozent lag, nahm der Luftverkehr im gleichen Zeitraum im langfristigen Mittel um mehr als fünf Prozent pro Jahr zu.<sup>1</sup> Die Transportkapazitäten, die Flugzeugtechnik und die Infrastruktur (Flughäfen, Luftraumüberwachung, aber auch Informationstechnologie, Internet und Buchungstechnik) haben sich im Kontext dieses Wachstums ebenfalls dynamisch entwickelt.

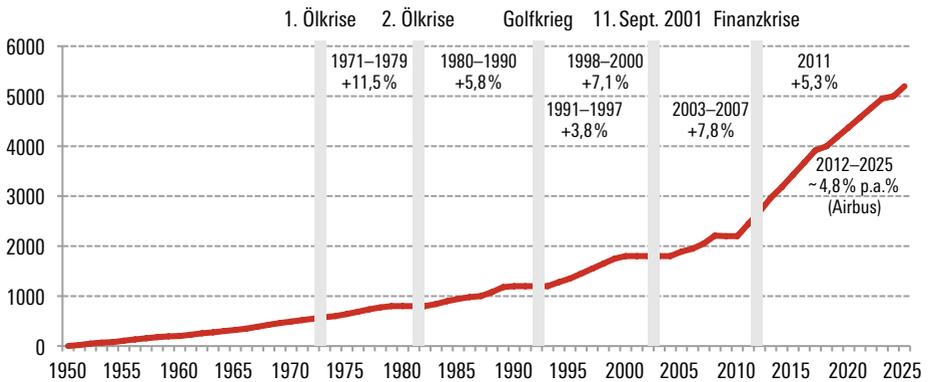
Abbildung 1 zeigt dieses anhaltende Wachstum des weltweiten Flugverkehrs seit dem Jahr 1950 mit einer Vervielfachung des Flugpassagieraufkommens auf mehr als 3,1 Mrd. Passagiere im Jahr 2013. Der weltweite Umsatz des Linienluftverkehrs betrug 2003 etwa 322 Mrd. Dollar. Im Jahr 2014 ist er mit 733 Mrd. US-Dollar mehr als doppelt so hoch (Statista 2015b).

Wenn man die Zuwachsraten des Flugverkehrs nach Inlandsverkehr und internationalem Verkehr getrennt analysiert, dann zeigt sich eine Steigerung des internationalen Verkehrs seit 2003 um 220 Prozent. Demgegenüber ist der Inlandsverkehr weltweit nur um 60 Prozent im gleichen Zeitraum gewachsen (Reichart/Rürup 2014, S. 25).

---

<sup>1</sup> Grundsätzlich kann man feststellen, dass der Luftverkehr in Zeiten steigender Brutto-Inlandsprodukte sehr viel schneller wächst als die sonstige Wirtschaft, aber auch entsprechend anfällig ist in Phasen wirtschaftlicher Krisen und sinkender Brutto-Inlandsprodukte. Daraus und aus der teilweise saisonalen Nachfrage ergibt sich für die Fluggesellschaften eine luftverkehrstypische Mischung aus Nachfrageschwankungen einerseits und hohen Fixkosten andererseits. Dies ist eines der strukturellen Kernprobleme dieser Industrie (Reichmuth et al. 2009, S. 6).

## Prognose Passagieraufkommen des weltweiten Luftverkehrs in Mio.



Quelle: Berster/Reichmuth (2012)

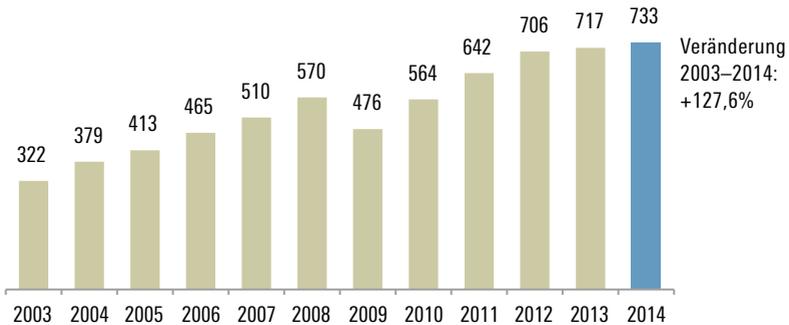
Es wird davon ausgegangen, dass die weltweit hohen Wachstumsraten des Luftverkehrs anhalten werden. So wird erwartet, dass die Zahl der Passagiere sich in den nächsten Jahrzehnten noch einmal verdoppelt auf 6,5 Mrd. Passagiere pro Jahr.<sup>2</sup> Dabei liegen die größten Zuwachsraten im Nahen Osten, Asien und Lateinamerika. Obwohl der europäische Markt gegenüber diesen Regionen unterproportional wächst, lagen auch hier die Zuwächse zwischen 2010 und 2013 immer noch über 16 Prozent (im Durchschnitt über alle Weltregionen waren es 17 Prozent) (BDLI 2014, S. 2).

### 3.2 Deregulierung und Marktöffnung: Politisch gewollte Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa

Für die Entwicklungen in Europa war die politisch gewollte Marktöffnung in der EU ein wesentlicher Faktor. Der Prozess begann Ende der siebziger Jahre in den USA mit dem „Airline Deregulation Act“ (1978) und wurde mit drei Liberalisierungspaketen zwischen 1987 und 1992 in Europa nachvollzogen

<sup>2</sup> Laut Prognosen der Internationalen zivilen Luftfahrt-Organisation (ICAO).

### Entwicklung des Umsatzes im weltweiten Linienluftverkehr, in Mrd. US-Dollar



Quelle: Statista (2015b), eigene Darstellung

(vergleiche dazu die Darstellung bei Reichart/Rürup 2014, S. 22. und Jorens et al. 2015, S. 14 ff.) Vor 1987 war die Luftfahrt durch nationale Bestimmungen ein stark regulierter Sektor mit überwiegend bilateralen Vereinbarungen zwischen Staaten. Es gab jeweils von einzelnen Nationen vorgegebene Regelungen für die Zahl der Ziele, Flugrouten, Arbeitsbedingungen und Sicherheitsvorschriften. Erst die Liberalisierung dieser Regularien in Europa ermöglichte für neue Anbieter eine weitgehend von nationaler Herkunft der Fluglinien unabhängige Planung von Routen, Tarifen und Flugangeboten. Nach ersten Urteilen des Europäischen Gerichtshofs zur Übertragung der Prinzipien der Verträge von Rom zum europäischen Markt auf den Luftverkehr (Giemulla/Weber 2011) einigte sich die europäische Politik zwischen 1987 bis 1992 auf drei Reformpakete für die zivile Luftfahrt in Europa, die Bereiche wie Preise und Tarifbestimmungen, Marktzugang, Verkehrsrechte, Slotzuteilungen und Reservierungssysteme gemeinsam regelten, aber auch verbundene Bereiche wie Bodenverkehrsdienste, Fracht und die Möglichkeiten staatlicher Unterstützungsleistungen.<sup>3</sup> Eine gleichzeitige Vereinheitlichung von Arbeitsbedingungen und die Sicherung von tariflichen und arbeitsrechtlichen Standards fanden allerdings nicht statt (Jorens et al. 2015, S. 16).

<sup>3</sup> Vergleiche auch Regulation (EC) No 1008/2008 European Parliament.

Die Liberalisierung der Märkte war eine der Voraussetzungen für das Aufkommen der sogenannten Billigfluggesellschaften (Low-Cost-Airlines). Ausgehend von der Vereinbarung einen einheitlichen Ordnungsrahmen im innergemeinschaftlichen Luftverkehr zu schaffen, gab es eine Harmonisierung der Zulassungsbedingungen von Fluggesellschaften aus Mitgliedsstaaten. Der freie Zugang von Luftfahrtunternehmen mit Sitz in einem EU-Mitgliedsstaat zum Heimatmarkt eines anderen Mitgliedsstaates führte zu völlig neuen Wettbewerbsbedingungen. In der Konsequenz kam es zum Eintritt von neuen Anbietern mit anderen Preismodellen.

Abbildung 3

#### Die wichtigsten Verträge zur Liberalisierung des EU-Luftverkehrs

1954: Konferenz zur Koordination des Luftverkehrs in Europa
1979: Erstes Memorandum der EU-Kommission zu Luftfahrt
1984: Zweites Memorandum der EU-Kommission zur Luftfahrt
1987: Erstes Liberalisierungspaket
1990: Zweites Liberalisierungspaket
1992: Drittes Liberalisierungspaket
1997: Zulassung von Luftverkehr nach der 8. Freiheit (Kabotagerecht)
2002: Urteil des EuGH zum Verbot bilateraler Luftverkehrsabkommen neun europäischer Staaten mit den USA (Open-Sky-Abkommen)

Quelle: Eigene Darstellung

Angeregt durch die Erfolgsgeschichte amerikanischer Low-Cost-Airlines entstanden im europäischen Flugverkehr erfolgreich neue Low-Cost-Airlines wie easyJet und Ryanair. Auch in den osteuropäischen Staaten gab es Veränderungen, etwa mit dem Aus der ungarischen Staatsairline Malév, von dem wiederum Billigfluglinien wie Wizz Air profitierten. Ein für die Verbraucher/innen positiver Effekt waren sinkende Preise pro Transportkilometer. Dies wurde allerdings erkaufte durch starken Druck auf die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der Branche.

Bei den Fluggesellschaften gab es zunächst zwei konkurrierende Wettbewerbsmodelle: Einerseits die etablierten großen nationalen Gesellschaften

wie Air France, British Airlines, KLM, Lufthansa u. a., die große nationale Flughäfen als zentrale Start- und Landehubs nutzen und gleichzeitig im nationalen Kurzstreckengeschäft und im Interkontinentalgeschäft tätig waren. Diese Anbieter setzten auf Qualität, umfassende Dienstleistungen und ein dichtes Streckennetz. In Konkurrenz dazu boten die neuen Billig-Airlines wie Ryanair und easyJet vor allem günstige Flugpreise und nur einen minimalen Service. Dazu nutzen sie vorwiegend kleinere Flughäfen, um günstige Tarife anbieten zu können.

Die Aufhebung der nationalen Schutzmechanismen des Luftfahrtbereichs in der EU zugunsten eines offenen Marktes hatte in den letzten Jahren eine Reihe von Auswirkungen für verschiedene Airlines, darunter Unternehmenszusammenbrüche wie z. B. beim ehemals griechischen Flag-Carrier Olympic-Airlines<sup>4</sup> oder die Übernahme von kleineren Luftfahrtunternehmen und eine Konsolidierung in größeren Gesellschaften.<sup>5</sup>

Die Rangordnung der weltweit größten Fluggesellschaften hat sich durch diese Prozesse in den letzten Jahren immer wieder verändert (vergleiche [Abbildung 4](#)). Inzwischen sind neben den großen amerikanischen Airlines und den verbliebenen europäischen Gesellschaften wie Lufthansa und Air France auch Low-Cost-Airlines wie Ryanair und easyJet unter den 25 größten Gesellschaften. International gewinnen Anbieter wie China Southern Airlines, Air China, Emirates Airlines und Turkish Airlines Marktanteile und nehmen schnell an Bedeutung zu.

### 3.3 Der Markt verändert sich weiter

Man kann zwischen drei Typen von Fluggesellschaften unterscheiden:

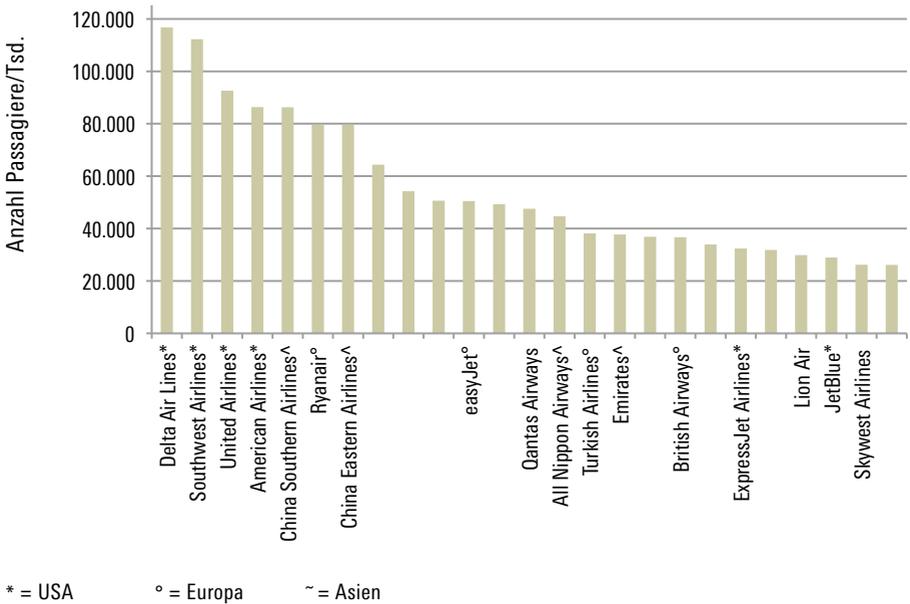
- Integrierte Linienfluggesellschaften, die von nationalen Basen aus operieren und zumeist ein Teil von weltweiten Netzverbänden sind. Beispiele hierfür sind Anbieter wie Lufthansa, Air France und die IAG.

---

4 Im Fall von Olympic Airlines spielten auch die Interventionen der EU eine erhebliche Rolle, da die EU-Kommission Forderungen in Höhe von 850 Mio. Euro aufgrund von als illegal gewerteten Subventionsleistungen durch den griechischen Staat seit 2005 stellte. 2009 wurde das Unternehmen vom griechischen Staat an private Investoren verkauft und fortan als verkleinerte und privatisierte Airline unter dem Namen Olympic Air weitergeführt. Heute gehört Olympic Air als Tochtergesellschaft zur Aegean Airlines.

5 Da es in vielen EU-Staaten anders als in den USA kein dem amerikanischen Insolvenzrecht vergleichbares Verfahren zur vorrangigen Fortführung der Unternehmen im Krisenfall gibt (Chapter 11), droht bei wirtschaftlichen Problemen und Insolvenz schneller ein komplettes Ausscheiden aus dem Markt.

## Die 25 größten Fluggesellschaften weltweit in 2012



Quelle: Eigene Darstellung nach IATA (2014)

- Low-Cost-Carrier, die überwiegend im Flugverkehr Point-to-Point Angebote machen und sich im Gegensatz zu den traditionellen Linienfluggesellschaften allein auf ein kostengünstiges Flugangebot beschränken. Beispiele sind Ryanair, easyJet, Vueling und Wizz Air.
- Ferienfluggesellschaften, die als Teil großer Touristikkonzerne im Rahmen eines Tourismusangebots Flugdienstleistungen übernehmen.

Das Angebot von Low-Cost-Carriern hat in Europa inzwischen einen hohen Marktanteil, auch wenn sich das schnelle Wachstum der Low-Cost-Carrier seit 2009/2010 etwas verlangsamt hat. Der Marktanteil dieser Linien in Europa lag 2014 bei ca. 36 bis 37 Prozent.<sup>6</sup> [Tabelle 1](#) zeigt die für Deutschland

<sup>6</sup> 2001 lag dieser Anteil bei nur ca. 5 Prozent.

**Übersicht ausgewählter Low-Cost-Anbieter in Deutschland 2014**

	<b>Starts pro Woche</b>	<b>Sitze</b>	<b>Strecken</b>
German Wings	1.833	235.068	180
Air Berlin	1.700	244.986	105
RyanAir	393	74.277	115
easyJet	342	55.680	64
Wizz	103	18.540	33
flybe	88	7.250	9
Norwegian	80	214.880	20
Intersky	64	3.732	6
Vueling	50	8.964	10
AirLingus	39	6.786	6

Quelle: DLR (2015)

wichtigsten Anbieter unter Berücksichtigung der Angebote der Lufthansa Tochtergesellschaft Germanwings und Air Berlin. Die wichtigsten Anbieter für den deutschen Markt sind neben den beiden genannten Gesellschaften Ryanair und easyJet.

Das wirtschaftliche Erfolgsmodell der Low-Cost-Airlines lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Die Gesellschaften beschränken sich auf das Angebot einer reinen Transportleistung, bei der alle Extras gesondert bezahlt werden müssen. Angeboten werden Ziele im Point-to-point Verkehr in möglichst gut ausgelasteten Maschinen. Gleichzeitig werden alle bei dem Betrieb einer Fluggesellschaft anfallenden Kosten auf ein niedriges Niveau reduziert. Support- und Serviceleistungen außerhalb des Flugbetriebs, wie z.B. Technik und Wartung werden so weit wie möglich extern zugekauft. Im Kernbereich wird u. a. bei den Personalkosten gespart. Einerseits durch im Vergleich geringere Bezahlung, aber andererseits auch durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes, um z. B. saisonale Bedarfsschwankungen zu kompensieren.

In Folge sind die Personalkosten bei den Low-Cost-Carriern deutlich niedriger als bei den traditionellen Airlines. Um dies zu erreichen haben die

**Gegenüberstellung Low Cost Airlines vs. Net Carrier**

<b>Low-Cost-Airline</b>	<b>Network-Airline</b>
Point-to-Point	Netzwerkverkehr von zentralen Hubs
Kleinere Flughäfen mit geringeren Kosten	Große zentrale Flughäfen
Verschiedene europäische Basen	Heimatbasis im Herkunftsland
Kein echtes Interlining/Codesharing	Interlining und Codesharing
Hohe Auslastung der Flugzeuge und kurze Standzeiten	Geringe Flugzeugauslastung vor allem auf Kurzstrecke
Möglichst homogene Flotte	Gemischte Flugzeugflotte
Hohe Sitzplatzdichte	Verschiedene Sitzplatzdichte
Aufpreis für Serviceleistungen	Service im Preis inklusive
Ausschließlich One-Way-Tarife	Hin- und Rückflug im Paket günstiger
Vorwiegend Direktvertrieb über Internet	Multi-Channel-Vertrieb
Für bestimmte Verbindungen und Regionen begrenztes Angebot	Weltweites Verbindungsangebot (mit Netzwerkpartnern)
Weniger interne Preisdifferenzierung	Starke Preisdifferenzierung zwischen Flugklassen
Geringe Bedeutung von Bonusprogrammen	Kundenbindung über Bonusprogramme

Quelle: Modifizierte Darstellung nach Jorens et al. (2015)

Unternehmen systematisch Regelungslücken in Europa genutzt, um Beschäftigte zu möglichst günstigen Bedingungen anzustellen. Dies gilt für die Pilot/innen, aber auch für das Kabinen- und Bodenpersonal. Möglich wird diese Praxis durch unterschiedliche und in einigen Ländern wenig ausdifferenzierte arbeitsrechtliche Bestimmungen. Hinzu kommt, dass Gesellschaften wie Ryanair einen großen Anteil ihrer Pilot/innen als selbstständige Pilot/innen über Personalagenturen beschäftigen. Das große Arbeitskräfteangebot in vielen Ländern und die zumindest beim Kabinenpersonal relativ kurzen Anlernzeiten erlauben den Unternehmen hier eine vergleichsweise hohe Flexibilität (siehe Kapitel 4.6).

Die Kostenvorteile von Low-Cost-Carriern gegenüber traditionellen Fluglinien durch diese veränderten Bedingungen bei Lohnkosten, Buchungskosten und Serviceangeboten werden auf 30 bis 50 Prozent geschätzt (abhängig von Flugstrecke und Gesellschaft). Ryanair gibt sogar an, einen internen Kostenvorteil von 60 Prozent zu haben. Angesichts dieser Differenzen und der Tatsache, dass Gesellschaften wie Ryanair hohe positive Erträge erwirtschaften, ist zu erwarten, dass Low-Cost-Carrier weiterhin ihre Kostenvorteile für einen anhaltenden Preis- und Verdrängungswettbewerb mit den traditionellen Anbietern wie Lufthansa oder AirFrance nutzen werden (Jorens et al. 2015, S. 19).

Zusätzlich dürften gerade in den wichtigen europäischen Kernmärkten weitere Anbieter hinzukommen. So hat Turkish Airlines angekündigt, dass ab Sommer 2016 die Low-Cost-Tochtergesellschaft Anadolu-Jet auch in Deutschland starten soll (Handelsblatt 2015a).

Auch im Interkontinentalverkehr hat es weitreichende Veränderungen gegeben. Einerseits hat die Bedeutung der Wachstumszentren in Asien deutlich zugenommen. Andererseits sind aber auch im Interkontinentalverkehr neue Wettbewerber entstanden. Vor allem die arabischen Fluggesellschaften im Staatsbesitz haben ihr Angebot vervielfacht und neue große Flughäfen und Verkehrskreuze wie Dubai Airport und Abu Dhabi Airport etabliert.

Eingebunden in die nationalen Entwicklungsziele der Golfstaaten wachsen die weltweit operierenden, staatlichen arabischen Fluglinien wie Etihad Airways, Qatar Airways und Emirates Airlines mit hoher Dynamik. Im für die Fluggesellschaften lukrativen Interkontinentalverkehr operieren sie mit sehr günstigen Preisen und bei vergleichbaren oder sogar besseren Serviceleistungen.

Auch bei den neuen arabischen Konkurrenten sind die Lohn- und Gehaltskosten, aber auch andere relevante Kostenblöcke aufgrund von steuerlicher Befreiung und geringeren Löhnen in den Herkunftsländern in der Regel niedriger. Zusätzlich werden diese Airlines sowohl bei Kapitalausstattung und Finanzierung der Flotten, als auch bei der notwendigen Infrastruktur, bei Treibstoff und Landegebühren und dem Aufbau entsprechender internationaler Flughafendrehkreuze, systematisch von ihren Herkunftsländern unterstützt (siehe Kapitel 7.9) (American Airlines/Delta/United 2015, S. 4).

Die etablierten Network-Carrier haben in den letzten Jahren alle auf die neuen Wettbewerber reagiert, um ihre Wirtschaftlichkeit in einem veränderten Markt sicherzustellen. Ein Ansatz war der Zusammenschluss in weltweiten Allianzen. Andere Ansätze waren umfangreiche Kostensenkungsprogramme, aber auch das Ausscheiden von Anbietern aus dem Markt.

Dabei sind Lohnkostenunterschiede nur ein Wettbewerbsfaktor im Luftverkehr. Weitere wichtige Faktoren sind die Investitionskraft, Veränderungen auf der Vertriebs- und Kundenseite, politische Regulierungen, technische Veränderungen vor allem auch in den Vermarktungswegen. Ein Flug ist heute für viele Menschen eine Dienstleistung, die man selber im Internet ohne größere Planung und individualisierte Beratungsleistung kaufen kann. Die Vermarktung von Flugtickets über das Internet hat einen Vertriebsweg eröffnet, der weitgehende Vergleichbarkeit und Preistransparenz fördert. Die technische Entwicklung erlaubt aber auch umfangreiche Rationalisierungen und Verlagerung von Arbeitsleistungen auf die Kunden. Ganze Tätigkeitsbereiche vom Ticketkauf bis zur Gepäckaufgabe werden durch die Kunden selber übernommen, sodass vorhandene Arbeitsplätze entfallen.

Gleichzeitig ist die technische Modernisierung der Flotten eine überlebenswichtige Anforderung an alle Fluggesellschaften geworden, die mit hohen Investitionskosten verbunden ist. Denn moderne Flugzeuge haben 20 bis 30 Prozent weniger Treibstoffverbrauch. Da sowohl die Low-Cost-Carrier als auch die neuen Anbieter wie Emirates Airlines, Qatar Airways und Etihad Airways massiv in neue Flugzeuge investieren, die dauerhaft günstigere Betriebskosten haben, wächst ihr Kostenvorteil derzeit weiter.

Für die Wettbewerbssituation in Europa und Deutschland kommt aus Sicht der deutschen Fluggesellschaften erschwerend hinzu, dass die deutsche Politik einige „Sonderbedingungen“ geschaffen hat, die nicht in vollem Umfang auf die Verbraucher/innen weiter gegeben werden können. Dies betrifft regulierende Eingriffe in den Markt in Form von Luftverkehrssteuer, Emissionsabgaben und besonderen Fluggastrechten (BDLI 2014). Vor allem um die Luftverkehrssteuer gibt es anhaltende Auseinandersetzungen. Seit ihrer Einführung im Januar 2011 ist das Steueraufkommen pro Jahr auf ca. 1 Mrd. Euro gestiegen. Davon entfallen gut 50 Prozent auf vier deutsche Fluglinien, während mehr als 100 ausländische Fluggesellschaften für das restliche Aufkommen stehen. Die deutschen Fluggesellschaften bemängeln, dass die Preiskonkurrenz eine Weitergabe der Kosten an die Verbraucher/innen schwierig macht und sich dadurch für sie eine zusätzliche Belastung ergäbe. Die Luftverkehrsverbände und Gewerkschaften fordern daher einheitlich die Abschaffung der Luftverkehrssteuer.<sup>7</sup>

---

7 Christine Behle: „In einem hoch internationalisierten Bereich wie dem Luftverkehr ist dieser Sonderweg eine Belastung für deutsche Fluggesellschaften und Flughäfen geworden. Die Luftverkehrssteuer hat zu massiven Wettbewerbsverzerrungen geführt und den Kampf um Arbeitsplätze in dieser Branche noch weiter verschärft.“ (ver.di 2014).

### 3.4 Folgen der Marktöffnung: wirtschaftliche Gewinne zum Preis einer Absenkung von Arbeitsstandards

Der Preiswettbewerb im Luftverkehr bringt es automatisch mit sich, dass von den Unternehmen bei allen Kosten systematisch nach Möglichkeiten der Absenkung gesucht wird. Die Ansatzpunkte sind hier einfach zu beschreiben:

- Erhöhung der Arbeitsproduktivität pro Beschäftigten (u.a. durch Erhöhung der Sitzplätze pro Strecke, durch höhere Flexibilität des Personaleinsatzes etc.)
- Senkung des Tarifniveaus/Umgehung von Tarifverträgen
- Ausweitung der Arbeitszeit
- Outsourcing von Leistungen auf externe Dienstleister
- Flexibilisierung des Arbeitsvolumens durch Nutzung saisonaler und atypischer Beschäftigungsverhältnisse

In den letzten Jahren ist eine Reihe von Studien zu den Effekten der Marktliberalisierung im Luftverkehr erschienen, die alle zu ähnlichen Einschätzungen kommen. Einerseits werden die positiven Effekte auf Verbraucherpreise, Wachstum und die Zahl der Arbeitsplätze festgestellt, andererseits werden aber auch die negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung und die Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse beschrieben (Jorens et al. 2015, S. 29 ff.).

Die Liberalisierung der Luftverkehrsmärkte hat wie ein Katalysator auf die Beschäftigungsbedingungen gewirkt, weil in dieser Branche sowohl die Unternehmen als auch die Arbeitskräfte in besonderem Maße mobil sind und Unternehmen folglich Standorte und Arbeitsverträge in ganz Europa nutzen können (faktisch sogar weltweit). Auch die Arbeitnehmer/innen sind bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung (zumindest was Kabinenpersonal und Pilot/innen angeht) nicht an ein Land oder einen Standort gebunden. Nationale Unterschiede bei den Arbeitskosten sowie Schwächen und Lücken in der allgemeinen Arbeitsgesetzgebung in Europa haben daher in vielfacher Weise begünstigend gewirkt und wurden systematisch von den neuen Anbietern genutzt.

Alles zusammen hat dies in der Branche zu einer Erosion des Normalarbeitsverhältnisses („casualization of workforce“) geführt und zu einem „Shopping“ der Unternehmen nach Arbeitskräften auf den Arbeitsmärkten mit den für sie günstigsten Bedingungen und zu einem weitgehend ungeschützten Wettbewerb zwischen Arbeitnehmer/innen.

Zusammen mit einem Outsourcing von Teilleistungen können Unternehmen je nach Bedarf auf nationale Grenzen übergreifenden Arbeitsmärkten rekrutieren und haben ggf. auch noch die Wahl, welche Arbeitsverträge sie hierfür nutzen. Soweit es gelingt durch „Wet-Leasing“ (also Mieten ganzer Flugzeuge inklusive Personal) oder die Einstellung von „Scheinselbständigen“ über Leistungsverträge anstelle von Arbeitsverträgen auch Kernleistungen wie Pilot/innen und Kabinenpersonal extern einzukaufen, ist es möglich, Risiken wie saisonale Auslastungsschwankungen in der Branche weitgehend auf die Beschäftigten zu verlagern (Europäische Kommission 2009). An Stelle der Festanstellung mit Pensionsanspruch treten Zeitarbeit und Saisonbeschäftigung, aber auch die Einstellung von scheinbar selbständigen Pilot/innen und Flugbegleiter/innen, die nur dann bezahlt werden, wenn sie tatsächlich fliegen (vgl. Kapitel 4.6).<sup>8</sup>

Dabei sind die arbeitsrechtlichen Grundlagen für die Entwicklungen in der Luftverkehrswirtschaft auf EU-Ebene wesentlich bestimmt durch die Artikel 45–48 der EU-Verträge, die die Freizügigkeit der Arbeitnehmer/innen im EU-Raum festlegen. Zusätzlich sind die Vereinbarungen zur Entsendung von Arbeitnehmer/innen und zur Zeitarbeit in der Branche wichtig (Direktive 96/71/EC und Direktive 2008/104/EC). Diese allgemeinen Vorschriften sind mit Bezug auf den Luftverkehr durch eine große Zahl von weiteren Detailregelungen ergänzt worden.<sup>9</sup> Aber de facto lassen diese Vorschriften aufgrund unterschiedlicher nationaler Handhabung großen Spielraum. Dies gilt für Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerrechten, aber auch für Sozialabgaben und steuerrechtliche Regelungen.

Eine Absenkung von Standards und ein „Sozialdumping“ im Luftverkehr ist das Resultat der Unterschiede in der Gesetzgebung und anderen beschäftigungspolitisch und flugtechnisch relevanten Vorschriften in den EU Mitgliedsstaaten. Die europäischen Airlines nutzen diese Unterschiede, um die für sie günstigsten Bedingungen zu wählen. Dieses „rule shopping“ ist nur möglich, wenn eine Harmonisierung der gesetzlichen Regelungen fehlt.

---

8 Dieses Absenken von Standards, in der Literatur auch als Social dumping bezeichnet wird hier verstanden als eine Beschäftigung zu Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen, die unter den in der Bundesrepublik üblichen Standards liegen. Dies kann bedeuten, dass ausländische Beschäftigte schlechter bezahlt werden und länger arbeiten müssen. Es kann aber auch bedeuten, dass die Unternehmen nicht in vollem Umfang die in der Bundesrepublik üblichen gesetzlichen Standards und Vorschriften erfüllen. (Trafikstyrelsen 2015, S. 10).

9 Dies betrifft generelle Arbeitszeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften, Begrenzung von Flug- und Dienstzeiten, Ruheperioden, den Ausweis einer Homebase und Qualifizierungsanforderungen. Vergleiche dazu die ausführliche Darstellung in Jorens et al. 2015, S. 24 ff.

Auch unter Anerkennung der wirtschaftlich positiven Effekte für die Verbraucher/innen (in Form günstigerer Flugreisen) und der in Teilen der Verkehrswirtschaft entstandenen neuen Arbeitsplätze muss man festhalten, dass diese wirtschaftlichen Effekte durch verschlechterte Arbeitsbedingungen und eine Reduzierung der Standards bei der sozialen Absicherung der Beschäftigten erkauft worden sind.

### 3.5 Was folgt für die weitere Entwicklung?

In der Konkurrenz mit Low-Cost-Airlines übernehmen die traditionellen Fluglinien zunehmend Teile der Geschäftsmodelle ihrer Wettbewerber. Es erfolgt eine Annäherung der Geschäftsmodelle mit den entsprechenden Konsequenzen für die Beschäftigten und die Tarifstrukturen.

Im internationalen Luftverkehr gibt es mit dem Erfolg der staatlichen arabischen Airlines ebenfalls klar erkennbare Verschiebungen. Die großen europäischen Flughäfen wachsen relativ langsamer als ihre internationalen Konkurrenten und verlieren beim Umsteigeverkehr. Die Passagiere nutzen vermehrt Hubs im Nahen Osten für Anschlussflüge (BDLI 2015, S. 4). Da die wirtschaftlichen „Gravitationszentren“ (Reichart/Rürup 2015, S. 32) im Luftverkehr den weltweiten Wachstumstrends mit Schwerpunkten in Asien, Lateinamerika und dem Nahen Osten folgen, ist die Schlussfolgerung naheliegend, dass auch die Fluggesellschaften ihre Angebote und Aktivitäten in diesen Regionen schwerpunktmäßig ausbauen werden.

Man muss davon ausgehen, dass der Wettbewerb zwischen den Fluglinien gerade in Märkten wie Deutschland und den anderen europäischen Staaten weiter zunehmen wird, bis zum Ausscheiden von einzelnen Anbietern und der Formierung größerer Unternehmenseinheiten und Allianzen. Die Liberalisierung des europäischen Luftverkehrs hat also zunächst zu einem gestiegenen Wettbewerb mit neuen Anbietern geführt. Im nächsten Schritt wird sich der Markt aber wieder konsolidieren.

Nach dieser kurzen Darstellung von Markttrends werden wir im Folgenden zunächst die Beschäftigungsentwicklung und Entlohnung in der Luftverkehrswirtschaft in Deutschland darstellen, bevor die Situation an den Flughäfen analysiert und Fallstudien für acht Fluggesellschaften vorgestellt werden.

## 4. BESCHÄFTIGTE IM LUFTVERKEHR

---

### 4.1 Beschäftigungszahlen im Luftverkehr nach Verbandsangaben

Es gibt für die Luftverkehrsbranche eine ganze Reihe aktueller Studien und Untersuchungen, die die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche, die Rolle des Luftverkehrs als Verkehrsträger und als Teil der Infrastruktur darstellen. Einige dieser Studien enthalten auch Angaben zu Beschäftigungs- und Arbeitsplatzeffekten. So gibt es für mehrere deutsche Flughäfen neuere regionalwirtschaftliche Analysen<sup>10</sup>, die Beschäftigungseffekte, das Arbeitsplatzwachstum und die Ausstrahlung der Flughäfen auf die Region und andere Branchen darstellen. Allerdings unterscheiden sich die Angaben zur Zahl der Beschäftigten im Luftverkehr in Deutschland je nach Quelle sehr stark. In einem ersten Analyseschritt sollen daher die verschiedenen Statistiken und Schätzungen verglichen werden, um ein möglichst realitätsnahes Bild vom Beschäftigungsvolumen des Luftverkehrs in Deutschland zu erhalten.

Zu den umfassendsten Analysen gehört eine Studie von Rürup und Teichert aus dem Jahr 2014 (Reichert/Rürup 2014). Diese Studie geht davon aus, dass die Unternehmen der Luftverkehrswirtschaft direkt, indirekt und induziert die Beschäftigung von 823.100 Menschen in Deutschland sichern.<sup>11</sup>

Auch der Bundesverband Deutscher Fluggesellschaften (BDF) schreibt, dass der Luftverkehr in Deutschland die Grundlage für rund 850.000 Arbeitsplätze ist. Diese große Zahl beruht allerdings sehr stark auf den indirekten und induzierten Beschäftigungseffekten, die in ihren Berechnungen nicht

---

10 Vergleiche z.B. für die Flughäfen Köln, Düsseldorf, Frankfurt und München. Flughafengesellschaft München (2012); Peter (2013); Düsseldorf Airport (2013); Prognos et al. (2008).

11 Indirekte Beschäftigungseffekte meinen hier Arbeitsplätze, die dadurch gesichert werden oder entstehen, dass Unternehmen des Luftverkehrssektors bei anderen Unternehmen bestimmte Vorleistungsgüter und/oder -dienstleistungen in Anspruch nehmen. Die Annahmen zur induzierten Beschäftigung gehen sogar noch darüber hinaus, indem sie eine Größenordnung an Arbeitsplätzen angeben, die dadurch gesichert werden, dass Konsumausgaben durch direkte und indirekte Beschäftigung entstehen.

immer eindeutig sind.<sup>12</sup> Für die vorliegende Untersuchung werden nur die direkt in der Luftverkehrsbranche Beschäftigten betrachtet, indirekte und induzierte Beschäftigungseffekte bleiben unberücksichtigt.

Reichert und Rürup haben für das Jahr 2012 ein Beschäftigungsvolumen von 324.500 direkt Beschäftigten in der deutschen Luftfahrtbranche ermittelt.

Tabelle 3

### Angaben zur Anzahl der direkt Beschäftigten in Deutschland im Luftverkehr, 2012

<b>Beschäftigte bei</b>	<b>Anzahl</b>
Fluggesellschaften	105.800
Internationale Verkehrsflughäfen (Betreiber)	43.600
Internationale Verkehrsflughäfen (Sonstige)	86.500
Regionalflughäfen und -plätze	12.000
Hersteller	70.500
Flugsicherung	6.100
<b>Gesamt</b>	<b>324.500</b>

Quelle: Reichert/Rürup (2014)

Allerdings beziehen die Autoren in ihre Berechnungen der direkt Beschäftigten auch die Beschäftigten bei den Flugzeugherstellern mit ein, also in der Luftfahrtindustrie. Zieht man die hier Beschäftigten ab, bleiben noch 253.500 Beschäftigte direkt im Luftverkehrsbereich.

Aber auch in dieser Zahl ist noch eine Reihe von nur schwer zu verifizierenden Schätzungen enthalten. Dies betrifft sowohl die Zahl der Beschäftig-

12 Eine kritische Auseinandersetzung mit den prognostizierten Wachstums- und Beschäftigungseffekten des gesamten Luftverkehrs und der angewandten Methodik findet sich bei Thießen (2014). Kritisiert wird vor allem, dass kaum festzustellen ist, wie viele Arbeitsplätze durch z.B. den Bau eines Flughafens tatsächlich neu entstehen und wie viele sich lediglich verlagern und/oder an anderer Stelle wegfallen. Auch der Einfluss und das Zusammenspiel mit anderen Branchen sind nur schwer einzugrenzen, etwa weil Zulieferunternehmen oft eine Bandbreite an verschiedenen Branchen bedienen oder weil der Rückschluss von Konsumausgaben auf die Entwicklung eines Sektors kaum möglich ist.

ten bei den Fluggesellschaften als auch bei den Flughäfen. Die Zahlen zu den Beschäftigten der Fluggesellschaften z.B. beruhen auf Verbandsdaten von BARIG e. V. (Board of Airline Representatives in Germany). Der Verband vertritt rund 100 nationale und internationale Fluggesellschaften. Hier ist nicht ersichtlich wie viele der in den Angaben berücksichtigten Beschäftigten für Tochterunternehmen oder ausländische Fluggesellschaften mit Sitz in Deutschland arbeiten und als Arbeitnehmer/innen in Deutschland gemeldet sind.

Die Beschäftigung bei sonstigen Unternehmen an den internationalen Verkehrsflughäfen beruht auf Angaben des Verbands ADV und umfasst auch die Beschäftigten im Non-Aviation Bereich. Das heißt, viele der 86.500 Beschäftigten arbeiten bei Speditionen, Reisebüros, der Gastronomie und im Einzelhandel an Flughäfen.

Da uns für die vorliegende Studie die Beschäftigungsentwicklungen im engeren Bereich des Luftverkehrs interessieren, haben wir die Beschäftigten des Non-Aviation Bereichs nicht zur Luftverkehrsbranche gezählt, auch wenn eindeutige Abhängigkeiten und Verflechtungen bestehen (durch die Ansiedlung des Unternehmens am Flughafen). Die Beschäftigtenzahlen müssen daher deutlich nach unten korrigiert werden, wenn man abschätzen will, wie groß die Zahl der Beschäftigung im engeren Bereich des Luftverkehrs in Deutschland tatsächlich ist.

## 4.2 Beschäftigung nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit

Neben den Angaben von Branchenverbänden der Luftverkehrswirtschaft gibt es als weitere Datenquelle die Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit zur sozialversicherungspflichtigen und geringfügigen Beschäftigung im Luftverkehr.<sup>13</sup> Demnach waren 2014 rund 113.450 Menschen sozialversicherungspflichtig in der Luftverkehrsbranche in Deutschland beschäftigt (vgl. [Abbildung 5](#)).

Knapp die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in der Personenbeförderung in der Luftfahrt.<sup>14</sup> Rund 41.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ar-

---

<sup>13</sup> Das Statistische Bundesamt führt dagegen keine dezidierten Zahlen zur Beschäftigung im Luftverkehr.

<sup>14</sup> Dieser Wirtschaftszweig umfasst vor allem die Beschäftigten in der Personenbeförderung im Linien- und Charterflugverkehr. Außerdem sind hier noch Beschäftigte erfasst bei der Durchführung von Rundflügen, Lufttaxen und die Besatzungen von vermieteten Luftfahrzeugen zur Personenbeförderung.

beiten im Betrieb der Flughäfen und Landesplätze in Deutschland. Dazu gehören vor allem Beschäftigte in der Flugabfertigung, Flughafenkontrolle und -überwachung und bei den Bodenverkehrsdiensten. Das Schleppen von Flugzeugen wird in der Statistik als sonstige Dienstleistung für die Luftfahrt gesondert ausgewiesen und umfasst rund 9.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Beschäftigte in der reinen Güterbeförderung in der Luftfahrt machen rund drei Prozent am gesamten Beschäftigungsvolumen aus.

Auf Grundlage dieser Zahlen sollen im Folgenden Entwicklungstrends der Beschäftigung beschrieben werden.

Abbildung 5

**Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in einzelnen Bereichen des Luftverkehrs, 2014**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

**4.3 Entwicklung der Beschäftigung im Luftverkehr**

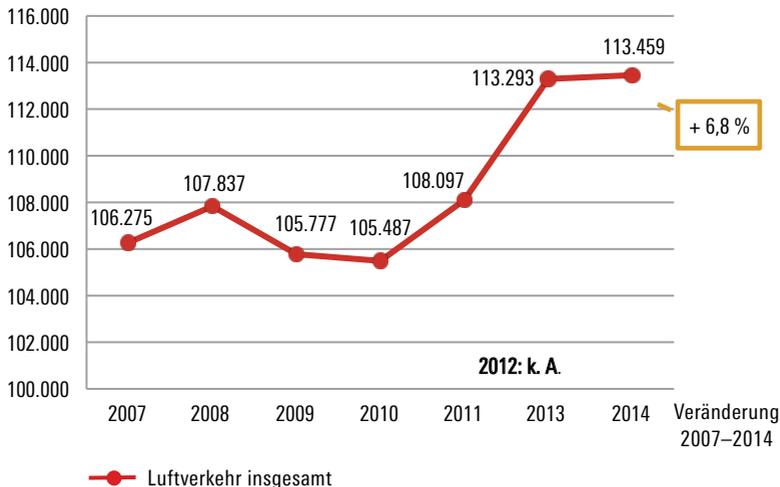
Im Luftverkehr lässt sich seit einigen Jahren eine Entkoppelung von Passagierwachstum und der Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in der Personenbeförderung und an den Flughäfen beobachten. Wurde in der Vergangenheit von einem Verhältnis von rund 850 Arbeitsplätzen auf eine Million Passagiere ausgegangen (Thießen 2013, S. 3), so liegt dieses Verhältnis bei der Gegenüberstellung von aktuellen Passagierzahlen in Deutschland (2014:

186,3 Mio.) (Statistisches Bundesamt 2014) und der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Luftverkehr (2014: 113.459 Mio.) bei nur noch rund 600 Beschäftigten je eine Million Passagiere. Gründe dafür sind eine fortschreitende Automatisierung, vor allem in der Abfertigung am Flughafen, Einschränkungen der Serviceleistungen, Arbeitsverdichtung und der Einsatz größerer Flugzeuge. Zusammengenommen lassen diese Veränderungen das Verhältnis von Passagierzahl zu eingesetzten Beschäftigten im Luftverkehr immer weiter sinken.

Absolut betrachtet ist aber die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im gesamten Luftverkehr seit dem Jahr 2007 von rund 106.000 Beschäftigten auf rund 113.500 angewachsen. Einbrüche in der Beschäftigungsentwicklung gab es in den Krisenjahren 2009 und 2010. Allerdings bleibt das Beschäftigungswachstum mit einem Plus von 6,8 Prozent deutlich hinter dem Passagierwachstum in Deutschland im selben Zeitraum von 13,5 Prozent (Statistisches Bundesamt 2014) zurück.

Abbildung 6

#### Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im gesamten Luftverkehr, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

### 4.3.1 Entwicklung in der Personenbeförderung im Luftverkehr

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Personenbeförderung im Luftverkehr ist in den letzten sieben Jahren ebenfalls angestiegen. In den Krisenjahren 2008 bis 2010 ging die Zahl der Beschäftigten in der Personenbeförderung zunächst zurück, unter anderem durch Sparprogramme und Stellenabbau bei Fluggesellschaften. Das Jahr 2011 brachte dann für die Branche Rekordzahlen bei Fluggästen und Umsätzen und auch die Beschäftigung stieg auf einen Höchststand von knapp 59.000 in der Personenbeförderung.

Eine wichtige Erklärung für diesen Anstieg der Beschäftigung bietet der Blick auf den Anstieg an Beschäftigten in Teilzeit (siehe dazu [Kapitel 4.4](#)). Es zeigt sich, dass vor allem die Beschäftigung im Luftverkehr nach „Köpfen“ gestiegen ist, aber nicht unbedingt das Beschäftigungsvolumen in Vollzeitäquivalenten.

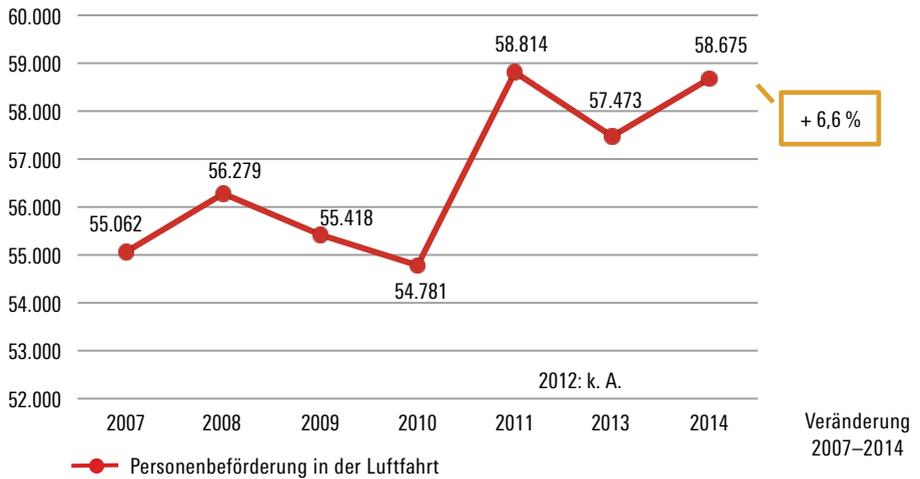
Die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit für die Personenbeförderung liegen mit rund 59.000 deutlich unter den Angaben zu den Beschäftigten der Fluggesellschaften in der Handelsblatt-Studie, die von rund 105.000 ausgeht. Die Differenz ist nur damit erklärbar, dass in der Handelsblattstudie die Beschäftigten ausländischer Airlines mitgezählt wurden, die nicht als Arbeitnehmer/innen in Deutschland registriert sind.

Zählt man die veröffentlichten Beschäftigtenzahlen der wichtigsten Fluggesellschaften in Deutschland zusammen, erhält man mit rund 55.000 Personen einen ähnlichen Wert, wie die Angaben in den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit. Hinzu kommt noch eine kleinere Anzahl an Beschäftigten von ausländischen Airlines, die in Deutschland beschäftigt und gemeldet sind. Zum Beispiel beschäftigt Air France rund 250 Personen am Boden in Deutschland.

### 4.3.2 Entwicklung bei den Flughafenbetreibern und Bodenverkehrsdiensten

Zum Flughafenbetrieb gehören neben den klassischen Bodenverkehrsdiensten, der Passagierabfertigung und dem Betrieb der Flugabfertigungseinrichtungen auch die Flughafenkontrolle, die Regelung und Überwachung des Flugverkehrs (Flugsicherung) sowie die Flughafenfeuerwehren.

Die Zahl der Beschäftigten im Flughafenbetrieb liegt im Jahr 2014 bei rund 51.000 Beschäftigten, das entspricht in etwa der Beschäftigtenzahl von

**Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014**


Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

vor sieben Jahren (vgl. [Abbildung 8](#)). Innerhalb des 7-Jahres-Zeitraums sank die Anzahl der Beschäftigten in den Jahren 2008 bis 2011 und stieg danach erneut an. Es kann nicht genau beziffert werden, wie groß der Beschäftigungsanteil der Bodenverkehrsdienstleister an den hier dargestellten 51.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Flughafenbereich ist. Der ADV gab für das Jahr 2012 eine Größenordnung von rund 20.000 Menschen an, die bei den Bodenverkehrsdiensten beschäftigt sind (Harsche/Braun 2013, S. IX).

Die größten Veränderungen bei der Beschäftigung innerhalb des Zeitraums gab es durch Schwankungen bei den Bodenverkehrsdiensten (inklusive Passagierabfertigung). Im Gegensatz zu den relativ stabilen Bereichen der Flugsicherheit und der Flughafenfeuerwehr ist die Beschäftigungsentwicklung bei den Bodenverkehrsdiensten stärker durch die Entwicklungen bei den Airlines geprägt. Die Marktöffnung und der von den Airlines ausgeübte Druck, die Kosten für die Abfertigung am Flughafen möglichst niedrig zu halten, haben für Umbrüche bei den Bodenverkehrsdiensten gesorgt.

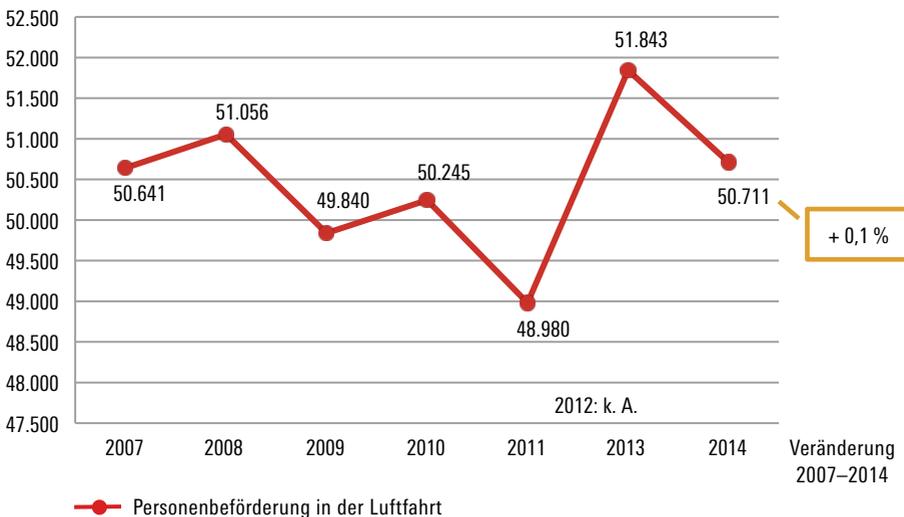
Manche Branchenvertreter/innen sind der Auffassung, dass mit dem gesteigerten Wettbewerb unter den Bodenverkehrsdiensten auch die Anzahl

der Beschäftigten in diesem Bereich angestiegen sei. Das Argument dahinter: Mehr Anbieter am Flughafen müssen auch mehr Infrastruktur aufbauen und bereithalten und damit mehr Personen beschäftigen (Harsche/Braun 2013, S. 95). Dieser Effekt von Beschäftigungsaufbau durch parallele Strukturen von Abfertigungsdienstleistungen am Flughafen ist allerdings nicht als nachhaltiger Beschäftigungszuwachs zu beobachten. Vielmehr ziehen sich Bodenverkehrsdienstleister im Wettbewerb an einem Flughafen auch wieder zurück, wenn sie keinen Erfolg haben, während andere nachrücken. Beschäftigte des Konkurrenten werden dann teilweise übernommen und/oder wieder eingestellt, oft in veränderten Beschäftigungsverhältnissen zu schlechteren Konditionen.

Insgesamt ist die Zahl der Beschäftigten im Bereich des Flughafenbetriebs trotz durchgehend wachsendem Passagieraufkommen zeitweise gesunken und im Vergleich mit 2007 lediglich um 0,1 Prozent angestiegen. Das Be-

Abbildung 8

**Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

schäftigungsniveau 2007 und 2014 ist also weitgehend unverändert geblieben. Wie bereits erwähnt, gibt es vor allem im Bereich der Abfertigung seit einigen Jahren eine Entkopplung von Passagierwachstum und Beschäftigungszuwachs. Aus den Gesprächen mit Vertreter/innen von Flughäfen wurde deutlich, dass die Zahl der Beschäftigten im Bereich der Bodenverkehrsdienste in den letzten Jahren stagniert ist bzw. Neueinstellungen z. B. nur über Leiharbeitsverhältnisse vorgenommen werden.

#### 4.4 Teilzeitbeschäftigung

Die Beschäftigung in Teilzeit wächst in der Luftverkehrsbranche stark an. Während die Zahl der Vollzeitbeschäftigten im Luftverkehr in den vergangenen sieben Jahren um rund 8.000 Personen zurückgegangen ist, sind die Teilzeitbeschäftigten im selben Zeitraum um über 15.000 Beschäftigte angewachsen (plus 75,4 Prozent). Das bedeutet, dass der gesamte Beschäftigungsaufbau im Luftverkehr der vergangenen Jahre (vgl. [Abbildung 9](#)) in vollem Umfang auf die Zunahme an Teilzeitbeschäftigung zurückzuführen ist.

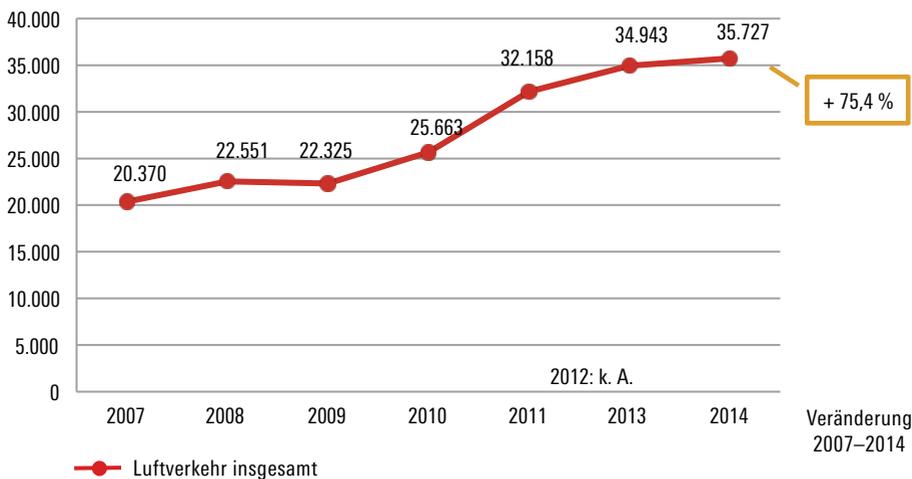
Dementsprechend ist der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Luftverkehr inzwischen mit rund 32 Prozent überdurchschnittlich hoch. Zum Vergleich: Im Durchschnitt aller Branchen in Deutschland liegt der Teilzeitanteil bei rund 25 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2014, Tabelle IV.G.6) Hier gab es in den letzten Jahren deutliche Veränderungen: Im Jahr 2007 lag der Anteil der Teilzeitbeschäftigten im Luftverkehr noch bei knapp 19 Prozent.

In der Personenbeförderung hat sich die Zahl der Teilzeitbeschäftigten innerhalb der letzten sieben Jahre am stärksten entwickelt und seit 2007 beinahe verdoppelt (vgl. [Abbildung 10](#)). Heute liegt der Anteil an Teilzeitbeschäftigten in der Personenbeförderung bei rund 41 Prozent. Setzt sich dieser Trend fort, werden in den nächsten Jahren in der Personenbeförderung im Luftverkehr mehr Menschen in Teilzeit als in Vollzeit beschäftigt sein.

Teilzeitstellen sind für die Fluggesellschaften ein Hebel zu mehr Flexibilität bei den Personalkosten. Beispielsweise werden bei Lufthansa in den letzten Jahren immer wieder Flugbegleiter/innen an verschiedenen Standorten qualifiziert, um sie dann befristet und im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodells einzustellen. Das heißt die Flugbegleiter/innen sind ganzjährig beschäftigt, werden aber nur saisonal in den Sommermonaten bei verstärktem Flugbetrieb eingesetzt. In dieser Zeit arbeiten sie in Vollzeit, die restlichen Monate werden sie nicht eingesetzt (Airliners.de 2015c).

Abbildung 9

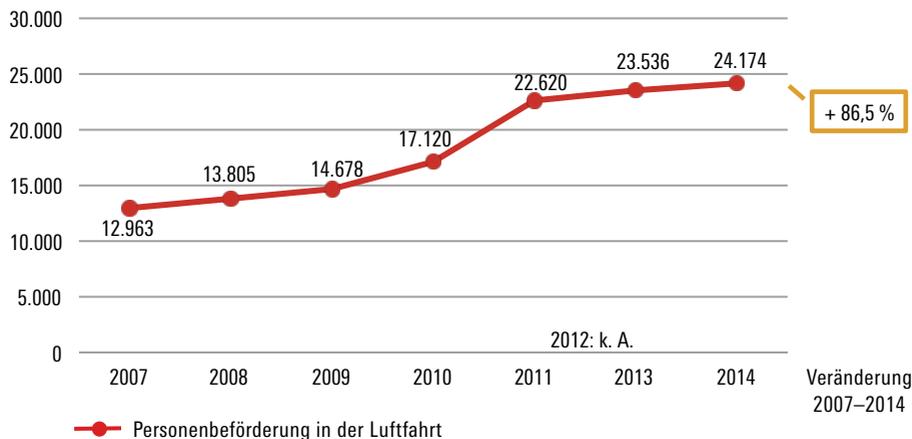
Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in Teilzeit im gesamten Luftverkehr, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

Abbildung 10

Beschäftigte in Teilzeit in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

Abbildung 11

### Beschäftigte in Teilzeit im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

Ebenfalls deutlich angestiegen ist die Zahl der Teilzeitbeschäftigten im Bereich des Flughafenbetriebs (vgl. [Abbildung 11](#)). Die Teilzeitbeschäftigung hat hier in den vergangenen sieben Jahren um knapp 50 Prozent zugelegt. Damit ist heute rund ein Fünftel der Beschäftigten in Teilzeit tätig.

Der verzeichnete Anstieg der Teilzeitbeschäftigung in diesem Bereich ist deutlich. Dennoch ist der Teilzeitanteil an der Gesamtbeschäftigung im Vergleich zur Personenbeförderung im Luftverkehr vergleichsweise niedrig. Der Grund ist, dass viele Flughafenbetreiber nach wie vor eine Kernbelegschaft mit klassischen Normalarbeitsverhältnissen in Vollzeit haben. Dazu gehört etwa der gesamte der Bereich der Verwaltung.

Dagegen gehören die Bodenverkehrsdienste zu den zunehmend erodierenden Bereichen. Bei den flughafeneigenen Abfertigern gib es zwar in der Regel ebenfalls eine Kernbelegschaft mit Vollzeitarbeitsplätzen und nach wie vor guten Arbeitsbedingungen. Allerdings wächst der Bereich der Beschäftigten in ausgelagerten Tochtergesellschaften, die oftmals nur noch mit Teilzeitbeschäftigung (mit sogenannten Flexi-Arbeitsverträgen; siehe [Kapitel 4.6](#))

und befristeten Arbeitsverhältnissen einsteigen. Dasselbe zeigt sich bei den „privaten“ Anbietern an den Flughäfen, die vielfach nur noch in Teilzeit beschäftigen.

#### 4.5 Geringfügige Beschäftigung

Die Beschäftigung von Personen auf 450-Euro-Basis, also geringfügiger Beschäftigung, spielt in der Luftverkehrsbranche lediglich eine untergeordnete Rolle. Im Jahr 2014 lag der Anteil geringfügig Beschäftigter an der Zahl der Gesamtbeschäftigten bei knapp drei Prozent. Das heißt, insgesamt waren in diesem Jahr rund 3.270 Personen über „Minijobs“ im Luftverkehr beschäftigt. Ihre Zahl ist in den vergangenen sieben Jahren um knapp neun Prozent angestiegen (vgl. [Abbildung 12](#)). Wie in vielen anderen Branchen ist also über die Jahre auch im Luftverkehr eine kontinuierliche Zunahme an geringfügiger Beschäftigung zu beobachten, wenn auch auf vergleichsweise niedrigerem Niveau mit einer absoluten Zunahme von rund 260 Personen.

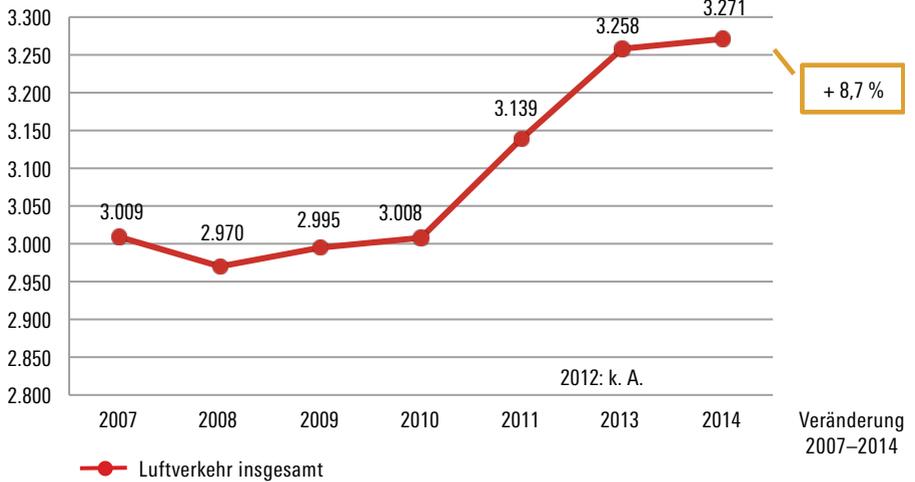
Rechnet man die geringfügige Beschäftigung zur Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Luftverkehr dazu, erhält man ein Gesamtbeschäftigungsvolumen für die Branche von rund 116.730 Beschäftigten im Jahr 2014.

Der größte Teil der geringfügig Beschäftigten im Luftverkehr ist in den Beschäftigungsbereichen „am Boden“ zu finden, also im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge. Im Jahr 2014 waren hier rund 2.500 Personen geringfügig beschäftigt. Hier nahm die Zahl der „Minijobber/innen“ seit 2007 um über 12 Prozent zu. Weniger eine Rolle spielt die geringfügige Beschäftigung dagegen in der Personenbeförderung in der Luftfahrt, also bei Besatzung und Kabinenpersonal. In diesem Bereich sind lediglich knapp 700 Personen geringfügig beschäftigt, mit seit einigen Jahren rückläufigen Zahlen.

Beschäftigte auf 450-Euro-Basis werden „am Boden“ z.B. in den Bereichen der Gepäckabfertigung eingesetzt. Es gibt darüber hinaus auch geringfügige Beschäftigung im Sicherheitsbereich, z.B. stellt die ASA GmbH am Flughafen Düsseldorf auch Minijobber/innen für Kontroll- und Servicetätigkeiten im Nebenjob ein (Stellenwerk-Duesseldorf.de 2015).

Abbildung 12

### Entwicklung der geringfügigen Beschäftigung im Luftverkehr insgesamt, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

### 4.6 Befristungen, Leiharbeit und das Auslaggen von Beschäftigten

Zur Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse und zum Einsatz von Leiharbeiter/innen im Luftverkehr liegen leider keine Zahlen von Seiten der Bundesagentur für Arbeit oder dem Statistischen Bundesamt vor. Wie in anderen Branchen hat sich auch in der Luftverkehrsbranche in den vergangenen Jahren ein Trend zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen entwickelt. Ein hoher Anspruch an Flexibilität, wachsender Konkurrenzdruck unter den Anbietern und eine starke Fragmentierung der Branche führen dazu, dass immer mehr Beschäftigte entweder als Leiharbeiter/innen oder (Schein-)Selbstständige arbeiten oder nur befristete Arbeitsverträge erhalten. Besonders betroffen sind die Berufsgruppen in der Abfertigung, Flugbegleiter/innen und Pilot/innen. Im Bereich der Vorfeldaufsicht und Sicherheit dagegen sind aufgrund der Sicherheitsanforderungen die Bedingungen noch restriktiver, so dass z. B. Leiharbeit hier keine große Rolle spielt. Allerdings sind Be-

fristungen und Teilzeit auch hier zunehmend ein Thema. Im Folgenden soll auf die Arbeitsbedingungen in der Abfertigung, bei den Flugbegleiter/innen und Pilot/innen genauer eingegangen werden.

#### 4.6.1 Bodenverkehrsdienste

In den Gesprächen mit den Branchenvertreter/innen wurde deutlich, dass bei den Bodenverkehrsdiensten Leiharbeit und Befristungen in den letzten Jahren ein wachsendes Thema sind. Beim Frankfurter Abfertiger Fraport etwa, werden alle Neueinstellungen im Abfertigungsbereich nur noch über die konzerneigene Zeitarbeitsfirma APS vorgenommen. Die Leiharbeiter/innen werden zunächst auf ein Jahr befristet eingestellt, gegebenenfalls um sechs Monate verlängert und spätestens nach zwei Jahren entweder gekündigt oder in die Stammebelegschaft von Fraport übernommen. Nach Aussage von Arbeitnehmervertreter/innen ist die Fluktuation im Unternehmen entsprechend hoch und die Arbeitsbedingungen sind darüber wesentlich unattraktiver für Bewerber/innen auf freie Stellen geworden. Die beschäftigten Leiharbeiter/innen sind in der Regel An- und Ungelernte und durchlaufen für die Tätigkeit bei Fraport eine Grundlagenschulung.

Nach Aussage von Arbeitnehmervertreter/innen ist die Arbeitnehmerüberlassung im Unternehmen das Ergebnis der vom Arbeitgeber geforderten Arbeitszeitflexibilisierung. Unregelmäßige Flugbewegungen und Verkehrsspitzen gab es in der Branche schon immer. Mit der gesetzlichen Möglichkeit zum Einsatz von Leiharbeiter/innen wird in den Unternehmen auch davon Gebrauch gemacht. Der Tarifvertrag bei Fraport regelt, dass nicht mehr als 30 Prozent der Beschäftigten Leiharbeiter/innen sein dürfen. Aktuell wird dieses „Kontingent“ vom Arbeitgeber auch voll ausgeschöpft und soll in Zukunft noch höher werden.

Ein weiteres Beispiel ist der Flughafen Köln/Bonn. Auch hier sind beim flughafeneigenen Bodenabfertiger rund 100 Leiharbeiter/innen tätig (von insgesamt 400 Beschäftigten). Diese sind zwar ganzjährig beschäftigt, erhalten allerdings sogenannte Flexi-Arbeitsverträge mit einem monatlichen Stundenkontingent von rund 130 Stunden pro Monat. Das führt immer wieder dazu, dass Beschäftigte am Ende des Monats mit Transferleistungen ihr Einkommen „aufstocken“ müssen.

Auch am Hamburger Flughafen wurden in den letzten Jahren beim Abfertiger GroundSTARS Leiharbeiter/innen beschäftigt. Nach Einführung der Hamburger Leiharbeitsrichtlinie im Jahr 2013, nach der in Tochter-

unternehmen der Stadt Hamburg keine Leiharbeiter/innen beschäftigt werden dürfen, mussten die rund 150 Leiharbeiter/innen in die Stammbesellschaft bei GroundSTARS übernommen werden. Allerdings werden sowohl bei GroundSTARS als auch beim zweiten großen Abfertiger in Hamburg, der AHS, alle Neueinstellungen nur noch befristet vorgenommen.

Beim flughafeneigenen Abfertiger Aeroground in München wurde jüngst die Quote des Anteils an Leiharbeiter/innen von 15 auf 5 Prozent gesenkt. Betriebsrat und Management haben sich hier auf die neue Regelung verständigt. Aber auch für die übernommenen Beschäftigten gilt zunächst nur ein befristetes Beschäftigungsverhältnis.

#### 4.6.2 Pilot/innen

Viele Airlines versuchen nicht nur auf dem Boden sondern auch bei den Pilot/innen ihre Lohnkosten zu drücken. Betrachtet man den Arbeitsbereich der Pilot/innen, so zeigt sich eine große Diskrepanz hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zwischen den einzelnen Airlines. Während traditionell für Pilot/innen stabile Gehalts- und Beschäftigungsbedingungen galten und es auch im Übergang zum Ruhestand tarifliche Regelungen gab, sind auch Pilot/innen heute zunehmend in Leiharbeit und Befristung beschäftigt.

In einer repräsentativen Studie aus dem Jahr 2014 der Universität Gent wird festgestellt, dass in den Ländern der EU rund 16 Prozent aller Pilot/innen atypisch beschäftigt sind. Unter atypischer Beschäftigung werden hier (Schein-)Selbstständigkeit, Leiharbeit und befristete Arbeitsverträge verstanden. Die Studie zeigt, dass es eine zunehmende Verbreitung von Null-Stunden-Verträgen und Personalagenturen bzw. Zeitarbeitsunternehmen zur Anstellung von Pilot/innen gibt. Dabei haben vor allem junge Pilot/innen oft schlechtere tarifliche Bedingungen, besonders wenn sie für Low-Cost-Airlines wie Ryanair und Norwegian Air arbeiten. Immer wieder müssen Pilot/innen auch finanziell zuzahlen, um auf die für eine Lizenzerhaltung nötigen Flugstunden zu kommen (Pay-to-Fly-Schemes).

Die Airline mit dem größten Anteil an Pilot/innen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ist die Billigairline Ryanair (Jorens et al. 2015, S. 169 f.). Ryanair veröffentlichte bis einschließlich dem Jahr 2011 Zahlen zu den eingesetzten Leiharbeiter/innen. Demnach waren im Jahr 2011 rund 70 Prozent der Pilot/innen der Airline in einem Leiharbeitsverhältnis tätig. Da Ryanair die Veröffentlichung der Zahlen eingestellt hat, können keine aktuellen Angaben zur neueren Entwicklung gemacht werden. In der zitierten

Studie zur atypischen Beschäftigung im Luftverkehr wird als Ergebnis einer Befragung angegeben, dass im Jahr 2014 34 Prozent der Pilot/innen direkt bei der Airline angestellt waren (davon 19 Prozent befristet), 11 Prozent über Zeitarbeitsfirmen, 28 Prozent als selbstständige Pilot/innen und 19 Prozent über ein anderes Unternehmen beschäftigt waren (NDR 2013). Auch beim Konkurrenten easyJet waren 2014 7 Prozent der Pilot/innen als Leiharbeiter/innen beschäftigt, ein Prozent Selbstständige und drei Prozent über ein anderes Unternehmen tätig. Deutlich mehr Leiharbeiter/innen beschäftigt dagegen die norwegische Airline Norwegian, alleine bei den Pilot/innen sind über 63 Prozent über ein Leiharbeitsverhältnis beschäftigt. Vor allem auf Langstrecken wird durch den Einsatz von Leiharbeit versucht, die Personalkosten so gering wie möglich zu halten (CAPA 2014b, S. 1).

Pilot/innen, die als Leiharbeiter/innen im Cockpit sitzen oder als Selbstständige für Ryanair arbeiten, werden in der Regel nach Blockstunden bezahlt, also nur nach den geleisteten Flugstunden (mit einer garantierten Mindestanzahl), während die tatsächliche Arbeitszeit in der Regel weitaus höher liegt (Jorens et al. 2015, S. 162).

Ein weiteres Problem bei Low Cost Airlines ist die Auflösung des Home-Base-Prinzips. Normalerweise weisen Fluggesellschaften jedes Mitglied der Besatzung einem bestimmten Flughafenstandort zu. Von diesem Standort beginnt und endet jeder Dienst. Die Festlegung des Standorts ist deshalb so wichtig, weil hierüber geregelt wird, welche Arbeitsbestimmungen, Tarife und gesetzlichen Regelungen für das Besatzungsmitglied gelten und wo dieses ihre Sozialabgaben zu entrichten haben. Dieses Konzept wird durch die Airlines jedoch teilweise missbraucht, sodass in manchen Fällen der vereinbarte Heimatstandort der Pilot/innen nicht mit dem Tatsächlichen übereinstimmt. So zeigte die Studie zur atypischen Beschäftigung in der Luftfahrt, dass ca. neun Prozent der befragten Pilot/innen einen abweichenden Heimatstandort hatten.<sup>15</sup>

---

15 Die daraus resultierenden Arbeitsbedingungen für das Personal und die allgegenwärtige Arbeitsplatzunsicherheit haben oftmals erhebliche Beeinträchtigungen der Flugsicherheit zur Folge. Oft müssen Pilot/innen und Kabinenpersonal zu lange Flugzeiten, unregelmäßige Schlaf- und Arbeitsmuster, schwierige Nachtdienste und Arbeit in verschiedenen Sektoren in Kauf nehmen. Ergebnisse einer Studie die durch die „European Cockpit Association“ durchgeführt wurde, zeigen deutlich, dass ein Großteil der Pilot/innen und Co-Pilot/innen selbst angeben, in der Regel ab Mitte eines Fluges zu dösen. Hinzu kommt eine erhöhte Fehleranfälligkeit aufgrund von Übermüdung. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes führt dazu, dass Pilot/innen oftmals übermüdet oder sogar krank ihren Dienst antreten. (Jorens et al., S. 240).

### 4.6.3 Flugbegleiter/innen

Die Arbeitsbedingungen und die Bezahlung der Flugbegleiter/innen haben sich bei vielen Airlines in den vergangenen Jahren verändert. Beim größten deutschen Arbeitgeber, der Lufthansa sind zwei Entwicklungen zu beobachten. Einerseits der verstärkte Einsatz von Kabinenpersonal über das Tochterunternehmen „Aviation Power“, das Leiharbeiter/innen an das Mutterunternehmen „verleiht“. Und andererseits mit Germanwings die Gründung einer eigenen Low-Cost-Gesellschaft, bei der niedrigere Tarife gezahlt werden. Im Gespräch ist, ab dem Jahr 2015 auch die Kosten auf Interkontinentalflügen zu senken und hierfür Flugbegleiter/innen in Leiharbeit einzusetzen.<sup>16</sup>

Auch bei Air Berlin wurde in den vergangenen Jahren verstärkt versucht, Flugbegleiter/innen über Leiharbeitsfirmen zu beschäftigen. Air Berlin nutzt hier die GVO Personal GmbH, die Flugbegleiter/innen und Servicepersonal in einer ca. sechswöchigen Ausbildung schult und dann bei Air Berlin in den Sommermonaten beschäftigt. Im Jahr 2014 waren dies ca. 400 Leiharbeitskräfte, für die aktuelle Saison werden ca. 100 Leiharbeiter/innen eingesetzt. Im Jahr 2014 erfolgte gleichzeitig ein Abbau von Festanstellungen (taz 2014).

Ryanair setzt auf den Einsatz von Flugbegleiter/innen in Leiharbeit. Eine große Zahl von Flugbegleiter/innen ist nicht direkt bei Ryanair, sondern bei irischen Leiharbeitsgesellschaften wie Crewlink oder Workforce angestellt. Bewerber/innen für Stellen als Flugbegleiter/innen müssen bei Ryanair eine 6-wöchige Ausbildungszeit durchlaufen, die sie mit 3.000 Euro selbst bezahlen. Ihre Verträge mit Crewlink und Workforce sehen vor, dass sie in unbezahlten Urlaub gehen, wenn Ryanair keinen Arbeitskräftebedarf anmeldet, was regelmäßig in den touristisch schwachen Wintermonaten vorkommt.

Bei der britischen Airline easyJet spielen nicht Leiharbeitsverhältnisse sondern befristete Arbeitsverträge bei Flugbegleiter/innen eine große Rolle. Bei Tarifverhandlungen zwischen ver.di und der Airline waren befristete Verträge ein wichtiger Bestandteil der Verhandlungen (Tagesspiegel 2012).

---

16 Nach einem Streik der Flugbegleiter/innen wurde im Jahr 2013 der Einsatz von Leiharbeitskräften reduziert und Lufthansa machte Zugeständnisse an die Flugbegleitergewerkschaft UFO, indem sie zusicherte die Leiharbeit am Standort Berlin aufzugeben. Hier waren neben den 200 festangestellten Flugbegleiter/innen rund 180 über einen Leiharbeitsvertrag tätig (Spiegel Online 2012).

#### 4.6.4 Das Ausflaggen von Kabinenpersonal

Eine neuere Entwicklung in der Branche ist das Ausflaggen ganzer Crews, d. h. auf Flügen einer Airline wird komplett betriebsfremdes Personal eingesetzt. Das bekannteste Beispiel für Ausflagung des Kabinen- und Cockpitpersonals stellt die Billigairline Norwegian dar.

Das Tochterunternehmen Norwegian Air International, das seinen Firmensitz in Irland hat, begann im Jahr 2014 interkontinentale Flugstrecken zwischen Europa, Thailand und den USA zu bedienen. Da Irland der Fluggesellschaft Norwegian Air International ein gültiges AOC (Air Operator Certificate) ausstellte, war es möglich, Flüge als irische Fluggesellschaft anzubieten, ohne tatsächlich den Firmensitz nach Irland zu verlegen. Zusätzlich konnte von den deutlich günstigeren Steuergesetzen in Irland profitiert werden.

Norwegian Air International will damit insbesondere die Arbeitskosten weiter senken. Während die Flugzeuge in Irland registriert sind wird das Personal in finanziell günstigen Standorten wie z. B. Thailand stationiert (CAPA 2014b). Norwegian Air hat so mit einer irischen Fluglizenz Flüge aus Großbritannien in die USA angeboten und die Flüge mit Flugpersonal bereedert, das in Singapur durch eine Agentur angestellt ist.

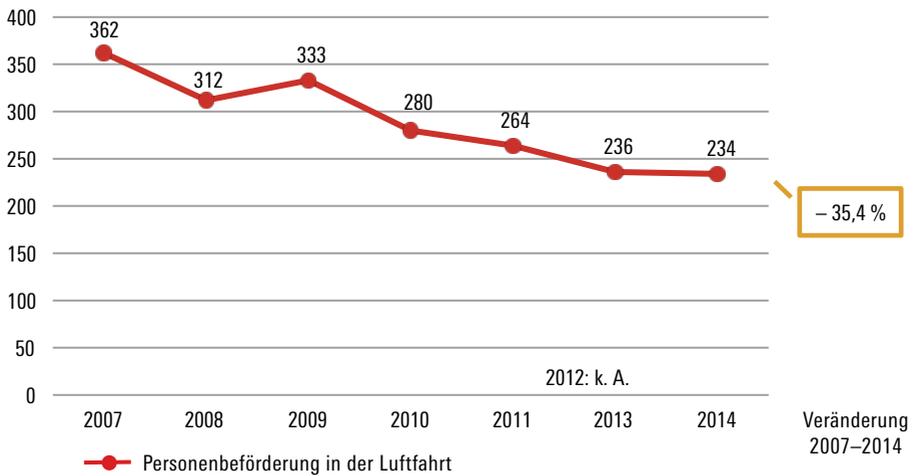
#### 4.7 Auszubildende

Die Angaben der Bundesagentur für Arbeit zur Zahl der Auszubildenden im Luftverkehr sind vergleichsweise niedrig. Ihr Anteil an der gesamten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Branche liegt mit rund 1.600 Auszubildenden im Jahr 2014 bei gerade einmal 1,3 Prozent. In der Personenbeförderung werden sogar lediglich 234 Auszubildende für das Jahr 2014 angegeben, mit einem Rückgang der Zahlen in den letzten Jahren um rund 35 Prozent (vgl. [Abbildung 13](#)).

Das liegt in erster Linie daran, dass die Tätigkeit als Flugbegleiter/in kein anerkannter Ausbildungsberuf ist, sondern genau genommen eine Qualifizierungsmaßnahme. Die Qualifizierung wird von den Airlines durchgeführt und kann je nach Fluggesellschaft von sechs Wochen bis vier Monate dauern. Während der Ausbildung erfolgt keine Ausbildungsvergütung, teilweise sind Kosten für Arbeitsmittel oder Lehrgänge selbst zu tragen. Angesichts der niedrigen Ausbildungszahlen muss davon ausgegangen werden, dass die Pilot/innen in Ausbildung darin nicht enthalten sind. Alleine bei Lufthansa

Abbildung 13

## Auszubildende in der Personenbeförderung im Luftverkehr, 2007–2014



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

nahmen in den letzten Jahren jährlich etwa 300 Pilot/innen<sup>17</sup> eine Ausbildung auf (Spiegel.de 2013a).

In Deutschland gibt es dabei durchaus Anzeichen für ein Überangebot an jungen Pilot/innen. Durch Auslagerungen von deutschen Airlines auf ausländische Tochtergesellschaften wie Swiss, Air Berlin, NIKI und SunExpress gibt es kein Wachstum und einen völligen Wandel des Arbeitsmarktes hin zu befristeten Verträgen. Damit ist eine sinkende Nachfrage nach Pilot/innen verbunden. Die Lufthansa reagiert darauf mit Kürzungen ihrer Ausbildungskontingente. Den über 400 Flugschüler/innen an den deutschen Flugschulen und den Abgänger/innen der Verkehrspilotenschule der Lufthansa stehen zurzeit nur ca. 150 bis 200 Pilot/innen gegenüber, die aus Altersgründen ausscheiden werden.

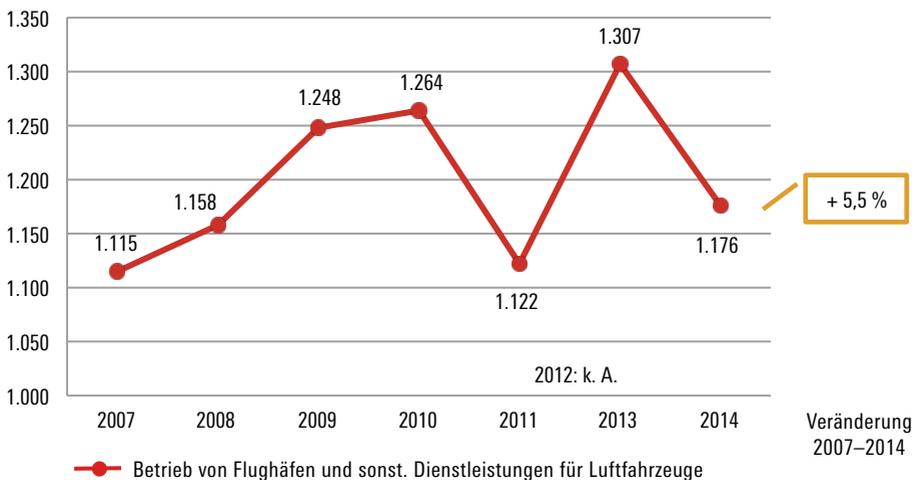
<sup>17</sup> Mit dem anhaltenden Umbau des Lufthansa-Konzerns wird es zukünftig auch Veränderungen hinsichtlich der Ausbildungszahlen geben. Ob und in welchem Umfang es zukünftig noch die Pilotenausbildung geben wird, wurde durch den Konzern bisher noch nicht kommuniziert.

Im Bereich des Betriebs von Flughäfen gibt es Ausbildungsmöglichkeiten vor allem in den Bereichen der Flugsicherung (Ausbildung zum/r Fluglots/in), der Verwaltung oder teilweise noch bei den Handling Agents (Passage und Boden). Daher ist die Anzahl der Auszubildenden hier auch höher als in der Personenbeförderung. Im Jahr 2014 lag deren Zahl bei rund 1.170 Auszubildenden.

Dennoch sind viele Tätigkeiten am Flughafen keine klassischen Ausbildungsberufe mehr, sondern zunächst an- und ungelernete Tätigkeiten, für die eine Einweisung oder Qualifizierung notwendig ist. Beispielsweise kann man als Ladehelfer/in in etwa drei bis vier Wochen eingewiesen werden. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit als Ladehelfer/in kann dann ggf. ein Lehrgang zum (IHK-) geprüften Flugzeugabfertiger/in (GFA) absolviert werden.

Abbildung 14

**Auszubildende im Betrieb von Flughäfen und sonstigen Dienstleistungen für Luftfahrzeuge, 2007–2014**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen und Wirtschaftszweigen, zum Stichtag 30.06; eigene Darstellung

## 5. LÖHNE UND GEHÄLTER IM LUFTVERKEHR

---

Über kaum eine andere Branche in Deutschland gibt es so weit auseinander gehende Einschätzungen und Informationen zu den Verdiensten und den Arbeitsbedingungen wie für den Luftverkehr. Auf der einen Seite werden immer wieder die hohen Gehälter von langgedienten Pilot/innen im Kapitänsrang bei der Lufthansa als Beispiel angeführt mit Jahresverdiensten von bis zu 225.000 Euro und Übergangsregelungen für ein Ausscheiden vor dem Renteneintritt. Auf der anderen Seite stehen die Beschäftigten in der Gepäckabfertigung und Servicekräfte im Bodenbereich, deren Bruttostundenlohn teilweise nur wenig über dem Mindestlohn liegt. Im Folgenden soll ein Überblick zu den in Deutschland gezahlten Löhnen und Gehältern gegeben werden. Soweit möglich und sinnvoll werden bei den Fluggesellschaften auch europäische bzw. internationale Vergleichszahlen angegeben.

Grundsätzlich kann man feststellen, dass die Liberalisierung im Luftverkehr zu einer starken Zersplitterung der Tariflandschaft in allen Bereichen des Luftverkehrs geführt hat. Es gibt nach wie vor einen Kernbereich der Beschäftigung mit überdurchschnittlicher Bezahlung und mit stabilen und guten Bedingungen im Rahmen des TVöD, aber gleichzeitig auch eine immer weiter wachsende Zahl von gering bezahlten und prekär angestellten Beschäftigten. Es kommt zu einem verstärkten Einsatz von Leiharbeit, Werkverträgen und Teilzeitbeschäftigungen vor allem beim Kabinenpersonal und in der Abfertigung und der Auslagerung von Beschäftigung auf Drittanbieter im Catering, der Reinigung und der Logistik. Wie hoch oder niedrig die Gehälter für Beschäftigte im Luftverkehr sind, hängt damit zum einem vom Arbeitgeber ab (die Fluggesellschaft, Flughafen oder auch Drittanbieter von Dienstleistungen), aber auch vom Beschäftigungsbereich und vom Aufgabenbereich, in welchem die Beschäftigten tätig sind.

Die in den letzten Jahren in der Branche stattgefundenen Arbeitskämpfe und Streiks haben daher ganz unterschiedliche Ansatzpunkte und Zielsetzungen gehabt. Während es vor allem bei Lufthansa und besonderen Berufsgruppen wie den Pilot/innen sehr stark um die Sicherung eines in der Vergangenheit erreichten Gehaltsniveaus ging, gab es gerade im Bodenbereich zunehmend Arbeitskämpfe und Streiks um angemessene Lohn- und Gehaltserhöhungen von einem niedrigen Grundniveau aus, in denen es um grundlegend verbesserte Arbeitsbedingungen geht.

Die Arbeitsplätze im Luftverkehr können vereinfacht folgenden Aufgabenbereichen zugeordnet werden:

- Tätigkeit in der Abfertigung mit der Unterteilung in Bodenabfertigungsdienste, zu denen alle Beschäftigten an Flughäfen gehören, die Dienstleistungen rund um das Flugzeug und den Flughafen erbringen. Dazu gehören auch die Beschäftigten am Schalter, die für das Einchecken der Passagiere und Aufnahme der Gepäckstücke zuständig sind.
- Tätigkeit als Flugbegleiter/in, d. h. die Betreuung der Passagiere an Bord (Kabinenpersonal).
- Tätigkeiten im Sicherheitsbereich, die durch eigene Beschäftigte der Flughäfen oder Sicherheitsfirmen erbracht werden, soweit es nicht hoheitliche Aufgaben betrifft, die Polizei und Zoll übernehmen.<sup>18</sup>
- Tätigkeiten im Vorfeld von der Vorfeldaufsicht (Begleitung von Flugzeugen am Flughafen), Verkehrszentrale (Koordination des Verkehrs am Flughafen; Zuteilung von Gates und Parkpositionen) bis zur Vorfeldkontrolle der Außenanlagen.
- Pilot/innen, d. h. in Verkehrsflugzeugen mindestens zwei Personen im Cockpit.

Es gibt darüber hinaus noch viele andere fachlich spezialisierte Berufsgruppen, aber diesen hier genannten Tätigkeiten lässt sich die Mehrzahl der Beschäftigten zuordnen. Für jeden dieser Bereiche werden im Folgenden die Gehalts- und Lohnniveaus der einzelnen Beschäftigungsgruppen genauer dargestellt, wobei immer eine Bandbreite üblicher Eingruppierungen genannt wird. Die in vielen Bereichen üblichen Zulagen haben wir – soweit bekannt – aufgeführt, aber nicht monetär bewertet. Die Darstellung beginnt mit dem am niedrigsten bezahlten Bereich.

## 5.1 Abfertigungsbereich

### 5.1.1 Bodenabfertigung

Der Markt für Bodenabfertigungsdienste an Flughäfen ist seit der Markttöffnung Mitte der neunziger Jahre ein stark umkämpftes Arbeitsfeld geworden.

---

<sup>18</sup> Auch die Sicherheitskontrollen am Flughafen waren ursprünglich staatliche Aufgaben, die in den letzten Jahren an private Sicherheitsfirmen ausgelagert wurden.

Seither wird bei den Abfertigern versucht, niedrigere Angebotspreise vor allem über ein Senken von Lohnkosten zu erreichen. Heute stehen die Beschäftigten in der Bodenabfertigung am unteren Ende der Lohn- und Gehaltspyramide in der Luftverkehrsbranche. In Deutschland hat es nach Angaben von ver.di in diesem Bereich einen Reallohnverlust von ca. 20 Prozent seit Inkrafttreten der Richtlinie 97/67 gegeben. Der Bruttostundenlohn lag im Jahr 2012 für gut 40 Prozent der Beschäftigten in der Bodenabfertigung zwischen 7,40 und 8,70 Euro (ver.di 2012, S. 2).

Diese Untergrenze ist seit der Einführung des Mindestlohnes für die Beschäftigten der Bodenverkehrsdienste leicht angestiegen. Im Bereich der Bodenabfertigung liegt das Jahresbruttogehalt bei rund 20.500 Euro – 30.000 Euro (Fluege.de 2014) und bewegt sich damit allerdings immer noch im Niedriglohnsegment. Es gibt Unterschiede abhängig von Berufsgruppe, Erfahrung und Arbeitgeber. Am Beispiel der tariflichen Vereinbarung der GroundSTARS und ver.di in Hamburg kann dies exemplarisch für ausgewählte Berufe im Ground-Handling darstellt werden (Abbildung 15).

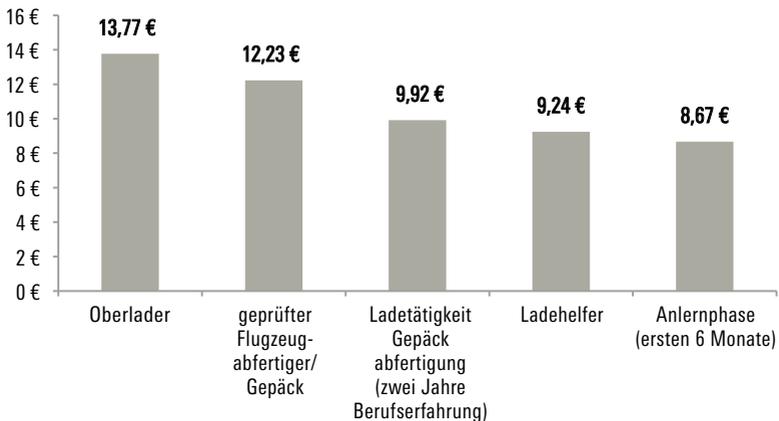
Während die tariflichen Entgelte bei externen Abfertigungsdienstleistern wie WISAG oder Avia in der Regel niedriger sind, gibt es inzwischen auch bei den flughafeneigenen Anbietern unterschiedliche Tarifstrukturen. Die flughafeneigenen Bodenverkehrsdienstleister arbeiten häufig mit einer 2- bis 3-Klassenstruktur unter den Beschäftigungsverhältnissen: „Alt-Beschäftigte“ mit Bestandssicherung nach TVöD, „jüngere“ Kernbelegschaften mit abgesenkten Bedingungen des TVöD oder Befristungen sowie Beschäftigte in der Arbeitnehmerüberlassung, die zu schlechteren Bedingungen bei Bezahlung, Arbeitszeiten oder Urlaubsregelungen eingestellt werden. Das führt dazu, dass teilweise an einem Flughafen und bei einem Unternehmen für vergleichbare Tätigkeit bis zu drei verschiedene Lohnniveaus existieren.

Ein solches drei-Klassen-System soll dem Arbeitgeber die notwendige Flexibilität zum Einsatz oder zur Einsparungen von Personal(-kosten) ermöglichen. Die Grundlast arbeitet die Stammebelegschaft beim BVD der Mutterfirma ab, unterstützt von befristet Beschäftigten bei den Tochtergesellschaften im Ground Service. Bei besonders hohem Arbeitsanfall werden darüber hinaus Leiharbeiter eingesetzt (Stuttgarter Zeitung 2012b). Zu befürchten ist, dass es langfristig zu einem Absinken der Löhne bei den Stammebelegschaften kommt, da die Flughafenbetreiber ein Angleichen des Lohnniveaus der Beschäftigtengruppen anstreben.<sup>19</sup>

---

19 Ergebnis der Interviews, vergleiche mit Münchner Merkur (2015).

## Löhne bei GroundSTARS in Hamburg in 2014, in Euro/Stunde



Quelle: TV-FHG und BDV-TV 2014; eigene Darstellung und Berechnung.

Anmerkung: Um trotz veränderter Tarif- und Eingruppierungsstrukturen eine Vergleichbarkeit herstellen zu können wurden folgende Lohngruppen gegenübergestellt:

- 1) Beschäftigte in der Anlernphase (erste sechs Monate) – B1 (TV von 2003/2004)/VG1 (TV-BVD, erste sechs Monate)
- 2) Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung nach abgeschlossener Schulung und Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung – B2/TV-BVD VG1 Nr. 1 (Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung)
- 3) Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung nach abgeschlossener Schulung und mindestens zwei Jahren einschlägiger Berufserfahrung TV-BVD VG 2 Nr. 1 (Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung)
- 4) Geprüfter Flugzeugabfertiger (GFA) Gepäck und Ladetätigkeit in der Gepäckabfertigung als GFA – B4/TV-BVD VG 3 Nr. 2 (Ladetätigkeit in der Flugzeugabfertigung)
- 5) Oberlader Flugzeugabfertigung und Tätigkeit als Oberlader – B8/VG 4 Nr. 3

Hinzu kommt eine Tendenz, die Beschäftigten in der Flugzeugabfertigung nicht nach Arbeitszeit, sondern nach abgefertigtem Flugzeug zu bezahlen. Die dazwischenliegenden Anwesenheitszeiten werden nicht entlohnt. Dieses Modell wird beispielsweise am Flughafen in Stuttgart angewandt und führt nach Aussage von Arbeitnehmervertreter/innen zu großen Lohnschwankungen bis hin zur Notwendigkeit des „Aufstockens“ unter den Vollzeitbeschäftigten (Stuttgarter Zeitung 2013). Diese Entwicklung lässt sich auch am Flughafen Hamburg beobachten, wo die Beschäftigten in der Abfertigung (Boden und Passage) durch sogenannte flexible Teilzeitarbeit bzw. „Arbeit auf Abruf“ ein bestimmtes monatliches Stundenkontingent

(z. B. 80 h/Monat) erhalten und nur über geleistete Zusatzstunden eine Vollzeitbeschäftigung erreichen. Je nach Auftragslage kommt es auch hier zu großen Lohnschwankungen und Unsicherheiten für die Beschäftigten, ob das monatliche Einkommen zum Leben ausreicht.<sup>20</sup> Das wirtschaftliche Risiko wird damit auch hier auf die Arbeitnehmer/innen übertragen.

### 5.1.2 Personenabfertigung und Kundenservice

Das Bruttojahreseinkommen im Bereich Passage (Personenabfertigung und Kundenservice) liegt in Deutschland durchschnittlich bei ca. 23.500 Euro. Je nach Dienstalter kann sich das Bruttojahresgehalt auf bis zu 30.000 Euro erhöhen (Fluege.de 2014). Hier hängt die Höhe davon ab, welcher Tarifvertrag gilt, bei welcher Firma gearbeitet und welche Tätigkeit ausgeübt wird. In der Lufthansa-Group gelten folgende Eingruppierungen:

Ähnlich wie im Bereich der Gepäckabfertigung liegt die Bezahlung bei Unternehmen wie der Lufthansa damit über dem, was Beschäftigte bei externen Dienstleistern bekommen. Es gibt daher auch bei der Lufthansa eine erkennbare Tendenz, langfristig keine eigenen Beschäftigten mehr in der Passagierabfertigung zu beschäftigen.

Ein Beispiel dafür, wie das Lohnniveau in der Abfertigung durch „Umstrukturierungen“ langfristig gesenkt wird, ist die Entwicklung an den Berliner Flughäfen. Dort hat der Abfertigungsdienstleister WISAG das eigene Tochterunternehmen Passage Service Berlin (APSB) geschlossen, den rund 180 Beschäftigten gekündigt und die Abfertigungsaufträge an ein Tochterunternehmen mit anderen Tarifkonditionen vergeben. Hintergrund war, dass bei der APSB noch Alt-Beschäftigte mit Besitzstandsregelungen aus dem ehemaligen flughafeneigenen Abfertiger in Berlin GlobeGround beschäftigt waren. Mit diesem „Umbau“ wurde es möglich, aus dem geltenden Tarifvertrag auszuschneiden und Abfertigungspersonal zu beschäftigen, das bis zu 40 Prozent weniger verdient (RBB Online 2015).

---

20 Mit der Entlohnung nach abgefertigtem Flugzeug nehmen der Zeitdruck und die Taktung für die Beschäftigten zu. Folgen sind nach Aussage von ver.di Vertreter/innen Qualitätsmängel und Ablaufprobleme bei der Flugzeugabfertigung. Der Bodenabfertigungsdienstleister Avia in Düsseldorf will daher ein Bonussystem einführen, bei dem die Beschäftigten nur 100 Prozent ihrer Bezahlung erhalten sollen, wenn die Abfertigung ohne Schäden erfolgt.

**Entgelte Arbeitsbereich Passage bei Lufthansa-Group**

<b>Berufsgruppe</b>	<b>Bruttoverdienst</b>
	vom Standort abhängig
	Bsp. Flughafen Frankfurt
Service-Agent Check-in	1.825,55 € Einstiegsgehalt
	Nach 3 Monaten Einarbeitung: 1.896,67 € inkl. Zeitzuschläge und 13. Monatsgehalt
Service Agent Customer Care	1.778,13 € inklusive Zeitzuschläge und 13. Monatsgehalt
	Angebot nur in Teilzeit
	20 Std./Woche: 913,10 € (nach 3 Monaten Einarbeitung 948,67 €)
Service Agent Gepäckermittlung	30 Std./Woche: 1.369,65 € (nach 3 Monaten Einarbeitung 1.423,00 €)
	Inkl. Zeitzuschläge, 13. Monatsgehalt und Urlaubsgeld
Service Professional Transfer & Ticketing	Einstiegsgehalt 1.881,47 € (nach 6 Monaten Einarbeitung 2.012,23 €)
	Inkl. Zeitzuschläge und 13. Monatsgehalt
Customer Service Consultant	Die Vergütung ist abhängig von den Vertrags- modellen und lokalen Konditionen und Leistungen der verschiedenen Standorte.

Quelle: Eigene Darstellung nach Lufthansa (2014)

## 5.2 Kabinenpersonal

Die Gehälter von Flugbegleiter/innen unterscheiden sich von Fluggesellschaft zu Fluggesellschaft stark. Deutliche Unterschiede gibt es zwischen Low-Cost-Carriern und den großen Linienfluggesellschaften bei der Form der Arbeitsverträge und Beschäftigungsverhältnisse. So werden z.B. beim Low-Cost-Carrier Ryanair zu Beginn der Beschäftigung als Flugbegleiter/in lediglich Werkverträge angeboten, die eine Bezahlung rein auf geleisteten Flugstunden vorsehen. Dem gegenüber stehen unbefristete Anstellungsverhältnisse bei Lufthansa, die ein Grundgehalt, Abwesenheitsgeld und auch einen Schichtzuschlag enthalten.

Dadurch wird die Bandbreite der gezahlten Gehälter recht groß. In der Regel zahlen die Airlines Flugbegleiter/innen ein recht geringes Grundgehalt, zahlen aber Zulagen für jede geleistete Flugstunde, Kommissionsanteile für verkaufte Waren an Bord oder auch eine Schichtzulage wie bspw. bei der Lufthansa. Bei den arabischen Airlines Emirates Airlines, Etihad Airways und Qatar Airways ist zu berücksichtigen, dass den Beschäftigten steuerfreie Entgelte gezahlt werden, was für den/die Einzelne/n deutliche Vorteile haben kann.

Die formalen Anforderungen an eine Tätigkeit als Flugbegleiter/in sind in Deutschland üblicherweise ein Schulabschluss (mittlere Reife) und Kenntnis einer Fremdsprache (Englisch). Der Beruf ist kein anerkannter Ausbildungsberuf nach dem Bundesbildungsgesetz. Für die Ausbildung ist ein Zeitraum von sechs Wochen bis vier Monaten üblich. Während der Ausbildung erfolgt keine Ausbildungsvergütung, teilweise sind Kosten für Arbeitsmittel oder Lehrgänge selbst zu tragen.

Eine ganze Reihe von Airlines haben – wie bereits dargestellt – in den vergangenen Jahren auch in diesem Bereich versucht, die Lohnkosten durch den Einsatz von Leiharbeiter/innen zu senken.

Ein kritischer Punkt ist die Praxis bei einigen Low Cost Airlines, nur noch eine Bezahlung pro tatsächlich geleisteter Flugstunde anzubieten. Bei Ryanair ist dieses System besonders umstritten. Hier werden die Flugbegleiter/innen mit 12,15 Euro je „planmäßiger Blockstunde“, also pro Stunde der regulären Flugzeit vergütet. Verspätungen sowie Anwesenheit vor und nach jedem Flug bleiben unbezahlt. Einen Anspruch auf Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gibt es nach irischem Recht nicht (Stengel 2008).

**Gehälter Flugbegleiter/innen bei ausgewählten Fluggesellschaften**

<b>Fluggesellschaft</b>	<b>Durchschnittsgehalt</b>	<b>Inklusive</b>
<b>Netto-Angaben</b>		
British Airways (U.K.)	ca. 1.770 bis 2.260 €	Grundgehalt plus Zulage je Flugstunde plus Leistungszulage (wenig Krankentage etc.)
Emirates (UAE)	ca. 2.019 bis 3.040 € (abhängig ob Economy oder First Class sowie Betriebszugehörigkeit)	Grundgehalt plus Zulage je Flugstunde (9 €)
Etihad (UAE)	ca. 1.455 bis 1.677 € (abhängig ob Economy oder First Class sowie Betriebszugehörigkeit)	Grundgehalt plus Zulage je Flugstunde (9 €)
Qatar (UAE)	ca. 1.500 bis 2.700 € (abhängig ob Economy oder First Class sowie Betriebszugehörigkeit)	Grundgehalt plus Zulage je Flugstunde (9 €)
Ryanair (EI)	ca. 1.200 bis 1.500 €	Bezahlung basiert auf Flugstunden
SIA (SGP)	durchschnittlich 2.300 €, aber bis zu 4.000 € möglich	Grundgehalt plus Zulagen für Langstrecken, Übernachtungen, Essen, Transport und Kleidung
<b>Brutto-Angaben</b>		
Air Berlin (DE)	Einstiegsgehalt ca. 1.350 bis 1.650 €,	Grundgehalt plus Abwesenheitsgeld plus Schichtzulage
Air France /KLM (FR)	Anfang durchschnittlich 2.150 €, nach 10 Jahren 3.210 €, nach 15 Jahren durch. 4.130 €	Grundgehalt plus Zulagen
easyJet (DE)	Einstiegsgehalt (Flight attendand) ca. 2.165 bis ca. 3.504 € (Cabin manager)	plus Grundgehalt plus 2,5% Kommissionsanteil plus Abwesenheitsgeld
Lufthansa (DE)	ca. 1.386 bis 4.353 €	Grundgehalt plus Schichtzuschlag 16 % plus Abwesenheitsgeld 48 €/Tag

Quelle: Eigene Darstellung. Quellen siehe Anhang

### 5.3 Flughafensicherheit

Der gesamte Bereich der Flughafensicherheit hat sich unter den Anforderungen und Bedingungen einer Abwehr von terroristischen Anschlägen in den letzten Jahrzehnten immer stärker ausgeweitet und verändert. Während früher Sicherheitsaufgaben an Flughäfen überwiegend von Polizei, Zoll und den Flughafengesellschaften selber wahrgenommen wurden, sind große Teile der direkten Personenkontrolle im Zugang zu den Abflugterminals heute vom Staat an private Sicherheitsfirmen vergeben worden.

Die Tätigkeiten sind überwiegend an- und ungelernt. Eine Qualifizierung ist in kurzer Zeit möglich. Die Ausbildung als IHK Fachkraft für Schutz und Sicherheit dauert beispielsweise sechs Wochen. Die Bezahlung liegt in vielen Fällen nur wenig über dem Mindestlohn. Im Schnitt verdienen Beschäftigte im Sicherheitsbereich ca. 30.000 Euro brutto im Jahr, was einem Monatsgehalt von rund 2.500 Euro entspricht (Fluege.de 2014). In den letzten Jahren hat es mehrfach Auseinandersetzungen um die Entgelthöhe gegeben. So gab es 2013 erstmals Streiks des Sicherheitspersonals an Flughäfen in NRW und Hamburg, zu welchen die Gewerkschaft ver.di aufgerufen hatte. Damit konnten erfolgreich Tariferhöhungen durchgesetzt werden. An den Flughäfen in NRW bekommt ein Frachtkontrollleur, der vormalig 9 Euro brutto verdiente, seit 2014 einen Bruttostundenlohn von 12,05 Euro und ein Sicherheitsassistent (Abtasten von Passagieren, Durchleuchten von Handgepäcksstücken) bekommt statt 12,36 Euro rund 14,70 Euro. Betroffen von dieser Tariferhöhung waren in NRW damals rund 2.000 Beschäftigte (taz 2013).

Am Hamburger Flughafen konnte bei der Tarifverhandlung zwischen ver.di und dem Arbeitgeberverband der Sicherheitskräfte BDSW eine 15 prozentige Steigerung des Bruttostundenlohns erzielt werden. Diese erfolgte in zwei Stufen. Zum 1. April 2013 wurde der Stundenlohn auf 13,10 Euro und zum 1. April 2014 nochmals auf 13,60 Euro erhöht (Bundesweite Finanz- und Honorarberatung 2013).

Im ersten Halbjahr 2015 kam es erneut zu Arbeitsniederlegungen an den Flughäfen. Im Zeitraum zwischen Januar und März 2015 wurde an den Flughäfen in NRW, Hannover, Stuttgart und Hamburg durch die Gewerkschaft ver.di erneut zu Warnstreiks aufgerufen. Für die Flughäfen Köln/Bonn und Düsseldorf konnte eine schnelle Einigung auf eine Tariflohnsteigerung erzielt werden (Bundesweite Finanz- und Honorarberatung 2013).

## 5.4 Vorfeld

Im Bereich der Tätigkeiten im Vorfeld gelten an deutschen Flughäfen verschiedene Tarifverträge. Es gelten an mehreren Flughäfen die Regelungen des TVöD-F (Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes Flughafen) und Tarifverträge der GdF (Gewerkschaft der Flugsicherung). Vertragspartner der GdF sind unter anderem die Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH, Flughafen Hamburg Finkenwerder GmbH, Flughafen München GmbH sowie auch die Fraport AG.

Die Datenlage zur genauen Lohn- und Gehaltshöhe für Beschäftigte im Bereich Vorfeld an Flughäfen ist lückenhaft. Grundsätzlich handelt es sich in der Mehrzahl um gut ausgebildete und spezialisierte Beschäftigte mit meist längeren Lernzeiten. Je nach Tätigkeit bewegen sich die Grundgehälter zwischen 2.700 Euro bis zu 5.700 Euro pro Monat.

Tabelle 6

### Durchschnittlicher Bruttolohn von Vorfeldbeschäftigten in Deutschland nach TVöD-F

Berufsgruppe	durchschnittlicher Bruttomonatslohn nach TVöD
Vorfeldkontrolle	3.400 bis 5.700 € brutto, Schichtleiter bis 6.500 €
Verkehrszentrale	2.800 € bis 4.000 € brutto, Schichtleiter bis 4.700 €
Vorfeldaufsicht	2.700 € bis 4.200 € brutto, einschließlich Schichtleiter

Quelle: Eigene Darstellung nach Apron Frankfurt (2012)

Die zwischen der GdF und der Fraport AG am Frankfurter Flughafen abgeschlossenen Vereinbarungen für die Bereiche der Vorfeldaufsicht (VA), Verkehrszentrale (VZ) und Vorfeldkontrolle (VK) haben ein etwas höheres Lohnniveau als der TVöD-F. Bei den direkten Beschäftigten der Flugsicherung gibt es auch noch höhere Endvergütungen.

## 5.5 Pilot/innen

Pilot/in ist für viele junge Menschen immer noch ein attraktiver Beruf. Dazu tragen sicher auch die von erfahrenen Pilot/innen bei großen Fluglinien erreichbaren Gehälter bei, die sich in der Höhe mit Managementgehältern von

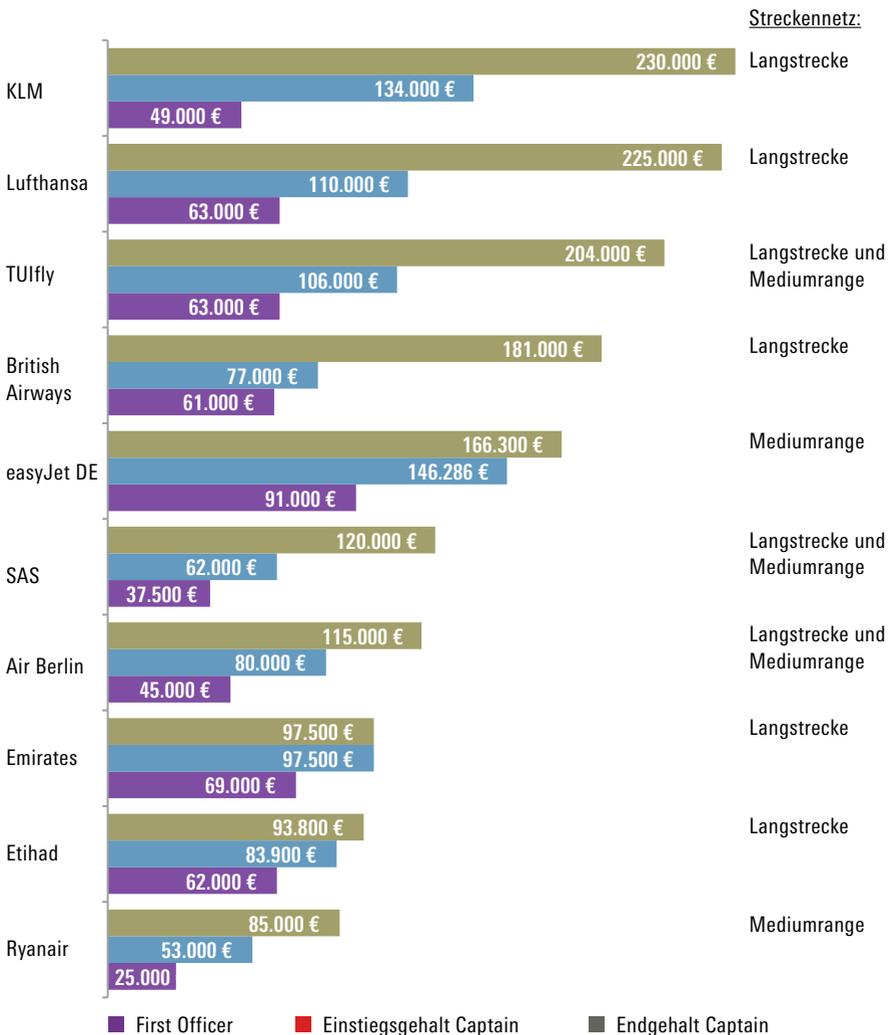
Führungskräften vergleichen lassen. Der Einstieg in die Ausbildung ist in Deutschland mit Abitur bzw. vergleichbarem Schulabschluss möglich. Vorausgesetzt werden gute Kenntnisse in den Fächern Englisch, Mathematik und Physik und allgemeine Fähigkeiten wie Raumorientierung, gute Merkfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Stressresistenz. Die Ausbildung dauert üblicherweise je nach Ausbildungsträger 18 bis 31 Monate. Beliebtester und anerkanntermaßen bester Ausbilder ist in Deutschland die Lufthansa, die in der Vergangenheit jährlich bis zu 250 neue Pilot/innen ausgebildet hat und die Ausbildungskosten in Höhe von ca. 60.000 Euro vorfinanziert. Die Rückzahlung erfolgt nach Übernahme durch Gehaltsabzüge. Auch Air Berlin hat bisher zwischen 30 und 60 Pilot/innen jährlich ausgebildet. Allerdings muss für die Ausbildung ein Eigenanteil von 60.000 Euro selbst getragen werden. Wer bei den großen Linien nicht für eine Ausbildung angenommen wird, kann sich privat an verschiedenen Flugschulen im In- und Ausland ausbilden lassen.

Die Höhe der Einstiegsgehälter und der Endverdienste für Pilot/innen variieren deutlich zwischen den Airlines und sind abhängig von Dienstalter und Einsatzbereich. Spitzenverdiener in Deutschland sind dabei die Pilot/innen der Lufthansa mit bis zu 225.000 Euro Jahresgehalt, gefolgt von TUIfly mit bis zu 204.000 Euro. Pilot/innen bei Low-Cost-Airlines wie Ryanair erhalten im direkten Vergleich deutlich weniger.

Der Vergleich mit den Golf-Carriern ist dagegen schwierig, da bei diesen Unternehmen nur geringe steuerliche Abgaben von Beschäftigten und Arbeitgebern entrichtet werden müssen. Hinzu kommen eine Reihe weiterer Zuschüsse und Vergünstigungen. Für die Pilot/innen bei Emirates Airways bspw. umfasst dies eine bezahlte Unterkunft in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Krankenversicherung für alle Familienmitglieder, Ausbildungsförderung von bis zu drei Kindern, eine Lebensversicherung und Altersvorsorge sowie Reisevergünstigungen für Privatreisen. Ähnliches gilt auch für Pilot/innen die bei Etihad Airways beschäftigt sind.

Die im Vergleich geringere Bezahlung von Piloten bei Ryanair hat dazu geführt, dass sich eine größere Anzahl von Pilot/innen 2013 in der Ryanair Pilots Group (RPG) zusammengeschlossen hat, einer Art gewerkschaftlicher Vertretung, die das Unternehmen aber nicht anerkennt. Nach Angaben der RPG haben viele Pilot/innen bei Ryanair nur ein Bruttogehalt von 6.000 Euro, von dem sie Steuern, Sozialabgaben und Trainingsgebühren bezahlen. Hinzu kommt, dass nur die wenigsten Pilot/innen direkt bei der Fluggesellschaft angestellt sind. Unter den rund 3.500 Ryanairpilot/innen sind die ersten und zweiten Offiziere fast komplett über Agenturen wie Brookfield angestellt.

**Brutto-Jahresgehälter Pilot/innen bei ausgewählten Fluggesellschaften 2014**



Quelle: eigene Darstellung nach Airliners.de 2014c

Anmerkung: Bei den angegebenen Jahresgehältern bei den Airlines der Vereinigten Arabischen Emirate (hier Emirates Airlines, Etihad) ist zu beachten, dass hier keine Steuern auf die Gehälter erhoben werden. Ohne diese stehen die Airlines der VAE real betrachtet im Ranking deutlich weiter vorne.

Low-Cost-Fluggesellschaften sparen durch solche Regelungen Kosten. Die Pilot/innen müssen sich selbst für den Fall der Berufsunfähigkeit absichern und haben keinen Anspruch auf eine Betriebsrente. Zudem wird das Beschäftigungsrisiko teilweise auf sie verlagert, denn Ryanair garantiert z. B. keine Mindestflugstunden.

„Man wird nur bezahlt, wenn man fliegt. Man bekommt einen Dienstplan vorgegeben, und wenn man es aus irgendeinem Grund nicht schafft, einen Dienst wahrzunehmen, wenn man zum Beispiel krank ist, dann bekommt man diese Stunden auch nicht bezahlt.“  
(Spiegel 2015a)

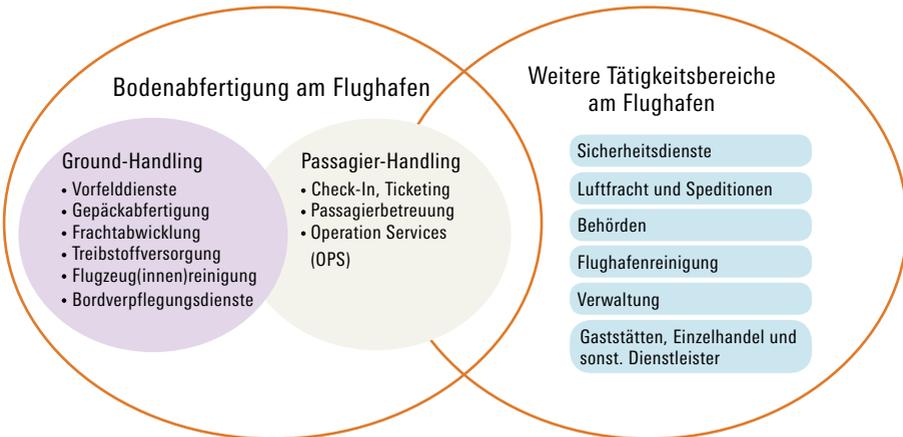
## 6. FLUGHÄFEN UND BODENVERKEHRSDIENSTE

Die Flughäfen sind heute nicht mehr nur ein Flugfeld mit Abfertigungsfunktionen, sondern mit einer Vielzahl an Unternehmen aus der Logistik, dem Einzelhandel oder der Gastronomie etc. am jeweiligen Flughafenstandort verknüpft. Im Folgenden soll aber nicht das umfassende „Wirtschaftssystem“ Flughafen untersucht werden, sondern nur die Flughafenbetreibergesellschaften mit ihrer Kernaufgabe, der Bereitstellung von Infrastruktur und Abwicklung des Flugbetriebes sowie die Abfertigungsdienstleister an den wichtigsten deutschen Flughäfen im Fokus stehen.

Zum Abfertigungsbereich am Flughafen gehören die Dienstleistungen rund um das Flugzeug, inklusive des Verladens von Gütern oder Personen, die Behandlung des Gepäcks im Sortierraum, die Beförderung des Gepäcks zwischen Flugzeug und Sortierraum sowie zwischen Sortierraum und Ausgaberaum, die Fracht und Postabfertigung, Flugzeuginnenreinigung, Erstellung der für den Transport notwendigen Papiere und Dokumente (u.a. Check-In) und die Versorgung des Flugzeugs mit Betriebs- und Verbrauch-

Abbildung 17

### Tätigkeitsbereiche am Flughafen



Quelle: Eigene Darstellung

stoffen. Darüber hinaus gehören zu dem Abfertigungsbereich die Vorfelddienste, wie z.B. die Unterstützung beim Parken des Flugzeugs oder Unterstützung beim Anlassen der Triebwerke.<sup>21</sup> Im Groben kann zwischen der Bodenabfertigung (Ground-Handling) und der Passagierabfertigung (Passagier-Handling) unterschieden werden.

Die Aufgaben der Abfertigung eines Flugzeugs werden entweder durch die Fluggesellschaften selbst übernommen (Self-Handling) oder an einen Dienstleister übertragen. Das können die flughafeneigenen Abfertiger, eine andere Fluggesellschaft oder auch ein externer Bodenabfertigungsdienstleister (Drittanbieter) sein.

### 6.1 Auswirkungen der Liberalisierung im Luftverkehr auf Flughäfen und Bodenverkehrsdienste

Drittanbieter von Bodenverkehrsdienstleistungen spielen an europäischen Flughäfen seit der Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste Mitte der 1990er Jahre eine Rolle. Das Ziel der Liberalisierung war, mehr Wettbewerb unter den Bodenverkehrsdiensten und dadurch Preisvergünstigungen für die Airlines zu erreichen (EU-Richtlinie 96/67/EG EU aus dem Jahr 1996). Dafür gab es die Marktöffnung an europäischen Flughäfen, durch die externen Bodenabfertigungsdienstleistern die Möglichkeit verschafft wurde, sich an den Flughäfen mit einer jährlichen Passagierzahl von 2 Millionen oder einem Frachtvolumen ab 50.000 Tonnen pro Jahr für Abfertigungsaufträge zu bewerben. Bis dahin wurde die Bodenabfertigung an europäischen Flughäfen in der Regel durch einen nationalen bzw. flughafeneigenen Anbieter ausgeführt.

Heute gelten die Flughäfen in London und Amsterdam als Flughäfen mit vollständiger Marktöffnung, erkennbar daran, dass es keine flughafeneigenen Abfertiger mehr gibt. Frankfurt ist im europäischen Vergleich der Großflughäfen das Gegenbeispiel, da selbst die Lufthansa als größte Fluggesellschaft am Standort nicht selbst abfertigt.

---

21 Legt man bei der Frage, was alles zur Bodenabfertigung gehört, die Einordnung nach liberalisierungspflichtigen Tätigkeiten laut der Bodenabfertigungsdienstverordnung (BADV) zugrunde, dann gehören Teile der Vorfelddienste nicht zum Ground-Handling. Darunter fällt der Bereich der zentralen Vorfeldkontrolle (Fluglotsen, Kommunikation zwischen Flugzeug/Tower und Einparkhilfen bzw. sog. Follow-Me), da diese nicht zu den liberalisierungspflichtigen Tätigkeiten gehören.

Tabelle 7

**Veränderungen ab 2004 in den sechs größten Flughäfen der EU**

Flughafen	London Heathrow	Charles des Gaulles Paris	Frankfurt Airport	Amsterdam Schiphol	Madrid-Barajas	Rom-Fiumicino
Marktsituation vor der Marköffnung	8 Fluggesellschaften mit Self- und Third-Party-Handling	Duopol von Flughafenbetreiber und Homecarrier	Monopol des Flughafenbetreibers	bereits vor der Richtlinie geöffneter Markt	Monopol des Homecarrier	Monopol des Flughafenbetreibers
Anzahl der Abfertiger nach Marköffnung	11	5	2	5	5	3
Flughafenbetreiber enthalten	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
Anzahl der Fluggesellschaften mit GH	7	1	0	2	5	2
Anzahl der unabhängigen Anbieter	4	3	1	3	0	0

Quelle: Templin (2007), eigene Darstellung

In den letzten Jahren wurde über eine noch weitergehende Liberalisierung bei den Bodenverkehrsdiensten durch eine neue Richtlinie der EU diskutiert und gestritten (ver.di 2012b). Die zuletzt diskutierte Fassung der Richtlinie sah vor, dass auf Flughäfen mit mehr als 15 Millionen Passagieren und/oder 200.000 Tonnen Fracht pro Jahr mindestens drei Unternehmen der Bodenabfertigung ihre Dienste anbieten dürfen (Airliners.de 2013b). Gegen diese Pläne der weiteren Marktöffnung der Bodenverkehrsdienste gab es vor allem von Seiten der Gewerkschaften und der Flughafenverbände viel Widerstand. Befürchtet wurde, dass sich damit der Preiskampf zwischen den Anbietern weiter verschärfen würde und so zu Jobverlusten und schlechteren Arbeitsbedingungen vor allem bei den heute zum Teil von den Flughäfen noch selbst betriebenen Abfertigungsgesellschaften führen könnte (Harsche/Braun 2013 und ver.di 2012b). Durch den anhaltenden Druck von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen wurde die Richtlinie Anfang 2015 von der EU-Kommission zurückgezogen.

Dennoch ist der Druck zur Kostensenkung auf die Flughäfen und die Bodenverkehrsdienste hoch. Die Fluggesellschaften fordern von Abfertigungsdienstleistern und bei Infrastrukturanbietern günstigere Dienstleistungen. Trotz eines wachsenden Gesamtmarktes versuchen die Flughafengesellschaften daher, ihre Dienstleistungen auch weiterhin zu tendenziell sinkenden Preisen anzubieten. Sie setzen einerseits darauf, neue Kunden zu gewinnen und die Umsätze im Non-Aviation-Bereich zu steigern (mit Einzelhandel, Immobilien und Parkhäusern) und versuchen andererseits neue Kooperationsmodelle mit Airlines und Lieferanten einzugehen sowie immer wieder die Möglichkeiten der allgemeinen Kostensenkung zu nutzen, um ihre Ertragsituation zu halten bzw. zu verbessern.

Soweit die Flughafengesellschaften die Flugzeugabfertigung über eigene Tochtergesellschaften anbieten, versuchen sie auch in diesem Bereich die Personalkosten zu senken und dadurch die Abfertigungskosten so gering wie möglich zu halten. Das hatte in den letzten Jahren die deutlichsten Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur bei den Bodenverkehrsdiensten.

### **6.2 Umkämpfter Markt der Bodenverkehrsdienstleistungen**

Dabei ist zu beachten, dass die zehn größten Anbieter dieser Dienstleistungen in Europa lediglich einen Marktanteil von 10 Prozent innehaben und die Flughafenbetreiber nur weitere 15 Prozent, d.h. die Zahl der potenziellen Konkurrenten im Abfertigungsbereich ist hoch (CAPA 2014a). Weltweit er-

ledigen die Airlines immer noch den größten Anteil an der Abfertigung selbst, vor allem am Passagier-Handling.

In Deutschland geht das Self-Handling der Fluggesellschaften allerdings zurück. Lufthansa, als einzige Airline, die noch Self-Handling betreibt, zieht sich in Zukunft an den dezentralen Standorten aus der Abfertigung zurück und trennt sich nach und nach von den bundesweit rund 1.500 Beschäftigten (Stand Juli 2014), die zum Bodenpersonal gehören. Als Grund werden vom Unternehmen vor allem die höheren Lohnkosten genannt, die für eigene Beschäftigte anfallen. Während international das Self-Handling für die Airlines noch lohnt, bringt in Deutschland die Auslagerung der Abfertigungsleistung zu Dienstleistern mit tariflich deutlich schlechter gestellten Beschäftigten Kostenvorteile.

Im Gepäckbereich haben an den meisten großen deutschen Flughäfen die flughafeneigenen Bodenverkehrsdienstleister noch die größten Marktanteile (Ausnahmen sind Düsseldorf und Stuttgart). Die externen Anbieter wie Acciona, Aviapartner oder Swissport haben in der Regel Anteile am Gesamtvolumen in einer Größenordnung von 20 bis 30 Prozent Marktanteil.<sup>22</sup> Die wichtigsten Bodenabfertigungsdienstleister nach Umsatz weltweit im Jahr 2011 sind in der [Tabelle 8](#) abgebildet.

Auf europäischer Ebene sind Swissport, Menzies, Servisair, Aivapartner und Fraport die größten Drittanbieter an den Flughäfen. SATS und DNAT sind hauptsächlich in Asien und dem Mittleren Osten aktiv. Das Umsatzwachstum bei einzelnen Anbietern ist auch auf Konsolidierungen und Übernahmen zurückzuführen.

### **6.2.1 Kostenentwicklung durch Marktöffnung der Bodenabfertigung**

Die Liberalisierung des europäischen Marktes für Bodenabfertigungsdienstleistungen hat in den letzten Jahren einen erheblichen Rückgang der Preise für Abfertigungsdienstleistungen zur Folge gehabt. Schätzungen gehen seither von einer Preisreduktion von ca. 30 Prozent aus. Diese Kostenreduktion entspricht in etwa dem Rückgang der Einkommen in der Bodenabfertigung. D. h. die Preisrückgänge im Zuge der Liberalisierung sind vor allem durch

---

<sup>22</sup> Der Marktanteil wird in der Regel anhand der Flugbewegungen (eine Abfertigung gleich zwei Flugbewegungen mit Start und Landung) angegeben. Manchmal wird auch das Abfertigungsvolumen MTOW „maximum take-off weight“ verwendet.

Tabelle 8

**Die größten Bodenabfertigungsdienstleister weltweit nach Umsatz (2011)**

Unternehmen	Umsatz	EBITDA	EBITDA margin	EBIT margin	5-Jahres Umsatz- wachstum	5-Jahres EBITDA Wachstum
Swissport	1.710	k. A.	k. A.	k. A.	20 %	k. A.
DNATA	1.298	169	13 %	11,5 %	189 %	-47 %
SATS	1.212	194	16 %	10,9 %	112 %	-38 %
Menzies	969	75	7,7 %	4,8 %	67 %	-4 %
Fraport AG	815	67	8,3 %	3,1 %	-5 %	-18 %
Servisair	800	91	11,3 %	8,1 %	-24 %	242 %
Aviapartner	476	k. A.	k. A.	k. A.	37 %	k. A.
ASIG	368	k. A.	k. A.	k. A.	11 %	k. A.
Celebi	237	48	20,3 %	9 %	54 %	-26 %
Durchschnitt			12,8 %	7,5 %	51,2 %	18,1 %

Quelle: CAPA (2014a), eigene Darstellung

die Absenkung der Löhne der Beschäftigten in der Bodenabfertigung erreicht worden (ver.di ohne Jahr).

Eine Studie der Aviation Consultancy aus dem Jahr 2013 kommt zu dem Ergebnis, dass eine weitere Liberalisierung des Marktes für Bodenabfertigung keine weiteren Kostenreduktionen und Skaleneffekte bringen wird. Aufgrund der großen Anzahl an verschiedenen Dienstleistern an europäischen Flughäfen geht die Studie davon aus, dass es in Zukunft eher zu Effizienzverlusten kommen könnte, da für jeden weiteren Abfertiger an einem Flughafen mehr Ausrüstung bereitgestellt werden müsse (CAPA 2014a).

Der Bereich der Abfertigung an Flughäfen gilt heute insgesamt als nur wenig rentabel. Wie hoch der Anteil der Abfertigungskosten an den Gesamtkosten für die Fluggesellschaften ist, lässt sich nicht genau beziffern. Die Entgelte für die Bodenverkehrsdienste sind neben Start- und Landeentgelten, Sicherheitsentgelten, der Luftverkehrsteuer und weiteren Gebühren Teil der Standortkosten, die laut einer Studie des Bundesverband der Deutschen Flug-

Tabelle 9

## Ausgewählte Flughäfen in Deutschland nach Passagierzahl, Umsatz und Ergebnis im Ground-Handling, 2014

Flughafen	Passagiere p.a. in Mio.	Ø Anzahl der Beschäftigten der Betreiber- gesellschaft	Flug- bewe- gungen	Umsatz Gesamt Mio. €	EBIT in Mio €	Umsatz Non-Aviation in Mio. €	Umsatz Aviation in Mio. €	davon Umsatz im GH in Mio. €	EBIT GH in Mio. €
Frankfurt	60	20.395	469.000	2.394	483	854	1.540	656	8
München	40	8.000	367.700	1.200	265	130	135	k. A.	k. A.
Berlin gesamt	28	1.802	252.522	289	-40	50	198	k. A.	k. A.
Düsseldorf	22	2.252	210.732	426	81	160	266	30	-15
Hamburg	15	1.841	153.876	271	54,8*	129	142	50	k. A.
Stuttgart	10	1.711	124.500	236	40	90	146	12	1
Köln/Bonn	10	1.807	132.200	274	21	90	184	179,1**	k. A.

\* Bestehend aus 43,2 Mio. Euro „Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ und „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“.

\*\* Der Wert beinhaltet Umsatzerlöse für Flughafengebühren und Bodenverkehrsdienste.

Quelle: Geschäftsberichte 2014 der jeweiligen Flughafenellschaften; eigene Darstellung

gesellschaften 30 Prozent der Gesamtkosten der Fluggesellschaften ausmachen (Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften 2013b). Die Entgelte für die Bodenverkehrsdienste werden auf Basis bilateraler Verträge direkt zwischen den Fluggesellschaften und den Flughafengesellschaften bzw. den Bodenverkehrsdienstleistern geregelt. Der BDF schätzt die Kosten für die Bodenverkehrsdienste mit zehn Prozent an den operativen Betriebskosten der Fluggesellschaften (Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften 2013a).

Die Abfertigungskosten machen damit nur einen vergleichsweise geringen Anteil der gesamten Flugkosten aus. Sie sind aber im Gegensatz zu anderen Kosten wie Kerosinpreiserhöhungen, die von Weltmarktpreisen abhängig sind, einer der Bereiche, deren Höhe von den Fluggesellschaften (und den Flughafengesellschaften) direkt beeinflussbar ist.

### 6.3 Entwicklungen am Arbeitsplatz Flughafen – vom „good job“ zum „bad job“

An den großen deutschen Flughäfen gibt es meist zwei oder drei Anbieter in der Abfertigung. Das Self-Handling durch die Airlines an deutschen Flughäfen spielt anders als im weltweiten und europäischen Vergleich keine große Rolle (German Airport Performance 2008, S. 9). Die flughafeneigenen Abfertiger machen dabei den mit Abstand größten Teil an der Flugzeugabfertigung aus. Drittanbieter bewegen sich in den meisten Fällen in einer Größenordnung von 20 bis 30 Prozent Marktanteil. Diese gute Marktposition der lokalen Ground-Handling Unternehmen bedeutet allerdings nicht, dass es hier keinen Druck auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen geben würde. Im Gegenteil; auch die flughafeneigenen Abfertiger versuchen über verschiedene Strategien geringere Personalkosten zu erzeugen und ihre Marktposition auszubauen bzw. zu halten (BVD 2013a und 2013b).

Für die lokalen Ground-Handling Unternehmen wurden in den letzten Jahren überall Tochterunternehmen gegründet, in denen die Beschäftigten zu abgesenkten tariflichen Bedingungen arbeiten. Die Flughäfen Hamburg, Hannover und Düsseldorf haben bereits früh ihre Beschäftigten in der Abfertigung in Tochterfirmen ausgelagert. In Köln und Frankfurt sind die Abfertiger zwar noch voller Bestandteil des Flughafenbetreibers, allerdings wurden hier andere Wege, z. B. über interne Leiharbeit, zur Kostenreduktion gewählt.

**Bodenverkehrsdienste an den wichtigsten deutschen Flughäfen (ohne Cargo)**

<b>Flughafen</b>	<b>Bodenverkehrsdienstleister</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Marktanteil</b>
<b>Frankfurt</b>			
Ground-Handling	Fraport AG	5.500	83 %
	100%-Tochter Airport Personal Service (APS)	2.800 Leiharbeiter/innen (APS)	
Ground-Handling	Acciona Airport Service GmbH	800 bis 1.000	14 bis 17 %
<b>München</b>			
		Ca. 1.850	
Ground-Handling	Aeroground Flughafen München GmbH	Bisher 15 % Leiharbeit, soll langfristig auf 5 % sinken	70 %
Ground-Handling	Swissport-Losch GmbH	750 (davon ca. 200 Leiharbeiter/innen)	30 %
<b>Düsseldorf</b>			
Ground-Handling	Flughafen Düsseldorf Ground Handling GmbH	ca. 400	10 bis 14 %
Ground-Handling	Aviapartner GmbH / Düsseldorf	ca. 470	86 bis 90 %
Passagier-Handling	Common Ground	ca. 360	
<b>Hamburg</b>			
	Flughafen Hamburg GmbH		
	Töchter:		
Ground-Handling	GroundSTARS	580	zusammen 92 %
	STARS	93	
	CATS	104	
Ground-Handling	WISAG	k. A.	k. A.
Passagier-Handling	AHS	290	60 % im Passagier-Handling
Passagier-Handling	Havas Europe	30	k. A.

Stuttgart			
Ground-Handling	Flughafen Stuttgart GmbH		39 %
	Töchter:		
Passagier- Handlung	Airport Ground Service GmbH (AGS) (plus Beteiligung Losch)	233 (AGS)	
	S. Stuttgart Ground Services GmbH (Passage) (plus Beteiligung AHS)	226 (S.Stuttgart Ground Service)	k. A.
Ground-Handling	Losch Airport Service GmbH (Lizenz zur Abfertigung und Beteiligung an AGS)	k. A.	k. A.
Passagier- Handlung	Havas Europe	k. A.	k. A.
Köln/Bonn			
Ground-Handling	Flughafen Köln/Bonn GmbH	366 (davon ca. 100 Leih- arbeiter/innen)	80 % (an Flug- bewegungen)*
Ground-Handling	WISAG	170 bis 180	20 %
Berlin Schönefeld			
Berlin Tegel			
Ground-Handling/ Passagier- Handlung	WISAG/GGB mit den Tochter- gesellschaften APSB, AGSB und Airlink Passage Service	Insgesamt ca. 1.000	
Ground-Handling	Aeroground Flughafen München GmbH	Ab 2017 als Drittanbieter	
Flughafen Berlin- Brandenburg (BER)	WISAG	Ab Fertigstellung	
	Aeroground Flughafen München GmbH	Ab Fertigstellung	

\*Vergleiche Flughafen Köln/Bonn (2014)

Quelle: Eigene Darstellung; Daten über Webseiten der BVD, Zeitungsartikel und Interviews

### 6.3.1 Das Beispiel Flughafen Düsseldorf

In Düsseldorf haben die Großkunden Air Berlin und Condor 2012 die Verträge mit der Flughafen Düsseldorf Ground Handling GmbH (FDGHG) gekündigt. Diese Kündigung und weitere Auftragsrückgänge haben zu Stellenabbau und einem Rückgang des Abfertigungsanteils der FDGHG von 85 Prozent auf 14 Prozent (2014) geführt. Die FDGHG hat 2014 ein Minus im operativen Ergebnis von rund 15 Mio. Euro in der Abfertigung verbucht. Im Jahr 2014 wurden 81 Beschäftigte entlassen, 2015 sollen weitere Kündigungen folgen (Geschäftsbericht Düsseldorf Airport 2014, S. 53).

Seit 2015 sind außerdem die rund 360 Boden-Beschäftigten bei Germanwings in Düsseldorf in die neu gegründete GmbH „Common Ground Düsseldorf“ „überführt“ worden (RP-Online 2014). Common Ground erhält allerdings in Zukunft nicht automatisch die Abfertigungsverträge der Lufthansa. Außer an den großen Flughäfen München und Frankfurt, muss sich Common Ground neben anderen privaten Anbietern um die Abfertigungsaufträge bei Lufthansa und anderen Luftverkehrsgesellschaften bewerben. Die in den Interviews befragten Arbeitnehmervertreter/innen gehen davon aus, dass mit dieser Strategie die Gesellschaft mit ihren bisher noch besseren tariflichen Konditionen für die Beschäftigten langfristig abgestoßen werden soll.

### 6.3.2 Das Beispiel der Berliner Flughäfen

Die Berliner Flughäfen sind die einzigen Flughäfen, die keinen flughafeneigenen Abfertiger haben, sondern eine ganze Reihe an unterschiedlichen „privaten“ Abfertigern. Bis 2008 hielten die Berliner Flughäfen an ihrem Abfertiger Globe Ground Berlin (GGB) einen Anteil von 51 Prozent. Im Jahr 2008 verkauften die Flughäfen und die Lufthansa jeweils ihren Anteil an den Abfertigungsdienstleister WISAG. Globe Ground gehört seitdem zum WISAG Konzern und ist unterteilt in verschiedene Tochtergesellschaften: u. a. Aviation Ground Service Berlin (AGSB), Aviation Passage Service Berlin (APSB) und Airlink Passage Service Berlin. In die APSB wurden zunächst die ehemaligen GGB Beschäftigten zu GGB Konditionen übernommen. Globe Ground selbst ist noch als Holding tätig, die Dienstleistungsaufträge an die Abfertigungsunternehmen an den Berliner Flughäfen vergibt.

WISAG verpflichtete sich bei der Übernahme der GGB dazu, die Tarifverträge der GGB für die Alt-Beschäftigten zu übernehmen und die Beschäftigung am Standort bis 2012 zu sichern. Im Jahr 2013 schlossen ver.di und

WISAG einen Flächentarifvertrag für die weiteren Beschäftigten der Servicefirmen im Passagierbereich, der tariflich unter den alten Konditionen bei GGB liegt.

Im Juni 2014 folgte dann die Kündigung der ersten 150 Check-In Beschäftigten bei APSB, die noch zu GGB-Bedingungen angestellt waren. Im September 2014 kündigte die WISAG an, weitere rund 220 Beschäftigten der APSB zu kündigen und der Tochtergesellschaft sämtliche Abfertigungsaufträge zu entziehen (Berliner Zeitung 2014). Die Aufträge gingen fortan an die Töchter mit den günstigeren Tarifbedingungen. WISAG hat die qualifizierten Beschäftigten der ehemaligen Kernbelegschaft vor allem durch Leiharbeiter/innen und Teilzeitkräfte bei den anderen Tochtergesellschaften ersetzt (RBB Online 2014). Einem Teil der Beschäftigten wurde angeboten zum anderen Tochterunternehmen zu wechseln, zu den dortigen Konditionen und damit mit deutlichen Lohneinbußen (RBB Online 2015).

Die Entwicklungen an den Berliner Flughäfen sind ein Beispiel dafür, dass trotz steigender Passagierzahlen und wachsender Auftragslage Arbeitsbedingungen und Tarife sich für viele Beschäftigte deutlich verschlechtert haben.

### 6.4 Verschlechterte Arbeitsbedingungen

Die Bodenverkehrsdienste gehören zu den Bereichen im Luftverkehr, in denen sich die Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren mehrfach verschlechtert haben. Befristete Arbeitsverhältnisse, Arbeitnehmerüberlassung und Teilzeitbeschäftigung haben zugenommen. Das bestimmende Thema ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Gerade im Bereich der Bodenverkehrsdienste wird über den Einsatz von Leiharbeit und/oder flexible Teilzeitarbeit, das Risiko von Auftragschwankungen auf die Beschäftigten verlagert und die Personalkosten möglichst gering gehalten.

Bei der flexiblen Teilzeitarbeit etwa (auch „Arbeit auf Abruf“ genannt) bekommen die Beschäftigten ein bestimmtes Stundenkontingent im Monat vertraglich zugesichert, in der Bandbreite von 40 bis 140 Stunden pro Monat. Wenn es die Auftragslage zulässt sind Mehrarbeit und Zuschläge für die Beschäftigten möglich, garantiert ist allerdings nur die vereinbarte Mindestarbeitszeit. Das bedeutet wiederum in auftragsschwächeren Zeiten, etwa im Winter, und bei einer niedrig vereinbarten monatlichen Stundenzahl, dass das Einkommen am Ende des Monats ggf. nicht für den Lebensunterhalt ausreicht. Ein Zweitjob ist für die Beschäftigten nicht möglich, da sie auf Abruf

und kurzfristig einsetzbar sein müssen. Dieses Modell führt dazu, dass Beschäftigte in der Abfertigung immer wieder am Ende des Monats ihr Einkommen „aufstocken“ müssen. Das bedeutet, um den Lebensunterhalt decken zu können, müssen die Einkommen durch Arbeitslosengeld II (ALG II) ergänzt werden. Der Einsatz von flexibler Teilzeitarbeit spielt etwa am Hamburger Flughafen, am Flughafen Köln/Bonn und bei den FSG Töchtern am Stuttgarter Flughafen eine große Rolle (Schmid/Hadwiger 2015 und Stuttgarter Zeitung 2012a).

Nach Aussagen der Gesprächspartner/innen hat die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten in der Abfertigung insgesamt deutlich abgenommen. Zur täglichen Praxis gehören vermehrt Rufbereitschaften, weniger Urlaubstage und straffere Urlaubsregelungen, ein kürzerer Vorlauf bei den Dienstplanzeiten, weniger Pausen und mehr Teilzeitverträge. Alle Gesprächspartner/innen haben von einer deutlich abnehmenden Qualität der Dienstleistung in der Abfertigung berichtet, auch bei den flughafeneigenen Bodenverkehrsdiensten. Die hohe Fluktuation bei den Beschäftigten, die wachsende Zahl an angelernten Beschäftigten auf dem Vorfeld, veraltete Geräte und die Arbeitsverdichtung führen regelmäßig zu mehr Arbeitsunfällen, Problemen bei der Gepäckabfertigung oder Sachschäden.

Aufgrund der verschlechterten Arbeitsbedingungen und niedrigeren Entgelte haben die Bodenverkehrsdienste zunehmend Probleme, Nachwuchskräfte zu finden. Die Fluktuation unter den Beschäftigten ist sehr hoch. Die Ausbildung und Qualifizierung von Beschäftigten, z. B. bei den Ladetätigkeiten, ist gleichzeitig stark reduziert worden.

#### **6.4.1 Diskussion um einheitliche Standards**

Auch wenn die nächste Stufe der Liberalisierung mit der Zulassung von Drittanbietern bei den Bodenverkehrsdiensten an den Flughäfen erst einmal nicht umgesetzt wird, gibt es derzeit zwischen den Flughäfen der EU einen Wettbewerb, ohne einheitliche Standards und Qualitätsschutz für die Arbeitnehmer/innen, der sich vor allem bei den Bodenverkehrsdiensten bemerkbar macht. In Deutschland beschleunigen sogenannte Opt-Out Möglichkeiten, durch die Arbeitgeber aus geltenden Tarifverträgen aussteigen können, die Entwicklung hin zu abgesenkten Arbeits- und Tarifstandards im Luftverkehr noch zusätzlich.

Laut der ITF lässt sich bei den Bodenverkehrsdienstleistern auch international ein Trend hin zu sinkenden Löhnen und Beschäftigungsstandards

beobachten. Demnach sind inzwischen weltweit 42 Prozent der Ground-Handling-Dienstleistungen an Flughäfen ausgelagert, also an private Anbieter vergeben worden. Forderungen der Gewerkschaften gehen seit längerem dahin, unabhängig von am Flughafen tätigen Abfertigungsdienstleistern einheitliche Standards für Abfertiger zu schaffen, damit Löhne und tarifliche Standards erhalten bleiben.

## 7. FLUGGESELLSCHAFTEN IM WETTBEWERB: UNTERNEHMENSANALYSEN

---

Die Bestandsaufnahme zu den politischen, technischen und wirtschaftlichen Veränderungen im Luftverkehrsmarkt zeigt, dass sich die Wettbewerbsbedingungen der deutschen und europäischen Fluglinien bei Kurzstreckenverkehr, aber auch im Kontinentalverkehr auf der Mittelstrecke und im Interkontinentalverkehr dauerhaft verändert haben. Davon sind die Fluggesellschaften unterschiedlich stark betroffen, abhängig vom Marktsegment in dem sie Leistungen anbieten, aber auch abhängig von jeweils unternehmensspezifischen Bedingungen (Kapitalausstattung, Alter der Flugzeugflotte, Personalstruktur und Ausstattung etc.). In den folgenden Analysen für acht ausgewählte, in Deutschland tätige Fluggesellschaften werden diese Faktoren im Einzelnen untersucht und bewertet. Dabei stehen neben der wirtschaftlichen Analyse immer auch Fragen nach den Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung und der Veränderungen in den Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im Vordergrund.

Bei der Auswahl der acht Unternehmen kam es uns darauf an, alle größeren Gesellschaften aufzunehmen und sowohl Netzwerk-Carrier (Linienfluggesellschaften wie Lufthansa und Air Berlin, aber auch Low-Cost-Carrier wie easyJet und Ryanair (Billigfluggesellschaften) und Charter- bzw. Ferienfluggesellschaften wie TUIfly mit aufzunehmen. Die Analysen sind so aufgebaut, dass sie nach einer kurzen Darstellung des Profils der Gesellschaft zentrale wirtschaftliche Parameter wie die Ertragslage, Kapitalausstattung Flugleistung u. a. untersuchen, die auf die Wettbewerbsfähigkeit von Fluggesellschaften einwirken. Eingegangen sind in diese Analysen alle öffentlich verfügbaren Unterlagen wie Jahresabschlüsse, Geschäftsberichte, Pressemeldungen, aber auch Gespräch mit Unternehmensvertreter/innen und Vertretungen der Beschäftigten.

Ergänzend werden im Anschluss auch einige der Golf-Carrier und Turkish Airlines vorgestellt.

Tabelle 11

### Grundtypen von Fluggesellschaften und Einordnung der Fallstudien

	Network-Carrier	Low-Cost-Carrier	Ferienfluggesellschaften
Interne Kostenstruktur	relativ hoch	niedrig	mittel
Vertriebsstruktur	mehrere Vertriebskanäle	fast ausschließlich Online-Vertrieb	Vertrieb hauptsächlich über zugehöriges Tourismusunternehmen
Partnerstruktur	Allianzen zwischen verschiedenen Network-Carriern	wenig/keine Netzwerkstrukturen	Eingebunden in Tourismuskonzerne
Tarif- und Sozialstandards	relativ hohe Standards bei Beschäftigten des Stammunternehmens, aber auch Auslagerung von Leistungen in Tochtergesellschaften mit geringeren Standards	geringere Anzahl festangestellter Beschäftigter in der Stammgesellschaft; hoher Anteil an atypischen Arbeitsverhältnissen, geringe Tarife	relativ hohe Standards bei Beschäftigten des Stammunternehmens, aber auch Auslagerung von Leistungen in Tochtergesellschaften mit geringeren Standards
Einordnung der Fallstudien	Lufthansa Air Berlin (CityLine)	Ryanair easyJet Euro/Germanwings	TUIfly Condor

Quelle: Eigene Darstellung

## 7.1 Lufthansa AG

### 7.1.1 Entstehung der Lufthansa AG

Die Lufthansa AG hat eine wechselhafte Geschichte, die historisch zurückreicht bis ins Jahr 1926 mit Gründung der Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. Nach Ende des zweiten Weltkriegs wurde die ursprüngliche Lufthansa aufgelöst und erst 1953 wieder vom deutschen Staat neu gegründet als Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, die 1954 dann in Deutsche Lufthansa AG umbenannt wurde. Bis 1994 war das Unternehmen mehrheitlich in staatlichem Besitz. Erst in den Jahren zwischen 1994 und 1997 reduzierte der Bund seinen Anteil immer weiter bis das Unternehmen vollständig privatisiert war.<sup>23</sup>

Lufthansa hat früh auf eine Ausweitung im internationalen Markt gesetzt. Nach Übernahme der DLT (spätere Lufthansa CityLine) 1989 folgten in den neunziger Jahren mit der Gründung der Sun Express (zusammen mit Turkish Airlines 1989) und dem Bündnis Star Alliance (1997) Wachstumsschritte in internationale Märkte. Schon zu diesem Zeitpunkt war die Notwendigkeit wirtschaftlicher Anpassungsprozesse sichtbar. Der Konzern versuchte in mehreren Schritten mit einer Neukonzeption der Angebote, der Bestellung moderner Flugzeugtypen (vor allem bei Airbus) und Übernahme von kleineren Anbietern auf den zunehmenden globalen Wettbewerb in liberalisierten Märkten zu reagieren.

Im Rahmen des Wachstums kam es mehrmals zur Übernahme von Konkurrenten in Europa. So wurde 2003 Air Dolomiti übernommen und in 2005/2007 die Swiss. Im Jahr 2009 folgten Austrian Airlines und der Einstieg bei Brussels Airlines und British Midlands<sup>24</sup>. Zusätzlich wurde Germanwings als Low-Cost-Carrier gegründet.<sup>25</sup> Andere Übernahmen, die bei Lufthansa zeitweilig auch im Gespräch waren wie z. B. von Alitalia konnten nicht realisiert werden.<sup>26</sup>

---

23 Die Privatisierung und die Liberalisierung des Luftverkehrs führten Mitte der neunziger Jahre auch zur ersten wirtschaftlichen Krise für die Lufthansa. Nur mit erheblichen staatlichen Mitteln und einem Tarifkompromiss konnte das Unternehmen finanziell saniert werden. Wesentlicher Teil der Sanierung war die Herauslösung der betrieblichen Altersversorgung aus der VBL des Bundes.

24 Die Anteile bei Midlands hat Lufthansa 2012 wieder an die International Airlines Group verkauft. Vergleiche. hierzu Lufthansagroup (2012).

25 Die vollständige Übernahme von Brussels Airline erfolgte dann 2013.

26 In 2014 bereitet Etihad Airways eine Beteiligung mit 49 Prozent bei Alitalia vor. Vergleiche. hierzu Handelsblatt (2014a).

Im Ergebnis ist die Lufthansa heute ein weltweit tätiger Luftverkehrskonzern mit 30 Mrd. Euro Umsatz, 119.000 Beschäftigten in insgesamt rund 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften, die im Geschäftsjahr 2014 in fünf Geschäftsfeldern organisiert waren: Passage, Logistik, Technik, Catering und IT Services.<sup>27</sup>

Mit ca. 106 Millionen Fluggästen, rund einer Million Flügen und 23,3 Mrd. Euro Umsatz ist die Passage das nach wie vor Umsatz stärkste Geschäftsfeld. Dabei bedienen Lufthansa Passage, SWISS und Austrian Airlines den globalen Markt. Germanwings ist im Bereich der Direktverkehre innerhalb Europas tätig. Mit Beteiligungen an dem belgischen Netzwerk-Carrier Brussels Airlines, JetBlue<sup>28</sup> und an der deutsch-türkischen Charterfluggesellschaft SunExpress ist der Konzern in Europa Marktführer und hat die höchsten Passagier- und Umsatzzahlen aller europäischen Airlines aufzuweisen.

Tabelle 12

### Ausgewählte Kennzahlen des Lufthansa Group 2010–2014

		2014	2013	2012	2011	2010
Umsatzrendite	in %	0,6	1,8	4,3	1,6	4,3
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	Anzahl	118.973	117.414	118.368	119.084	117.066
Umsatz/Mitarbeiter	in €	252.251	255.736	254.587	241.292	226.018
Personalaufwand/Umsatz	in %	24,4	24,5	22,4	23,2	24,5
Verkaufte Sitzkilometer	in Mio.	214.641	209.649	205.015	200.376	186.452
Fluggäste	in Mio.	106,0	104,6	103,6	100,6	92,7
Flüge	Anzahl	1.001.975	102.826	1.067.362	1.050.728	1.008.988
Verkehrsflüge	Anzahl	615	622	627	696	710

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten Lufthansa Group Geschäftsberichte 2010 bis 2014

<sup>27</sup> Der Bereich Systems wird zum Ende des Jahres 2015 teilweise verkauft an IBM.

<sup>28</sup> Lufthansa hat angekündigt, die 15,6 Prozent Beteiligung an der amerikanischen Fluglinie in 2015 aufgeben zu wollen, Handelsblatt (2015b).

Die anderen Geschäftsfelder der Lufthansa haben ebenfalls in ihren Märkten wesentliche Marktanteile: Das Geschäftsfeld Logistik mit seiner Frachtairline Lufthansa Cargo gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Standard-, Express- und Spezialfracht. Die Service-Geschäftsfelder Technik, Catering und IT Services sind zwar noch sehr stark für den Konzern tätig, haben aber in den letzten Jahrzehnten immer mehr auch andere Kunden gewonnen.<sup>29</sup> Damit ist Lufthansa gemessen am Umsatz der größte Aviation Konzern der Welt. Die Mischung aus Fluglinie und Fluggesellschaft-Servicegeschäft ist bisher eine der besonderen Stärken der Lufthansa AG gewesen.<sup>30</sup>

### 7.1.2 Kennzahlen der letzten fünf Jahre

Die Stärke der Lufthansa als weltweit größter Aviation-Konzern beruht aber immer weniger auf den Erträgen aus dem Passagiergeschäft. Die „Nicht-Airline“-Teile des Konzerns haben in den letzten zehn Jahren wesentlich zur wirtschaftlichen Stabilität der Lufthansa beigetragen.<sup>31</sup>

Bezogen auf den Umsatz aus dem Passagiergeschäft (ohne Cargo Bereich) war die Lufthansa in 2014 mit einem Umsatz von 23,5 Mrd. Euro, 615 Maschinen und 105 Mio. beförderten Fluggästen (inklusive Germanwings und Regionalpartner) vor Ryanair (86,4 Mio. Passagiere/303 Maschinen) und Air France-KLM (77,5 Mio. Passagiere/574 Maschinen) Europas größte Fluglinie.<sup>32</sup> Im Bereich Passage sind insgesamt 55.960 (2014) Personen beschäftigt. Davon arbeiten 40.199 (Vorjahr: 40.417), d. h. rund die Hälfte aller Beschäftigten des Konzerns direkt bei der Lufthansa.

Die Lufthansa AG hat in den letzten fünf Jahren die Zahl der Flugpassagiere und vor allem auch der verkauften Sitzkilometer kontinuierlich erhöhen können bei einer sinkenden Zahl von Flügen und faktisch gleich blei-

---

29 Vergleiche die Unternehmensdarstellung unter Lufthansa Group (o. A.).

30 Dies betont auch der Vorstand der LH AG: „Die Lufthansa Group ist der führende Aviation-Konzern der Welt. Wir betreiben eine der größten Flugzeugflotten überhaupt und sind mit unseren Service-Gesellschaften Marktführer in ihren jeweiligen Segmenten. Diese Aufstellung ist einzigartig. Sie bietet uns sowohl einen Wissensvorsprung in vielen Aspekten unseres Geschäfts als auch eine beruhigende finanzielle Stabilität, die es uns ermöglicht, auch über Industriezyklen hinweg unternehmerisch zu agieren und Wert zu schaffen.“ (Lufthansa Group 2014, S. 5).

31 Der nach Umsatz zweit größte Aviation Konzern war 2014 United Continental Holding mit 38,3 Mrd. Dollar, gefolgt von Delta Airlines, Air France, KLM und der American Airlines Group, vergleiche hierzu Traviljee.com (2015).

32 Wir gehen an dieser Stelle nur auf das Passage-Geschäft der Lufthansa AG ein.

bender Personalstärke. Im Zehn-Jahresvergleich wird das Wachstum des Konzerns in der Passage deutlich. Die Zahl der Passagiere hat sich faktisch verdoppelt. Dieses Wachstum konnte aber nicht für höhere Erträge genutzt werden. Die Umsatzrendite der Lufthansa im Luftverkehr ist insgesamt gering. Da die Passage aber den anhaltend höchsten Investitionsbedarf hat (Kauf neuer Flugzeuge) gibt es im Konzern verschiedene Programme und Maßnahmen, Kosten zu senken und die Profitabilität der Passage zu erhöhen.

Seit 2012 läuft das konzernweite „Effizienz- und Profitabilitätsverbesserungsprogramm“ Score, mit dem eine Ergebnisverbesserung über den gesamten Konzern von 1,5 Mrd. Euro zwischen 2012 und 2015 erreicht werden sollte. Score hatte fünf zentrale Ansatzpunkte:

- Redimensionierung von Flotte und Kapazität
- Restrukturierung des Angebots im Langstreckenbereich mit neuen Flugzeugen ab 2016 und neuer Premium-Economy-Klasse
- Restrukturierung des Angebots im Kurzstreckenbereich mit Einführung von Germanwings im point-to-point Betrieb und neuen A320neo Modellen ab 2016
- Kostenreduzierung bei allen Einheiten (u. a. durch Ausgliederung und Offshoring von Shared Service Leistungen und Restrukturierung der dezentralen Bodenstationen)
- Investitionen in Qualität im Langstreckenangebot (auf dem Weg zu Europas erster 5 Sterne Fluggesellschaft)<sup>33</sup>

Die Flottenmodernisierung hat bei Lufthansa eine hohe Priorität. Das Unternehmen hat 263 Flugzeuge neu geordert, deren Auslieferung bis zum Jahr 2025 erfolgen soll. Heute besteht die Flotte der Lufthansa aus einer großen Zahl unterschiedlicher Flugzeugtypen – auch eine Folge der Übernahme verschiedener Fluglinien. Das Durchschnittsalter der Maschinen betrug 2014 11,5 Jahre, ein im Vergleich zu Konkurrenten wie easyJet und Ryanair hoher Wert. Bezogen auf die Flugsicherheit ist das Alter der Maschinen nicht problematisch, wohl aber bei dem kritischen Thema Kerosinverbrauch und bei der Frage, in der Premiumklasse einen möglichst hohen Flugkom-

---

<sup>33</sup> Allerdings musste der Vorstand Ende 2014 einräumen: „Die bei Programmstart ursprünglich avisierte Ergebnissteigerung um 1,5 Mrd. Euro auf Basis des operativen Ergebnisses 2011 (820 Mio. Euro) auf 2,3 Mrd. Euro in 2015 wird allerdings insbesondere aufgrund im langjährigen Vergleich überdurchschnittlich gesunkener Durchschnittserlöse bei den Airlines nicht erreicht.“, (Lufthansa Group 2014, S. 25).

## Ausgewählte Kennzahlen Passage Lufthansa-Gruppe

Kennzahlen	Passage Airline Gruppe		davon Lufthansa Passage <sup>3)</sup>	
	2014	2013	2014	2013
Umsatz in Mio. €	23.320	23.510	17.098	17.302
davon mit Gesellschaften der Lufthansa Group in Mio. €	684	672		
Operatives Ergebnis	553	513	252	282
Vergleichbare operative Marge in %	2,9	2,7	2,2	2,3
Segmentergebnis in Mio. €	726	647		
EBITDA in Mio. € <sup>1)</sup>	1.697	2.146	1.083	1.450
CVA in Mio. €	37	175		
Segmentinvestitionen in Mio. €	2.248	1.841		
Mitarbeiter zum 31.12. in Anzahl	54.960	55.272	40.199	40.417
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt in Anzahl	55.516	55.360	40.608	40.552
Fluggäste in Tsd. <sup>2)</sup>	105.968	104.593	77.547	76.261
Flüge in Anzahl <sup>2)</sup>	992.218	1.016.435	701.499	715.035
Angebote Sitzkilometer in Mio. <sup>2)</sup>	268.105	262.682	197.478	193.807
Verkaufte Sitzkilometer in Mio. <sup>2)</sup>	214.641	209.652	156.826	153.334
Sitzladefaktor in % <sup>2)</sup>	80,1	79,8	79,4	79,1
Durchschnittserlöse in €-Cent	10	10,4		
Stückerlöse (RASK) in €-Cent	8	8,3		
Stückkosten (CASK) in €-Cent	8,8	9,2		

1) ohne konzerninterne Ergebnisübernahmen/Beteiligungserträge

2) Vorjahreszahlen angepasst

3) inkl. Germanwings und Regionalpartnern

Quelle: Lufthansa Group (2014), eigene Darstellung

fort zu bieten. Der Finanzierungsbedarf für die neuen Flugzeuge ist ein zentrales strategisches Thema für das Unternehmen.<sup>34</sup>

Ein weiteres zentrales Thema ist der Aufbau der eigenen, preiswerteren Tochtergesellschaft, d.h. der Umbau des Kerngeschäfts der Passage. Hierzu sollen die beiden Fluglinien Germanwings und Eurowings genutzt werden, die ab 2016 unter dem gemeinsamen Namen Eurowings zusammengeführt werden. Der Aufbau dieser Low-Cost-Airline führt zu einer neuen Verteilung der Geschäftsanteile im Konzern.<sup>35</sup> Der Umsatzanteil der Lufthansa-Passage am Gesamtumsatz des Konzerns soll von 70 Prozent auf 60 Prozent zurückgehen.

Zur Senkung der Kosten ist auch ein mittelfristiger Personalabbau in Deutschland mit Schwerpunkten bei Bodenstationen und im indirekten Bereich mit dem Folgeprogramm Globe in Umsetzung. Unter anderem werden Servicearbeitsplätze in der Personalverwaltung, der Buchhaltung und anderen Bereichen im Rahmen eines Global-Sourcing Prozesses von Deutschland in Länder mit geringeren Lohnstrukturen verlagert. Von dem seit 2013 laufenden Projekt Globe sind bis 2018 weltweit ca. 2.000 Arbeitsplätze betroffen. Dabei werden Personalprozesse in ein globales Shared Service Center in Krakau ausgelagert und die Lufthansa Global Business Services GmbH (LGBS) neu etabliert, um Tätigkeiten und Prozesse aus den Bereichen Finanzen, Einkauf, Human Resources und Revenue Services zu bündeln (Lufthansa Group 2014, S. 93).

Zusätzlich hat der Konzern in 2014 zur Minimierung von Risiken und Investitionsbedarfen Teile der LH Tochter Systems an die IBM verkauft (u. a. das bisher von Lufthansa betriebene Rechenzentrum und andere IT Dienstleistungen). Betroffen sind hiervon 1.500 Arbeitsplätze weltweit (davon ca. 500 in Deutschland).

---

34 Den größten Teil dieser Bestellung machen 160 Flugzeuge der A320-Familie aus. Zusätzlich hat sich die Lufthansa weitere 163 Optionen auf neue Maschinen gesichert. Der Listenpreis der bestellten Maschinen liegt bei 32 Mrd. Euro nach Angaben der Lufthansa AG.

35 Im Geschäftsbericht wird die Aufteilung zwischen den Fluggesellschaften so beschrieben: „Die Lufthansa Passage betreibt die beiden größten deutschen Drehkreuze in Frankfurt und München sowie Langstreckenflüge aus Düsseldorf heraus. Direktverkehre außerhalb der Drehkreuze wurden seit dem Sommer 2013 sukzessive auf die Low-Cost-Tochtergesellschaft Germanwings übertragen. Auch die Regionalfluggesellschaften CityLine, Air Dolomiti und Eurowings werden der Lufthansa Passage zugeordnet, in deren Auftrag und wirtschaftlichem Risiko sie als günstige Produktionsplattformen operieren. Lufthansa Passage betreibt mit einer Flotte von über 400 Flugzeugen ein weltweites Streckennetz von 235 Destinationen in 78 Ländern.“ (Lufthansa Group 2014, S. 66)

Weitere Maßnahmen betreffen strukturelle Veränderungen beim Personal und den Entlohnungsstrukturen. Dazu gehören andere Eingruppierungen bei Germanwings, Personalabbau bei der Neustrukturierung der non-hub Stationen, Verhandlungen zu Übergangsversorgung und Pensionen bei Pilot/innen u. a.

Wie schwierig es sein wird, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen zeigt der Jahresabschluss 2014, der zwar ein positives Ergebnis, aber einen deutlich negativen operativen Cash-Flow ausweist.<sup>36</sup> In 2015 haben nach Angaben der Lufthansa die gesunkenen Kerosinpreise und andere Faktoren für eine deutliche Verbesserung des Unternehmensergebnisses gesorgt.

### 7.1.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Für die Lufthansa AG sind strategisch Wachstum und Steigerung der Profitabilität vorrangige Ziele. Das Unternehmen geht davon aus, dass der Wettbewerb in Europa noch weiter an Schärfe gewinnt: „In Europa hat der Konsolidierungsfortschritt in der Airline-Industrie bei weitem noch nicht das Niveau erreicht, das beispielsweise in Nordamerika erreicht wurde. Während bestehende Partnerschaften weiter ausgebaut werden, wird das Eingehen neuer Partnerschaften und Kooperationen kontinuierlich geprüft, wo immer diese der strategischen Entwicklung der Lufthansa Group dienen und einen nachhaltig profitablen Wachstumspfad unterstützen. Dieser Ansatz wird sowohl im Passagiergeschäft im Rahmen der Prüfung weiterer Joint Ventures mit regionalem Schwerpunkt verfolgt, als auch bei den Service-Gesellschaften im Rahmen möglicher Kooperationen in den Bereichen Logistik, Technik und Catering. Bis 2020 will die Lufthansa Group einen Umsatzanteil von 40 Prozent aus anderen Geschäftsfeldern als den Netzwerk-Airlines erzielen. Der Fokus in diesem Geschäftsfeld wird zunächst auf der Steigerung der Profitabilität liegen, bevor weiteres Wachstum durch eine steigende Anzahl von Flugzeugen entstehen kann“ (Lufthansa Group 2014, S. 25).

Um dies zu erreichen hat der Konzern im Bereich der Langstrecke eine „Qualitätsoffensive“ angekündigt, die dazu dienen soll die Marktposition abzusichern. Vorgesehen ist eine komplette Überholung der Langstreckenflugzeuge und eine neue First, Business und Premium Klasse, kombiniert mit ei-

---

<sup>36</sup> Aufgrund einer Neubewertung der Pensionslasten ist die Eigenkapitalquote stark rückgängig (Lufthansa Group 2014, S. 28 und S. 54).

ner 5 Sterne Initiative (Europas erste 5 Sterne Fluggesellschaft). Die Risiken liegen hier in einem ähnlichen Verfall der Profitabilität der Angebote wie auf der Kurzstrecke, wenn im Wettbewerb die Preiskonkurrenz weiter zunimmt und in einer Umlenkung der Verkehrsströme auf neue Hubs im Nahen Osten.

Im innerdeutschen Verkehr sowie bei europäischen und internationalen Zielen mit einem starken Preiswettbewerb setzt Lufthansa mit der Übertragung der Punkt zu Punkt Verbindungen auf Germanwings/Eurowings und der Erneuerung der Eurowings Flotte ab 2015 darauf, dass es gelingt, wesentliche Kostenvorteile von Low-Cost-Anbietern wie easyJet oder Ryanair durch neue Technologien und Verringerung der Personalkosten ausgleichen zu können. Gleichzeitig sollen die non-hub Stationen restrukturiert werden, bei denen zurzeit noch 1.500 Personen beschäftigt sind.

Zur Sicherung der Investitionsfähigkeit der Lufthansa kommt es u. a. auf die Aufrechterhaltung einer hohen Unternehmensbonität aus Sicht der kreditgebenden Investoren und Institutionen an. Entscheidend ist hier u. a. das Investment Grade Rating und eine Kapitalstruktur mit einer ausreichenden bilanziellen Eigenkapitalquote (Ziel: 25 Prozent). Zusätzlich will der Konzern in den kommenden Jahren wieder eine Dividende auszahlen, die in 2014 nicht gezahlt wurde. Diese Dividende soll aus gesteigerter Profitabilität kommen und nicht aus Eigenkapitalreduzierungen (Lufthansa Group 2015).

Die hinter diesen Maßnahmen liegende Strategie mit einem Wettbewerb sowohl in der Langstrecke mit den arabischen Fluglinien als auch in Europa mit den Low-Cost-Carrier wie Ryanair enthält Chancen, aber auch erkennbare Risiken. Die Risiken liegen in den hohen Investitionskosten für die Flottenmodernisierung und in den Schwierigkeiten der Anpassung des Unternehmens unter anderem im Personalbereich.

Die Chancen liegen in der Leistungs- und Finanzierungsfähigkeit des Gesamtkonzerns, der einen starken Markennamen und im Moment auch noch eine ausreichende Finanzierungsbasis hat. Der Vorstand schließt daher auch in Zukunft nicht aus, andere Anbieter zu übernehmen.<sup>37</sup>

---

37 „Die strategische Weiterentwicklung der Lufthansa Group ebenso wie die der einzelnen Geschäftsfelder reicht von organischem Wachstum über strategisch sinnvolle Akquisitionen bis hin zum Ausbau bestehender und dem Aufbau neuer Partnerschaften.“ ( Lufthansa Group 2014, S. 25)

### 7.1.4 Zentrale Probleme und weitere aktuelle Maßnahmen

Die zentralen Probleme und Herausforderungen für die Lufthansa AG lassen sich in mehreren Punkten zusammenfassen:

- Die starke Konkurrenz über Preis und Angebotsqualität durch die neuen internationalen Anbieter auf den profitablen Fernstrecken (vor allem durch die arabischen Airlines)
- Die Preiskonkurrenz mit Low-Cost-Carriern in Deutschland, aber auch bei europäischen Zielen
- Die hohen Investitionsbedarfe in neue Maschinen
- Die Sicherung der finanziellen Stabilität des Konzerns angesichts hoher Investitionen, vorhandener Pensionsverpflichtungen und möglicher Restrukturierungskosten bei gleichzeitiger Anforderung, Dividenden an die Anleger zu zahlen
- Der Zwang zu weiterer Internationalisierung der Angebote unter Einbezug von Asien, Lateinamerika und den USA, um am Wachstum in diesen Regionen zu profitieren

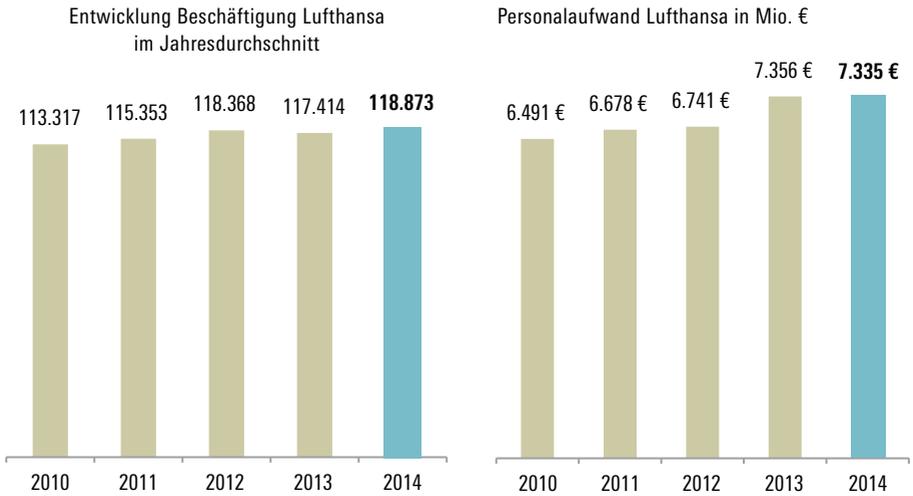
### 7.1.5 Entwicklung Beschäftigung und Tarifpolitik

Die Beschäftigungsentwicklung im Gesamtkonzern ist in den letzten Jahren relativ stabil gewesen. Allerdings zeigt die kumulative Betrachtung über alle Konzerngesellschaften nicht die teilweise starken Veränderungen in einzelnen Bereichen und die Verschiebungen in den regionalen Schwerpunkten bei den Beschäftigten. Generell lässt sich feststellen, dass die Zahl der Beschäftigten in der Passage abnimmt, auch wenn der Geschäftsbereich Passage mit 54.960 von insgesamt 118.781 Mitarbeitern die meisten Beschäftigten hat. Der zweitgrößte Geschäftsbereich, das Catering hat 32.843 Beschäftigte (Lufthansa Group 2014, S. 91).

Insgesamt sinkt die Zahl der Beschäftigten in Deutschland. Der Konzern hatte 2014 insgesamt 61.155 Beschäftigte in Deutschland und 51.862 Beschäftigte in 82 anderen Ländern.

Die letzten Jahre sind bei Lufthansa sehr stark von Restrukturierungen und tarifpolitischen Themen bestimmt worden. Ungelöst sind u. a. noch die Verhandlungen zur Altersversorgung. Die Lufthansa will die Altersversorgung grundlegend neu ordnen und die langfristigen Kosten senken, da dauerhaft niedrige Zinsen und eine gestiegene Rentenbezugsdauer immer höhere bilanzielle Rückstellungen erfordern. Das Unternehmen hat hier die Tarif-

### Entwicklung der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt/Personalaufwand Lufthansa Group in Mio. Euro



Quelle: Lufthansa Group 2014, S. 93, eigene Darstellung

verträge zur Übergangsvorsorge für die Pilot/innen zum Jahresende 2013 gekündigt.

Neben der Altersvorsorge geht es in den Auseinandersetzungen vor allem darum, wo im Luftfahrtkonzern in Zukunft ein Teil der Arbeitsplätze angesiedelt sein soll. Nach Plänen des Managements soll in den nächsten Jahren eine größere Zahl von Flugzeugen und damit Beschäftigung zu billigeren Konditionen zur Billigtochter Eurowings Austria verlagert werden (Echo-online.de 2015). Vor allem im Rahmen der Verhandlungen für das Cockpit-Personal mit der Pilot/innengewerkschaft Vereinigung Cockpit kam es immer wieder zu Streiks. Darunter auch im April 2014 der bisher längste Streik der Firmengeschichte. Auch die Verhandlungen mit der Unabhängigen Flugbegleiter/innen Organisation (UFO) verlaufen schwierig. Unter anderem betrifft dies die Bereederung einer Teilflotte von A340-Flugzeugen unter Lufthansa Passage-Flugnummer zu um mehr als 20 Prozent reduzierten Personalkosten und Themen wie Saisonalisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit.

### 7.1.6 Fazit

Die Lufthansa ist im Vergleich zu anderen europäischen Airlines sehr erfolgreich in der Ausweitung ihrer Geschäftsfelder gewesen. Auch in der Passage, also dem klassischen Geschäft einer Fluglinie hat es langfristig ein starkes Wachstum gegeben, das begleitet war von Restrukturierungsmaßnahmen und Kostensenkungen.

Das Unternehmen hat hohe Investitionsbedarfe und ist stark abhängig vom Kapitalmarkt. Die Profitabilität des Unternehmens soll daher deutlich gesteigert werden. Dies erzeugt gegenüber den Gewerkschaften eine schwierige Verhandlungsposition, da Zugeständnisse nicht nur zur Erhöhung der strukturellen Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft, sondern auch zur Erhöhung der Gewinne verlangt werden.

Die Globalisierung des Unternehmens drückt sich u. a. in einer Verlagerung von Beschäftigung in andere Länder aus. Ein Beschäftigungswachstum in Deutschland ist in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Die Vertretung der verschiedenen Beschäftigtengruppen durch unterschiedliche Gewerkschaften erzeugt zusätzliche Verteilungskonflikte in den Restrukturierungsauseinandersetzungen. In welchem Maße die strategischen Veränderungen vom Management umgesetzt werden können hängt auch davon ab, welche Ergebnisse in Verhandlungen mit den Tarifparteien erreichbar sind.

## 7.2 Germanwings/Eurowings

### 7.2.1 Low-Cost-Plattform für Lufthansa

Germanwings wurde als Tochterunternehmen der Lufthansa 1997 gegründet um der aufkommenden Konkurrenz von Billig-Mitbewerbern wie Ryanair oder easyJet ein eigenes Angebot der Lufthansa entgegen zu setzen.<sup>38</sup> Nachdem in den ersten Jahren vor allem Charterflüge zu touristischen Zielen wie Palma de Mallorca angeboten wurden, sind inzwischen mit Stuttgart, Hamburg, Berlin-Tegel, Hannover und Dortmund weitere Stationen aufgebaut worden. Germanwings fliegt überwiegend mit Airbus-Flugzeugen vom Typ A319 und A320.

---

38 Ein Versuch der Fusion der Germanwings mit Condor und TUIfly scheiterte im Jahr 2008 an unterschiedlichen Auffassungen über die Ausgestaltung des Zusammenschlusses (n-tv 2008).

Die Rolle von Germanwings im Lufthansa Konzern wurde 2012 erheblich aufgewertet durch die Entscheidung des Vorstands, die Gesellschaft zum Kern eines eigenen Low-Cost-Angebots im Kurzstreckenbereich auszubauen und das unter starkem Preiswettbewerb stehende Europageschäft komplett auf die Tochter Germanwings zu übertragen. Nur in die Drehkreuze Frankfurt und München will Lufthansa in Zukunft die Passagiere selbst transportieren, alle anderen Verbindungen sollte Germanwings übernehmen.

### 7.2.2 Kennzahlen

Germanwings wies vor dem Umbau 2011 bei einem Umsatz von 687 Mio. Euro einen Verlust von 52 Mio. Euro aus (Handelsblatt 2014c). Durch die Übernahme vieler ehemals von Lufthansa angebotenen Verbindungen wird Germanwings eine der größten europäischen Fluggesellschaften mit ca. 2.000 Beschäftigten, mehr als 80 Flugzeugen und über 16 Millionen Passagieren im Jahr. Germanwings soll nach den Vorstellungen der Lufthansa zu Stückkosten von mindestens 20 Prozent unter dem Niveau der Lufthansa operieren und peilt die Gewinnschwelle für das Jahr 2015 an. Möglich werden soll dies u. a. durch andere tarifliche Bedingungen als bei Lufthansa selber (Welt 2014). Gegenüber den Verlusten im dezentralen Verkehr in der Vergangenheit entspricht dies einer Ergebnisverbesserung von ca. 200 Mio. Euro (Lufthansa Group 2014, S. 2014 f.).

### 7.2.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens: Ziel einheitliche Plattform Eurowings

Germanwings verfolgte zunächst ein reines No-frills-Konzept, bei dem auf kostenfreie Dienstleistungen zu Gunsten eines günstigeren Flugpreises weitgehend verzichtet wurde. Dieses Konzept wurde inzwischen modifiziert durch ein Angebot verschiedener Buchungsklassen. Im Zuge der Übernahme der Lufthansa-Direktverkehre gibt es seit Juli 2013 die Wahl zwischen BASIC, SMART und BEST-Tarifen.

Die Übertragung des Kurzstreckengeschäfts auf die Plattform Germanwings ist nur der erste Schritt für eine weitergehende Vereinheitlichung der Lufthansa Fluglinien unter zwei Plattformen. Ab Herbst 2015 will die Lufthansa AG ihr komplettes Point-to-Point Flugangebot über die Plattform Eurowings organisieren. Das Unternehmen Germanwings bleibt zunächst be-

stehen, verliert aber seinen eigenständigen Markenauftritt. Der Aufsichtsrat hat 2014 das „Wings“-Konzept verabschiedet – allerdings gegen den Widerstand der Arbeitnehmer/innen im Aufsichtsrat. Für die neuen Europa-Angebote wird die bisherige Flotte der Eurowings zwischen Februar 2015 und März 2017 durch Airbus A320 ersetzt. Dafür sind zehn neue Airbus A320 bestellt. Zusätzlich werden aus der Lufthansa Gruppe noch weitere 13 A320 an Eurowings übertragen. Die Airline soll Ende 2017 eine einheitliche A320-Flotte betreiben und durch die Treibstoffeffizienz der modernen Flugzeuge weiter Kosten senken. In Zusammenarbeit mit der Airline Sun Express, ein Joint Venture von Lufthansa und Turkish Airlines, soll Eurowings ab Ende 2015 auch Langstreckenflüge nach Asien und in die Karibik auf den Markt bringen. Nach dem Konzept des Lufthansa-Managements soll das Personal von der deutschen Tochter der türkischen Ferienfluggesellschaft Sun Express gestellt werden, die die Lufthansa seit vielen Jahren zusammen mit Turkish Airlines betreibt (Wirtschaftswoche 2014).

Die Perspektiven von German- und Eurowings sind auch abhängig von einer Einigung der Tarifparteien über die Entwicklung der Vergütungsstrukturen. Hier gibt es bei den einzelnen Lufthansagesellschaften deutliche Unterschiede. Während z. B. die Pilot/innen der Germanwings zu ähnlichen Bedingungen arbeiten wie ihre Kolleg/innen bei der Lufthansa, verdienen Eurowings-Pilot/innen deutlich weniger (Zeit.de 2015). Die rund 300 Pilot/innen und 1.000 Flugbegleiter/innen fürchten, dass die Billigsparte dazu dienen soll, die bisherigen Arbeitsbedingungen zu unterlaufen und Gehälter zu drücken.

Germanwings und Eurowings sind die Versuche des Lufthansa Managements aus den Strukturen der Lufthansa-Tarifbedingungen herauszukommen. Sie sind eine Reaktion auf die Marktentwicklungen, die mit der Preiskonkurrenz und einer notwendigen Senkung der Herstellkosten bei Lufthansa begründet werden. Es bleibt offen, ob die neue Plattform Eurowings/Germanwings auf Dauer dem Druck der anderen Low-Cost-Anbieter standhalten kann. Eurowings hat in Deutschland Vorteile durch das dichte Streckennetz und die Anbindung an Lufthansa und die Star Alliance. In Europa steht Lufthansa zusätzlich vor der Frage, wie eine weitere Vereinheitlichung der Gesellschaften und Flugangebote unter Berücksichtigung von Linien wie Brussels Airline, Air Dolomiti und die AUA umsetzbar ist.

## 7.3 CityLine

### 7.3.1 Entstehung und Kennzahlen CityLine

Die Fluggesellschaft CityLine ist ebenfalls eine hundert prozentige Tochter der Lufthansa AG. Die Gesellschaft bietet Zubringerflüge in das weltweite Lufthansa Streckennetz an und hat Standorte an den Drehkreuzen Frankfurt und München. Bei Lufthansa CityLine sind rund 2.260 Personen (Stand 31.12.2014) beschäftigt. 2014 hat das Unternehmen rund 8,6 Mio. Fluggäste befördert. Die Gesellschaft ist in erster Linie tätig als Lufthansa Hub-feeder und Anbieter auf ausgewählten, touristisch geprägten Langstrecken.

Die letzten verfügbaren Umsatzzahlen für das Unternehmen beziehen sich auf das Jahr 2012. Damals lag der CityLine-Umsatz bei 460 Mio. Euro mit einem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 12,2 Mio. Euro. Für 2014 berichtet Lufthansa nur über das Beteiligungsergebnis für CityLine, das mit 52 Mio. Euro angegeben wird

### 7.3.2 Personalstruktur und aktuelle Auseinandersetzungen

Lufthansa CityLine beschäftigt rund 2.260 Personen, davon rund 590 im Cockpit, 940 in der Kabine sowie beim Bodenpersonal und 730 Beschäftigte in den Bereichen Technik und Verwaltung (Stand 31.12.2014).

Lufthansa hat angekündigt zusätzlich bis zu acht ältere Airbus A340 an die CityLine im Rahmen des Projektes „Jump“ abzutreten. Dies ist eine Antwort auf einen Personalüberhang bei der CityLine und gleichzeitig auch die Möglichkeit für Lufthansa, bei touristischen Fernzielen niedrigere Preise anbieten zu können, da die Pilot/innen bei CityLine weniger Geld bekommen. Das Konstrukt besteht aus einem wet-lease zwischen Lufthansa und der CityLine, bei dem die Maschinen inklusive Cockpitbesatzung zurückgeleast werden. Betroffen sind ca. 160 Pilot/innen und Copilot/innen, die zu rund 20 Prozent geringeren Kosten fliegen als Pilot/innen bei der Konzernmutter. Der Einsatz von einschließlich Pilot/innen geleasten Flugzeugen ist innerhalb der Lufthansa-Kerngesellschaft auf 6,5 Prozent begrenzt.

In den nächsten Jahren ist ein weiterer Umbau der CityLine absehbar. Unter anderem ist im Gespräch, dass die CityLines bis zu 20 ihrer Embraer E190 und E195 an die AUA Austrian Airlines abgeben will, die dort Fokker 70 und Fokker 100 Maschinen ablösen. Bei CityLine sind die Embraer auf-

grund von Abmachungen mit der Pilot/innengewerkschaft teurer im Betrieb. Eine Ausflottung hätte deshalb für Lufthansa Vorteile.

Die weitere Entwicklung der CityLine ist von den Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung bei Lufthansa abhängig. Mit dem Projekt Jump wurde ein Versuch gemacht, die CityLine in einem neuen Segment konkurrenzfähig zu machen. Die CityLine ist durch die Begrenzung auf die Zubringerfunktion innerhalb des Lufthansa-Netzwerks nicht als „eigenständige“ Fluglinie zu sehen, sondern nur als eine Plattform, die aber anders als Eurowings und Germanwings keine nach außen wirklich erkennbare Marke ist.

## 7.4 Air Berlin

### 7.4.1 Entstehung Air Berlin

Air Berlin wurde 1978 noch als amerikanische Airline gegründet, da Berlinflüge zu dieser Zeit nur mit Genehmigung der Alliierten durchgeführt werden konnten. Mit der deutschen Einheit veränderten sich 1989 auch die Rahmenbedingungen für den Luftverkehr. Die Berliner Alliierten Sonderrechte wurden quasi über Nacht wertlos und die alte Air Berlin stand zum Verkauf. Joachim Hunold nutzte die Chance und übernahm 82,5 Prozent der Geschäftsanteile und wandelte die Gesellschaft in die „Air Berlin GmbH & Co. Luftfahrt KG“ um.

Plan von Hunoldt war der Aufbau einer vollwertigen deutschen Fluglinie mit Angeboten im innerdeutschen Verkehr, aber auch im Tourismusgeschäft. Air Berlin wurde 1997 Mitglied der International Air Transport Association (IATA) und stieg 2004 mit 24,9 Prozent bei der österreichischen Airline NIKI ein. Um das Wachstum des Unternehmens zu finanzieren ging Air Berlin 2006 an die Börse und übernahm kurze Zeit später den Konkurrenten dba. Der Finanzierungsbedarf stieg durch den Wachstumskurs erheblich. Schon im Jahr darauf wurde eine weitere Kapitalerhöhung notwendig und das Unternehmen brachte eine Wandelanleihe im Volumen von 220 Mio. Euro auf den Markt, um die Übernahme der LTU zu finanzieren. Später erfolgte noch eine Beteiligung an der Belair AirlinesAG mit 49,9 Prozent und die Gründung des eigenen Technikbetriebes Air Berlin Technik Ltd.

Der schnelle Wachstumskurs mit Zukäufen belastete das Unternehmen. Air Berlin startete daher in 2008 ein Effizienzprogramm mit dem Ziel der Flottenreduzierung. Zur Lösung der anhaltenden Finanzierungsprobleme

wurde mit der TUI eine Beteiligung der TUI Travel PLC mit 9,9 Prozent an Air Berlin PLC vereinbart. Im Gegenzug übernahm Air Berlin das Streckennetz der TUIfly und vereinbarte ein langfristiges „wet-lease“ von Maschinen und Personal mit der TUIfly.

Der Wachstumskurs wurde auch in den folgenden Jahren beibehalten durch eine Beteiligung der türkischen Holding ESAS mit 16,5 Prozent an der Air Berlin PLC und Kooperationen mit Pegasus Airlines, Bangkok Airways und Hainan Airlines. Die Beteiligung an NIKI wurde auf 49,9 Prozent erhöht und die LTU 2011 vollständig übernommen. All diese Schritte reichten aber nicht, um die Gesellschaft profitabel zu machen. Air Berlin brauchte immer mehr Kapital, um am Markt zu bleiben. Als Ausweg wurde 2012 eine strategische Partnerschaft mit der arabischen Etihad Airways eingeleitet, die Aktien mit einem Volumen von 72,9 Mio. Euro zeichnete. Zusätzlich stellte Etihad Airways Kredite bis zu einer Höhe von 255 Mio. US-Dollar zur Verfügung und kaufte das Vielfliegerprogramm „Top Bonus“ von Air Berlin.

Als Ergebnis der vielen Zukäufe und neuen Partnerschaften hat sich bei Air Berlin ein hybrides Geschäftsmodell herausgebildet. Das Unternehmen ist auf bestimmten Flughäfen der größte Anbieter (in Berlin, Düsseldorf und Palma de Mallorca) und in seinem Kernmarkt der DACH Region (Deutschland, Österreich und Schweiz) die zweitgrößte Fluglinie nach der Lufthansa. Zusätzlich ist sie im Langstreckengeschäft aktiv. Sie hat aber weder ein klares Full-Service-Konzept noch eine reine Low-Cost-Struktur, sondern bietet Angebote für Geschäfts-, Privat- und Tourismusreisende. Mit 31,5 Mio. Fluggästen (2013) ist Air Berlin die siebtgrößte Airline in Europa. Aber auch die Airline mit den dauerhaft höchsten Verlusten.

### 7.4.2 Entwicklung der letzten fünf Jahre

Die wirtschaftlichen Kennzahlen der letzten fünf Jahre zeigen einen Umsatzanstieg bei Air Berlin auf ca. 4,2 Mrd. Euro, aber auch die anhaltenden Verluste, die sich in Summe auf ca. 1,2 Mrd. Euro belaufen. Wenn man berücksichtigt, dass Air Berlin in den letzten Jahren 663 Mio. Euro durch neue Kredite und Aktienprogramme mobilisiert hat und ca. 90 Mio. Euro durch Verkauf von Betriebsvermögen, dann wird klar, in welchem Umfang die Gesellschaft Liquidität verbraucht hat.

Die Beschäftigtenzahl nimmt seit 2012 ab, liegt aber mit 8.500 Beschäftigten deutlich über dem Personalniveau klassischer Low-Cost-Airlines. Wäh-

**Ausgewählte Kennzahlen Air Berlin (2010–2014)**

		2014	2013	2012	2011	2010
Umsatz	in Mio. €	4.160,2	4.146,8	4.311,7	4.227,3	3.723,6
Gewinn	in Mio. €	-386,7	-315,5	6,8	-420,8	-97,2
Beschäftigte	Anzahl	8.530	8.694	9.284	9.113	8.900
Flugzeuge	Anzahl	148	25	155	170	169
Passagiere	in Mio.	31.700	31.500	33.400	35.300	33.593

Quelle: Air Berlin Geschäftsbericht 2010, 2011, 2012, 2013 und 2014, eigene Darstellung

rend in der Verwaltung und dem Service im Vergleich zum Jahr 2010 139 Beschäftigte mehr tätig sind, ist die Beschäftigung in der Technik um 108 Personen zurückgegangen. Im Cockpit und in der Kabine ist die Beschäftigung in etwa gleich geblieben.

### 7.4.3 Entwicklung der Beschäftigung nach Berufsgruppen

Durch die aktuellen sowie durch die zusätzlich angekündigten Sparprogramme wird sich in den nächsten Jahren die Anzahl der Beschäftigten voraussichtlich weiter reduzieren. In 2014 wurden ca. 600 Arbeitsplätze im Rahmen des Sparprogramms „Turbine“ abgebaut. Für 2015 sind weitere Maßnahmen angekündigt worden, die soweit möglich sozialverträglich ohne betriebsbedingte Kündigungen umgesetzt werden sollen.

### 7.4.4 Strategische Ausrichtung

Air Berlin hat heute mit Etihad Airways (Vereinigte Arabische Emirate – 29,21 Prozent) und der ESAS Holding A.S. (Türkei – 12,02 Prozent) zwei strategische Investoren. 58,77 Prozent der Aktien befinden sich in Streubesitz. Das Geschäftsmodell von Air Berlin beruht auf Angeboten in drei Kernbereichen: Deutschland/Europa, Touristik und die Langstrecke. Der 2015 angetretene neue Vorstand Stefan Pichler hat drei Phasen für eine Neu-

**Entwicklung der Beschäftigung bei Air Berlin 2011 bis 2014 (nach Beschäftigungsgruppe),  
Stand: 30.09.2014**

	2014	2013	2012	2011	2010
Verwaltung/Service	2.719	2.949	3.206	2.795	2.810
Kabinenpersonal	3.097	3.374	3.431	3.412	3.361
Cockpit	1.338	1.331	1.362	1.385	1.370
Technik	1.286	1.251	1.286	1.521	1.359
Beschäftigte, gesamt	8.440	8.905	9.284	9.113	8.900
Ausbildung	84	99	123	135	k. A.
Schulung Flugbegleiter/innen	215	331	279	402	665

Quelle: Air Berlin Geschäftsberichte 2011 bis 2014, eigene Darstellung.

ausgestaltung des Geschäftsmodells von Air Berlin angekündigt. Durch eine Neuausrichtung der Unternehmensstruktur entlang der Airline-Wertschöpfungskette soll vor allem eine Ergebnisverbesserung erreicht werden. Es soll eine Kapazitätsoptimierung und -reduzierung geben und eine Erlös-Verbesserung durch eine neue Preis-Strategie. Durch Neuausrichtung der Vertriebskanäle und Erhöhung der Marktanteile durch Partner-Airlines soll es eine Steigerung der Marktanteile in strategischen Zielmärkten und an den Drehkreuzen der Air Berlin geben. Aus nicht-strategischen Märkten wird sich Air Berlin zurückziehen und sich stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren. Zur Optimierung der Kosten wird ein Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten geprüft.

Strategisch soll es eine Weiterentwicklung der Multi-Hub-Strategie mit neuen Langstreckenzielen unter Nutzung der strategischen Kostenvorteile durch Synergien mit Etihad Airways und den anderen Etihad-Partnern geben. Teil der Strategie sind die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur und die Flottenharmonisierung, d. h. Vereinheitlichung der Boeing 737-Flotte auf die Airbus A320-Familie bis Ende 2016.

Diese Strategie ist noch keine Entscheidung über eine neue Grundstruktur, sondern zunächst der erneute Versuch, über eine ganze Reihe von Kostenoptimierungsmaßnahmen den Verlust zu verringern. Absehbar ist,

dass die geplanten Veränderungen Einfluss auf die Personalmenge und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten haben werden.<sup>39</sup>

Auch bei der Flugzeugflotte ist auf Grund der zahlreichen Übernahmen anderer Gesellschaften keine klare Struktur zu erkennen. Die Flotte (Stand 30.09.2014: 148 Maschinen) besteht im Wesentlichen aus Airbus Maschinen und Boeing 737. Seit 2001 hat Air Berlin eine Reduzierung der Flotte durchgeführt (shape and size) und die Zahl der Maschinen von 180 auf jetzt 148 reduziert.

### 7.4.5 Aktuelle Konflikte, Probleme und Maßnahmen

Die hohen Verluste und die angekündigten Restrukturierungen haben immer wieder zu Konflikten bei Air Berlin geführt. So kam es Ende 2013 zu Auseinandersetzungen zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten des Servicecenters. Im Rahmen des Programms zur Kostensenkung „Turbine“ sollte u. a. das Service Center mit ca. 300 Beschäftigten ausgegliedert werden. Es gelang nicht, in Verhandlungen mit den Beschäftigten eine gemeinsame Lösung zu finden.<sup>40</sup>

2014 hat Air Berlin fünf Bodenstationen geschlossen, d. h. an diesen Basen werden keine Flugzeuge mehr stationiert. Von der Restationierung betroffen sind auch 100 Pilot/innen, die nun Berlin und Düsseldorf zugeordnet werden.

Insgesamt hat Air Berlin Sparprogramme mit einem Volumen von jährlich 400 Mio. Euro bis 2016 angekündigt, um die Verlustzone zu verlassen. Davon sollen 20 Prozent (80 Mio. Euro) aus einer verbesserten Nutzung des Networks mit Etihad Airways, 40 Prozent (160 Mio. Euro) aus Steigerung der Umsätze (bessere Effizienz und höhere Preise) und 40 Prozent aus Kostensenkungsmaßnahmen (160 Mio. Euro) kommen. Der Umsetzungserfolg hängt bei den Kostensenkungen in weiten Teilen von Verhandlungen mit Lieferanten und Tarifpartnern ab.

---

39 Ein Sonderproblem ist für Air Berlin die verzögerte Fertigstellung des Flughafens Berlin-Brandenburg. Die verzögerte Fertigstellung des Flughafens Berlin-Brandenburg kostet die Airline nach eigenen Angaben einen zweistelligen Millionenbetrag. Da in den Verhandlungen keine Einigung mit dem Flughafen möglich war hat Air Berlin vor dem Landgericht Potsdam Feststellungsklage eingereicht. Ziel ist es Schadensersatz in zweistelliger Millionenhöhe von der Betreibergesellschaft zu erhalten.

40 Der BR hatte sich bei seiner Klage auf seine Rechte beim Betriebsübergang gestützt. Das Landesarbeitsgericht hat diese Entscheidung aufgehoben. Begründet hat das LAG seine Entscheidung damit, dass es sich um einen Verkauf des Service Centers handelt und nicht um einen Betriebsübergang.

Air Berlin strebt mit Umsetzung dieser Maßnahmen für 2016 ein positives Geschäftsergebnis an. Der neue Vorstand Stefan Pichler ist damit der vierte Mann in vier Jahren, der eine wirtschaftliche Wende einleiten soll. Er muss dies voraussichtlich erreichen ohne neue finanzielle Hilfe des Anteilseigners Etihad Airways in Anspruch nehmen zu können.

Erschwerend kommt hinzu, dass über die von Air Berlin und Etihad Airways übliche Praxis der code sharing Flüge (Gemeinschaftsflüge) vor Gericht gestritten wird. Zunächst gilt die Genehmigung des Luftfahrtbundesamt (LBA) nur für den Winterflugplan bis zum 15. Januar 2016. Mit den Codeshare-Flügen macht die angeschlagene Air Berlin nach eigenen Angaben aber einen Umsatz von etwa 140 Millionen Euro im Jahr.<sup>41</sup> Ein erzwungener Rückgang bei solchen Code Sharing Angeboten könnte existenzbedrohend für Air Berlin sein.

### 7.4.6 Tarifthemen und Tarifkonflikte

Tarifverträge und Mitbestimmung waren bei Air Berlin lange Zeit schwierige Themen. Der ehemalige Air Berlin-Chef Hunold galt als Gegner von Gewerkschaften und Betriebsrät/innen. Der deutschen Mitbestimmung hat sich Air Berlin durch Gründung einer englischen PLC mit Sitz in London entzogen. Tarifverträge konnten nur unter schwierigen Bedingungen für einzelne Beschäftigtengruppen durchgesetzt werden. Erst 2007 gelang es für die Pilot/innen (VC) und das Kabinenpersonal sowie den Bereich Technik (ver.di) Tarifverträge zu vereinbaren. Die ersten Vergütungs- und Manteltarifverträge wurden mit einer Nullrunde bis Ende 2008 abgeschlossen. Auch die Durchsetzung der Betriebsverfassung war bei Air Berlin nicht einfach. Im Zug der ersten Tarifverträge bei Air Berlin gab es aber eine Einigung zwischen AB und VC eine Arbeitnehmervertretung für das Cockpitpersonal zu etablieren.

Eine wochenlange Tarifausinandersetzung mit den Pilot/innen in 2013 u. a. mit Androhung von Warnstreiks wurde am 20. Juli 2013 mit einer Tarifeinigung zwischen der Vereinigung Cockpit und der Geschäftsleitung von Air Berlin beendet, die eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung enthielt. Über die anderen Beschäftigungsgruppen ist nur bekannt, dass Tarifverträge für die Technik und das Kabinenpersonal bestehen. Für das Bo-

---

41 Das Luftfahrt-Bundesamt in Braunschweig muss alle Flugpläne absegnen und prüfen, ob die bilateralen Luftverkehrsabkommen eingehalten werden (Tagespiegel 2015b). Ryanair und auch Lufthansa haben gleichzeitig eine Ausweitung ihrer Streckenangebote von und nach Berlin für 2016 angekündigt.

den- und das Servicepersonal bestehen keine Tarifverträge. Damit sind nach Informationen von ver.di für ca. 50 Prozent des Air Berlin Personals keine Tarifverträge abgeschlossen.

### **7.4.7 Schlussfolgerungen**

Im Rückblick war der Aufbau einer zweiten deutschen Full-Service-Airline wirtschaftlich kein Erfolg. Air Berlin hat in den vergangenen Jahren in schnellem Wechsel nicht nur vier Geschäftsführer „verbraucht“, sondern auch mehr als eine Milliarde Verluste hinnehmen müssen. Die Verluste haben das zwischenzeitlich aufgenommene neue Kapital wieder verbraucht und Air Berlin in diesem Prozess sehr stark abhängig von seinem neuen Anteilseigner Etihad Airways gemacht. Dies betrifft sowohl die Kapitalausstattung als auch die Umsetzung einer plausiblen Geschäftsstrategie im Langstreckenbereich.

Die jetzt angekündigten Sanierungsschritte sehen einen Konsolidierungskurs und in manchen Bereichen auch das Schrumpfen der Gesellschaft vor. Der Aufschub der Flottenmodernisierung ist dabei ein logischer Schritt angesichts fehlender finanzieller Spielräume, wird aber in Zukunft die Wettbewerbsposition nicht positiv beeinflussen. Die angekündigte Sanierungsstrategie beruht zu wesentlichen Teilen auch auf Kostensenkung mit personellen Auswirkungen. Es ist unklar, welchen Stellenwert das Low-Cost-Segment in Zukunft für Air Berlin haben wird. Die Konkurrenz reagiert schon jetzt auf ein potenzielles Ausscheiden von Air Berlin aus Teilbereichen des Marktes mit dem Aufbau von zusätzlichen Angeboten in Berlin.

## **7.5 Ryanair**

### **7.5.1 Ryanair: Eine irische Airline verändert das europäische Flugeschäft**

Die Fluggesellschaft Ryanair wurde 1985 von Tony Ryan in Dublin gegründet. Die Fluglinie war zunächst mit ihrem Angebot nur mäßig erfolgreich. Dies änderte sich mit Übernahme der Geschäftsführung durch Michail O’Leary ab 1993. O’Leary kopierte das unternehmerische Konzept der US-amerikanischen Southwest Airline mit der radikalen Anwendung von Billig-

angeboten für ein Massenpublikum und preiswerten Flugangebot ohne Zusatzleistungen.<sup>42</sup> In den letzten zehn Jahren hat Ryanair seine Passagierzahlen auf mehr als 80 Millionen verzehnfacht, betreibt 65 Basen in Europa und Nordafrika und flog 2014 186 Airports in 30 Ländern an.

Am Markt ist der Name Ryanair zum Synonym für den Billigflug geworden mit einem minimalistischen Produktkonzept, das zugunsten eines niedrigen Flugpreises auf alle Zusatzangebote verzichtet bzw. sich diese extra bezahlen lässt. Um Kosten radikal zu senken, bietet Ryanair Punkt-zu-Punkt-Flüge und nutzt eher kleine Flughäfen mit geringen Start- und Landegebühren.

Ryanair hat im Wachstumsprozess in den letzten Jahren in eine einheitliche, junge Flotte von Flugzeugen des Typs Boeing 737-800 investiert. Dies spart bei Instandhaltung, Wartungspersonal und Pilotenschulungen. Vorteilhaft erweist sich heute auch ein antizyklisches Investitionsverhalten, denn in der Finanzkrise 2009 konnte Ryanair günstige Kaufoptionen für Flugzeuge mit Boeing vereinbaren, die sich in durchschnittlich geringeren Betriebskosten niederschlagen (Handelsblatt 2013).

Seit 2014 verändert und erweitert Ryanair teilweise sein Unternehmenskonzept und nimmt inzwischen auch größere Städte und deren Hauptflughäfen direkt in die Flugpläne auf. Im Fokus stehen hier vor allem wachsende Airports in Europa, in Deutschland zum Beispiel Hamburg, Stuttgart und Berlin. Die Flughäfen mit dem höchsten Passagieraufkommen für Ryanair sind London Stansted, Dublin, Mailand, Brüssel und Barcelona. Auch wenn Ryanair-Chef Michael O'Leary dafür bekannt ist, provokante Ankündigungen zu machen, muss man seine Aussage zum zukünftigen Wachstum ernst nehmen. In der mittelfristigen Perspektive will Ryanair in fünf Jahren von ca. 81 Millionen auf 114 Millionen Fluggäste zu wachsen. Etwa 50 Prozent dieses Wachstums will die Gesellschaft auf größere Flughäfen in Europa konzentrieren.<sup>43</sup>

An diesem Ziel ist auch die vorhandene und bestellte Flottenkapazität ausgerichtet. Im März 2013 hatte die Ryanair bei Boeing weitere 175 Flugzeuge vom Typ 737-800 im Gesamtwert von 12,1 Mrd. Euro bestellt. Die Maschinen sollen bis zum Jahr 2018 ausgeliefert werden.<sup>44</sup> Mit der Lieferung wächst

---

42 Ryan ist im Airline Ranking auf Nr. 6. Bei den sogenannten Billig-Airlines ist Ryanair sogar der zweitgrößte Anbieter weltweit.

43 „Wir werden nicht Charles de Gaulle, Frankfurt oder London-Heathrow anfliegen, wohl aber jeden anderen möglichen Airport.“ (Sueddeutsche.de 2014).

44 Der Airline zufolge ist die Bestellung bei Boeing die größte, die jemals von einer europäischen Gesellschaft getätigt wurde (Handelsblatt 2013).

**Gewinn- und Verlustrechnung Ryanair 2010–2014**

		2014	2013	2012	2011	2010
Umsatz insgesamt	in Mio. €	5.036,7	4.884,0	4.390,2	3.629,5	29.881,0
Betriebsausgaben insgesamt	in Mio. €	4.378,1	4.165,8	3.707,0	3.141,3	2.586,0
operativer Ertrag	in Mio. €	658,6	718,2	683,2	488,2	402,1
Zinsergebnis	in Mio. €	66,7	71,9	64,9	66,7	48,6
sonstige nicht-operative Kosten/Erträge	in Mio. €	0,5	4,6	14,7	0,6	12,5
Gewinn vor Steuern	in Mio. €	591,4	650,9	633,0	420,9	341,0
Steuern	in Mio. €	68,6	81,6	72,6	46,3	35,7
Gewinn nach Steuern	in Mio. €	522,8	569,3	560,4	374,6	305,3

Quelle: Ryanair Annual Report 2010, 2011, 2012, 2013 und 2014, eigene Darstellung

die Flotte von Ryanair nach Angaben der Fluggesellschaft auf mehr als 400 Maschinen.<sup>45</sup>

## 7.5.2 Kennzahlen

Ryanair ist heute eine zehn größten Fluggesellschaften weltweit.<sup>46</sup> Das Unternehmen macht seit Jahren stabile Gewinne und konnte zuletzt vor allem aufgrund der gefallen Kerosinpreise seine Gewinnprognosen erhöhen. Für das Geschäftsjahr 2014/15 hatte Ryanair zunächst mit einem Überschuss von 840 bis 850 Mio. Euro bei einem Umsatz von 7 Mrd. US-Dollar geplant (Handelsblatt 2015c).

<sup>45</sup> Im September 2014 bestellte Ryanair weitere 100 Maschinen des Typs 737 Max 200 bei Boeing. Zugleich sicherten sich die Iren zusätzlich Kaufoptionen für 100 weitere Maschinen (Sueddeutsche.de 2013a).

<sup>46</sup> Zum Vergleich: Lufthansa und Germanwings kamen zusammen 2014 auf knapp 78 Millionen beförderte Passagiere.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren seine operativen Angebote schrittweise in benachbarte Bereiche ausgeweitet (Hotelbuchungen, Mietwagen, Bus- und Zugfahrkarten etc.). Dieser Umsatz macht inzwischen schon fast 25 Prozent der operativen Erlöse von Ryanair aus. Für den deutschen Markt hat Ryanair weiter Expansionspläne, die vor allem zu Lasten der Lufthansa und Air Berlin gehen können. Von heute vier Prozent will man in Deutschland den Marktanteil auf 15–20 Prozent steigern. Dies Ziel kann nur durch einen Verdrängungswettbewerb erreichen, d. h. vor allem über aggressive Preiskonkurrenz.<sup>47</sup>

### 7.5.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Ryanair hatte in der Vergangenheit sehr stark auf eine preisorientierte Strategie im Massengeschäft des saisonabhängigen Tourismus gesetzt. Grundlage eines solchen Geschäftsmodells ist es, viele Passagiere bei hoher Auslastung der Maschinen und geringen Durchschnittspreisen pro Ticket mit wenig Service zwischen Start- und Ziel-Flughäfen zu transportieren. Mit höherer Marktdurchdringung und zunehmendem Wettbewerbsdruck gerät dieses Geschäftsmodell an Wachstumsgrenzen.

Ryanair setzt daher bei Ansprache neuer Kunden inzwischen auch auf Serviceverbesserungen und Preisdifferenzierungen. Im Jahr 2014 führte das Unternehmen verschiedene, flexibel wählbare Ticketklassen ein und fest buchbare Sitzplätze. Zusätzlich gibt es inzwischen auch gezielt Angebote im wirtschaftlich attraktiven Segment der Businesskunden und vermehrt eine Aufnahme größerer Flughäfen in den Flugplan (AeroTelegraph 2014). Durch mehr Werbung, mehr Transparenz und neue Ticketkaufsysteme will Ryanair weiter überproportional wachsen. Als preisgünstigster Anbieter adaptiert Ryanair hier eine Strategie wie sie Amazon schon in anderen Bereichen umgesetzt hat.

Seit Januar 2015 verkauft Ryanair Tickets nicht nur über das Internet, sondern auch über Reisebürosysteme wie Amadeus. Dieser Einstieg von Ryanair in den Verkauf über Reisebürobuchungssysteme ist eine Bedrohung für die etablierten Anbieter, da er ein weiteres Marktsegment unmittelbar einem Preiswettbewerb öffnet (Wirtschaftswoche 2015).

---

47 „Derzeit haben wir einen Marktanteil von rund vier Prozent in Deutschland, in den nächsten drei bis vier Jahren streben wir eine Steigerung auf 15 bis 20 Prozent an“, sagte Ryanair-Chef Michael O’Leary (Spiegel 2015b).

Ryanair setzt auch weiter auf Kostenvorteile. Strategisch heißt dies für das Unternehmen:

- So weit wie möglich Begrenzung der Personalkosten, u. a. durch „Sozial-dumping“ bzw. systematisches „rule-shopping“ bei Arbeits- und Sozialstandards für die Beschäftigten.
- Niedrige Ticketpreise (auch in Konkurrenz zu anderen Verkehrsträgern) mit flexiblem, nachfrageabhängigen Preissystem (höhere Preise bei kurzfristiger Buchung) und periodisch genutzten Sondertarifen (special promotion fare campaigns).
- Niedrige Betriebskosten als zentraler Baustein, d. h. geringe Flugzeugkosten durch eine durchschnittlich sehr moderne Flotte von nur einem Hersteller.
- Trotz Öffnung für Reisebüros und Vermittler (Galileo und Worldspan) klare Begrenzung der Servicekosten für den Kunden. Ryanair verkauft aktuell ca. 99 Prozent seiner Tickets direkt über seine eigene Webplattform.
- Geringe Flughafen- und Handling-Kosten, d. h. systematische Nutzung preiswerter Flughäfen und Übertragung von Aufgaben an Kunden/innen (Verpflichtung zum Ein-Checken per Internet etc.).
- Weiter Konzentration auf preiswerte Punkt zu Punkt Flüge zu sogenannten „secondary airports“ mit Nähe zu großen Ballungsgebieten, aber auch gezielte Aufnahme größerer Flughäfen in das Angebot.

#### **7.5.4 Zentrale Probleme und Konflikte**

In den letzten drei Jahren hat Ryanair eine ganze Reihe von eher kurzfristigen Maßnahmen eingeleitet, um den für eine Fluglinie sehr hohen Ertrag weiter sicherstellen zu können. Alle diese Maßnahmen zeigen eine ungewöhnlich große Flexibilität, aber auch Härte im Vorgehen. So wurden in 2013 und in 2014 70 bzw. 80 Flugzeuge in der jeweiligen Wintersaison vorübergehend stillgelegt. Eine solche Maßnahme ist nur möglich, wenn man Personalbestand und Personalkosten durch flexible und jederzeit aufhebbare Verträge auch senken kann.

Zusätzlich wurde das Leasing für vier bzw. acht Flugzeuge in diesen beiden Jahren nicht genutzt. Für das Bodenpersonal gab es in 2011 und 2013 ein Einfrieren der Gehälter. Die konsequente Einführung des Internet-Check-in hatte schon 2010 zu einem Personalabbau geführt. Parallel wurde versucht, Verträge mit Dienstleistern und Flughäfen neu zu verhandeln und dadurch die Kosten zu reduzieren.

Öffentlich sind kritische Fragen an die Sicherheit von Ryanair geäußert worden. Hier stehen vor allem die Arbeitsbedingungen des Personals und die sogenannte Spar-Betankungspolitik als große Risiken in der Kritik.<sup>48</sup>

### 7.5.5 Entwicklung Beschäftigung und Tarifkonflikte

Der Erfolg mit Billig-Angeboten in einem umkämpften Markt hat seinen Preis: die Arbeitsbedingungen der rund 8.000 Beschäftigten bei Ryanair liegen deutlich unter den Standards anderer Linien. Das Unternehmen kann dies nur erreichen durch „Sozialdumping“ und ein „shopping“ der jeweils günstigsten Arbeits- und Tarifbedingungen, starke Verlagerung der wirtschaftlichen Risiken auf die Beschäftigten durch Flexibilisierung der Verträge und eine konsequent gewerkschaftsfeindliche Politik. Erst langsam entwickeln sich Ansätze einer Interessenvertretung unter den Beschäftigten.

Die wenigsten der Ryanair Pilot/innen sind direkt bei der Fluggesellschaft angestellt. Gut zwei Drittel der Pilot/innen arbeiten für Ryanair als Selbstständige. Das heißt Personalagenturen verleihen im Rahmen von Arbeitnehmerüberlassung die Pilot/innen an die Airline. „Piloten, die über Personalagenturen für Ryanair tätig sind, erhalten in der Regel von ihrem Arbeitgeber eine variable Vergütung. Diese variable Vergütung wird auch nur für die reine Flugzeit bezahlt, die in Relation zur Gesamtarbeitszeit eine/r Pilot/in allerdings nur etwa 50 Prozent ausmacht. Verspätungen, Turnaround-Zeiten an Flughäfen sowie Flugvorbereitungen und -nachbereitungen werden somit nicht bezahlt. Einer Ausschreibung der britischen Personalagentur StormMcGinley zufolge wird die Stelle eines für Ryanair tätigen Pilot/in mit 135 Euro pro Stunde vergütet.“ (Reichert/Rürup 2014, S. 111 f.).

Ryanair nutzt hier eine nach irischem Recht erlaubte Konstruktion, d. h. viele Pilot/innen sind arbeitsrechtlich Selbstständig und werden über eine Firma an Ryanair vermittelt (Handelsblatt 2014b). Seit 2013 hat sich eine größere Zahl von Pilot/innen der Gesellschaft in der Ryanair Pilots Group (RPG) zusammengeschlossen, einer Art gewerkschaftlicher Vertretung, die das Unternehmen aber nicht anerkennt. Insgesamt arbeiten rund 3.500 Pilot/innen

---

48 Die Treibstoffreserve ist für alle Fluggesellschaften ein Kostenfaktor. Jedes zusätzlich geladene Kilo erhöht das Gewicht der Maschine – und steigert den Verbrauch. Grundsätzlich sind die Tankmengen bei Verkehrsflugzeugen EU-weit gesetzlich geregelt. Doch es gibt Spielräume, die in der Verantwortung des/der Pilot/in liegen. Bei Ryanair sollen die Pilot/innen die Vorgabe haben, möglichst wenig als Reserve zuzutanken.

für Europas größten Billigflieger, mehr als 50 Prozent sind nach Angaben der RPG inzwischen in der Gruppe organisiert.<sup>49</sup>

Auch beim Kabinenpersonal nutzt Ryanair alle Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeit. Tausende von den Flugbegleiter/innen sind bei irischen Leiharbeitsgesellschaften wie Crewlink oder Workforce angestellt. Es ist bei Ryanair Praxis, dass die Beschäftigten vor einer Einstellung eine 6-wöchige Ausbildungszeit haben, die sie allerdings mit 3.000 Euro selber bezahlen müssen. Sie erhalten dann Verträge, die es Ryanair erlauben, sie in unbezahlten Urlaub zu schicken, was regelmäßig in den Wintermonaten vorkommt. Das Gehalt der Flugbegleiter/innen ist ebenfalls variabel. Als Vergütungsgrundlage dient auch hier die reine Flugzeit. Bezahlt wird nur pro Flug: 12,15 Euro je „planmäßiger Blockstunde“, also pro Stunde der regulären Flugzeit. Verspätungen und Arbeitszeiten vor und nach dem Flug bleiben unbezahlt (Stengel 2008).<sup>50</sup>

### 7.5.6 Schlussfolgerungen

Ryanair hat in den letzten Jahren sein Geschäftsmodell schrittweise erweitert. Das Unternehmen setzt seine Wachstumsstrategie konsequent in Europa fort und sorgt damit für einen anhaltenden Preisdruck. Da Ryanair eine moderne Flotte und ausreichend Kapital zur Verfügung hat, hat die Gesellschaft wirtschaftliche Vorteile gegenüber Anbietern wie Lufthansa und Air Berlin. Ryanair scheint dabei in Kauf zu nehmen, dass die Airline durch ihr aggressives Geschäftsmodell immer wieder mit Klagen und gerichtlichen Verfahren wegen Wettbewerbsverzerrung oder der Verletzung von Arbeits- und Sozialstandards konfrontiert ist oder zur Rückzahlung von Subventionsleistungen oder nicht geleisteten Sozialabgaben verurteilt wird (Sueddeutsche.de 2015).

Die geringe gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten und die von Ryanair einseitig durchgesetzte hohe Flexibilität in den Arbeitsverträgen

---

49 Für Vorstandschef Michael O'Leary ist es unvorstellbar, dass RPG eine anerkannte Gewerkschaft im Ryanair-Unternehmen werden könnte. In Interview sagte er: „Die RPG existiert nicht.“ Der Unternehmenschef hält ganz generell nichts von Gewerkschaften, weil „sie sich dem Wandel verweigern, selbst wenn der notwendig ist“ (Zeit.de 2013).

50 In den letzten Jahren gab es in mehreren europäischen Ländern Arbeitsverfahren gegen Ryanair. In Frankreich wurde Ryanair im Oktober 2013 von einem französischen Gericht zu 10 Millionen Euro Schadensersatz verurteilt, da das Unternehmen 127 Beschäftigte in einer Niederlassung in Frankreich beschäftigt haben soll, ohne Sozialabgaben zu zahlen (Sueddeutsche.de 2013b).

bzw. regelmäßige Umgehung von arbeitsrechtlichen Standards erlauben dem Unternehmen, Beschäftigungskapazitäten auch kurzfristig aus dem Markt zu nehmen, ohne in vollem Umfang Folgekosten beim Personal zu haben. Die Kombination aus im Vergleich geringeren Lohnkosten, Betriebskostenvorteilen aus einer sehr jungen und gut finanzierten Flotte, fast ausschließlichm Internetvertrieb und hohem Load-Faktor erlauben Ryanair, bei sehr niedrigen Ticketpreisen trotzdem noch einen operativen Gewinn zu erzielen. Auch wenn keiner der etablierten Konkurrenten diese Bedingungen kurzfristig herstellen kann wächst damit der Druck auf die Arbeits- und Sozialstandards bei allen Fluglinien.

### 7.6 easyJet

#### 7.6.1 Entstehung und aktuelle Situation

easyJet wurde 1995 in Großbritannien von dem zypriotischen Geschäftsmann Stelios Haji-Ioannou gegründet.<sup>51</sup> Die Gesellschaft startete mit preiswerten Flugangeboten auf wenigen ausgewählten Strecken in Großbritannien. Nach dem Start als eher kleine Fluggesellschaft wuchs auch easyJet vor allem durch die Übernahme anderer Fluglinien. Im März 1998 übernahm easyJet zunächst 40 Prozent (inzwischen aufgestockt auf 49 Prozent) der Schweizer Fluggesellschaft TEA Switzerland. Der Schweizer Ableger wird auch heute noch als ein eigenständiges Unternehmen geführt, alle easyJet-Switzerland-Flugzeuge sind in der Schweiz registriert (Wikipedia.org 2015). Im Sommer 2002 kaufte easyJet den Konkurrenten Go-Fly für 374 Mio. GBP. Mit dieser Übernahme verdoppelte easyJet die Flotte und das Streckennetz (Handelsblatt 2012) und wurde vorübergehend zum größten Anbieter im europäischen Low-Cost-Markt.

Heute hat easyJet 226 Flugzeuge im Einsatz, die 675 Strecken in über 30 Länder anfliegen (easyJet PLC 2014). easyJet ist der zweitgrößte Low-Cost-Carrier in Europa nach Ryanair.

Im Vergleich zu Ryanair weist easyJet erkennbar Unterschiede auf. Die Airline operiert von Primärflughäfen wie London-Gatwick, Paris Charles-de-

---

51 Haji-Ioannou ist immer noch größter Anteilseigner und Chairman der Investmentgesellschaft Easy-Group. Das Unternehmen ist Teil der EasyGroup, die unter der Marke „easy“ in verschiedenen Branchen und im Hotel- und Gastgewerbe aktiv ist.

Gaulle, Genf, Madrid-Barajas oder Berlin aus. Damit hat easyJet immer auch auf Geschäftskunden als Zielgruppe gesetzt.

Die strategische Ausrichtung ist gekennzeichnet durch folgende Punkte:

- Kostengünstige Angebote von stark frequentierten Primärflughäfen auf Verbindungen mit hohem Passagieraufkommen
- Geringe Overheadkosten, Internetvertrieb und hohe Auslastung der Flugzeuge, um die Betriebskosten so niedrig wie möglich zu halten
- Begrenzter Einsatz von Fremdkapital und damit Vermeidung großer Investitionsrisiken
- Überwiegender Verkauf der Tickets im Internet. Der Anteil des Online-Verkaufs liegt bei 95 Prozent

## 7.6.2 Entwicklung der letzte fünf Jahre

easyJet hatte im Jahr 2014 auf 650 Routen 64,8 Mio. Fluggäste. Dies stellt über die letzten fünf Jahre ein Wachstum von 43 Prozent dar. Das Unternehmen beschäftigt rund 9.000 Menschen in ganz Europa.

Tabelle 17

### Ausgewählte Kennzahlen easyJet 2010–2014

		2014	2013	2012	2011	2010
Umsatz	in Mio.	4.527,0	4.258,0	3.854,0	3.452,0	2.973,0
Operativer Gewinn	in Mio.	581,0	497,0	331,0	269,0	174,0
EBT	in Mio.	581,0	478,0	317,0	248,0	154,0
Sitzplätze (geflogen)	in Mio.	71,5	68,0	65,9	62,5	56,0
Mitarbeiter	Anzahl	8.987	8.343	7.743	7.361	7.359
Passagiere	in Mio.	64,8	60,8	58,4	54,5	48,8
Flugzeuge	Anzahl	226	217	214	204	204
ASK	in Mio.	79.525	74.223	72.182	69.318	62.945
RPK	in Mio.	72.933	67.573	65.227	61.347	56.128

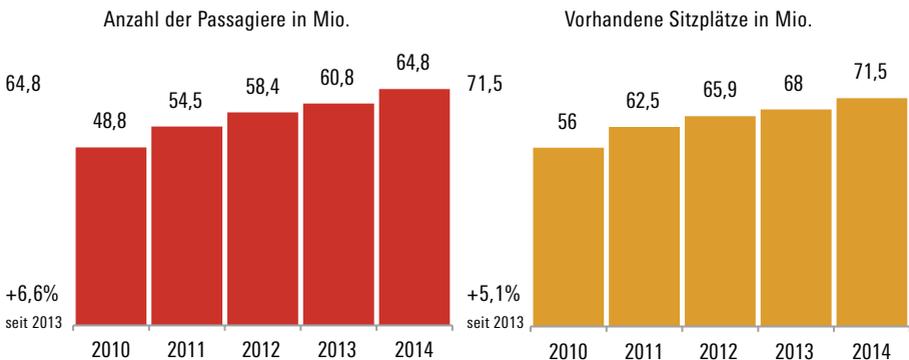
Quelle: Annual Report easyJet 2010, 2011, 2012, 2013 und 2014, eigene Darstellung

Bei einem Umsatz von 4,5 Mrd. GBP wurde ein Ergebnis von 450 Mio. GBP erzielt. Das gute Ergebnis und in Teilen auch das Wachstum wurden im Geschäftsjahr 2014/15 durch eine Reihe von externen Faktoren positiv beeinflusst. Dazu gehören z. B. auch Streiks bei den europäischen Wettbewerbern. Vor allem Passagiere von Air France wechselten zu easyJet, als die französische Airline wegen der Streiks ihrer Pilot/innen im September viele Flüge streichen musste. Auch die gesunkenen Kerosinpreise wirkten positiv auf das Ergebnis (faz.net 2015b).

easyJet rechnet für die nächsten Jahre mit wachsenden Marktanteilen. Die Prognose für das Geschäftsjahr 2015 hat die Fluggesellschaft um 19 Prozent angehoben (faz.net 2015b). Die gute Geschäftsentwicklung mit wachsenden Passagierzahlen ist die Grundlage für neue Flugzeugorder. Inzwischen hat das Unternehmen 70 Maschinen der A320-Generation bei Airbus fest bestellt.<sup>52</sup> Die Gesellschaft bleibt aber auch in der Flottenplanung bei ihrem vorsichtigen Investitionskurs. Die Flottenplanung für die Zukunft unterstellt zwar wachsende Chancen und sieht bei optimalem Verlauf ein Wachstum bis auf 316 Maschinen in 2019 vor, es gibt aber auch eine Option (in Reaktion auf einen schwächeren Markt), in 2022 nur 200 Maschinen zu haben.

Abbildung 19

### Entwicklung der Anzahl der Passagiere und vorhandenen Sitzplätze in Mio., 2010–2014



Quelle: Geschäftsberichten easyJet 2014, S. 27, eigene Darstellung

<sup>52</sup> Im September 2014 bestellte easyJet bei Airbus weitere 27 Flugzeuge vom Typ A320. Die Maschinen sollen zwischen 2015 und 2018 ausgeliefert werden. (Airlines 2014b).

Bei der Gesamtzahl der Fluggäste verzeichnete die Fluggesellschaft ein ähnlich hohes Plus wie Konkurrent Ryanair. Wegen der höheren Kosten für Landegebühren und einer geringeren Effizienz der eingesetzten Flugzeuge weist easyJet laut „European Aviation Analysis“ allerdings mit 4,1 Eurocent doppelt so hohe Kosten pro angebotenen Sitzkilometer pro Passagier (ohne Treibstoff) auf wie Ryanair mit 2 Eurocent. Beide Werte liegen deutlich unter den Kosten von Airlines wie Lufthansa, für die ein Wert von 10,4 Eurocent (British Airways für 9,9 Eurocent) angegeben wird (Luxemburger Wort 2012).

### 7.6.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

easyJet sucht auf den Primärflughäfen bewusst die Konkurrenz im Preiswettbewerb mit Linienfluggesellschaften, aber auch mit Low-Cost-Anbietern und touristischen Charteranbietern. Das Unternehmen gibt an, mehr als 45 Prozent seiner Tickets für weniger als 50 GBP zu verkaufen auf Grundlage eines einfachen, transparenten Ticketsystems. Insgesamt ist easyJet stark auf europäische Linien ausgerichtet. In Großbritannien hat das Unternehmen einen Marktanteil von ca. 20 Prozent mit 127 Maschinen, die dort stationiert sind.<sup>53</sup>

Im deutschen Kurzstreckengeschäft ist easyJet in den beiden größten deutschen Städten Berlin und Hamburg vertreten und macht hier Germanwings und Air Berlin direkte Konkurrenz (Tagesspiegel 2014).<sup>54</sup>

Im Wettbewerb setzt das Unternehmen neben den Kostenvorteilen vor allem auch auf einen offensiven Vertrieb und Marketing. Im Herbst 2011 startete easyJet eine Marketingkampagne, die unter dem Zusatz: „business by easyJet“ noch stärker Geschäftsreisende ansprechen sollte.

---

53 In der Schweiz hat easyJet 23 Maschinen stationiert, in Frankreich 26 Maschinen, in Italien 27 und Deutschland 11 Maschinen. Zusätzlich hat EasyJet noch relevante Marktanteile in Portugal, Spanien und den Niederlanden. In 2015 ist geplant, die ersten drei Maschinen dauerhaft in Amsterdam Schiphol zu stationieren.

54 easyJet-Chefin Carolyn McCall sagte 2014: „Ich habe keine Zweifel, dass wir mit Air Berlin und Germanwings in allen Belangen mithalten können – und wir dieses Jahr zum deutlich stärkeren Wettbewerber für die Lufthansa werden“ (Handelsblatt 2014c).

### 7.6.4 Zentrale Probleme und Konflikte

easyJet stand in der Vergangenheit mehrmals wegen der Missachtung von Fluggastrechten, aber auch auf Grund von Flugausfällen und Unpünktlichkeit in der Kritik.<sup>55</sup> Über Monate begründete easyJet Flugausfälle mit höherer Gewalt und Streiks bei anderen Fluggesellschaften. Vermutlich war easyJet aber teilweise an seinen Kapazitätsgrenzen und hatte Probleme, alle verkauften Flüge auch pünktlich durchzuführen (Spiegel.de 2010a). Nachdem die britische Presse spottete, „easyJet sei unpünktlicher als Air Zimbabwe“, zog Firmen-Gründer Stelios die Notbremse und nahm Veränderungen im Vorstand vor (Welt.de 2010). Seitdem haben sich die Probleme verringert und die meisten easyJet-Flüge – aktuell 88 Prozent – starten und landen nach Angaben des Unternehmens pünktlich.

Um die Kostenvorteile zu halten, hat das Unternehmen 2014 ein neues Kostensenkungsprogramm gestartet. Die Einsparungen in Höhe von 32 Mio. GBP sollen vor allem aus dem Ground handling und aus Neuverhandlung von Start- und Landegebüren auf nicht-regulierten Flughäfen kommen. In den kommenden fünf Jahren ist geplant, jedes Jahr gegenüber dem Vorjahr dauerhafte Einsparungen von 30 bis 40 Mio. Euro zu erreichen.

### 7.6.5 Entwicklung Beschäftigung und Tarifkonflikte

Die Zahl der Beschäftigten ist bei easyJet in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Im Jahr 2013 hatte das Unternehmen ca. 8.000 Beschäftigte, darunter 2.000 Pilot/innen und 4.500 Kabinenbeschäftigte. Im Jahr 2014 ist die Zahl auf 9.000 Beschäftigte angestiegen.

In den ersten Jahren hatte easyJet eine strikte non-union Politik verfolgt. In der Konsequenz gab es von Seiten der Gewerkschaften heftige Kritik an den Arbeitsbedingungen. Die Flugbegleiter/innengewerkschaft UFO kritisierte die Arbeitsbedingungen der easyJet-Beschäftigten und das Unternehmensklima: Bei easyJet herrsche eine Kultur der Angst. Wer sich kritisch äußere, dem drohe die Kündigung. Nur ein Teil der Beschäftigten habe unbefristete Arbeitsverträge. Pilot/innen und Flugbegleiter/innen würden wie

---

55 Der Fluggesellschaft wurde vorgeworfen, die Fluggastrechte nach der EU-Richtlinie 261/2004 zu missachten, d.h. Passagiere seien bei Flugausfall nicht über ihre Rechte aufgeklärt worden. Zudem seien Entschädigungszahlungen nach der EU-Richtlinie 261/2004 verschleppt und rechtswidrig verweigert worden (Finance Markets 2010).

Saisonarbeiter/innen für die Sommermonate eingestellt und im Winter nach Hause geschickt.

Tatsächlich gab es offenbar Verstöße gegen nationale Rechtsvorschriften. So verurteilte ein französisches Gericht easyJet im Jahr 2010 wegen illegaler Beschäftigungsverhältnisse zu einer Strafzahlung in Höhe von 150.000 Euro. Das Unternehmen musste 1,4 Mio. Euro an die französische Arbeitsagentur überweisen, da am Pariser Flughafen Orly mehrere Jahre lang 170 Beschäftigte mit britischen Verträgen beschäftigt wurden und so unter anderem Beiträge zur Arbeitslosenversicherung umgangen wurden (Spiegel.de 2010b).

Inzwischen hat sich die Politik des Unternehmens gegenüber den Gewerkschaften jedoch gewandelt und das Unternehmen ist in vielen Ländern in Verhandlungen mit Gewerkschaften getreten. In Deutschland gab es z. B. Verhandlungen mit ver.di über einen Tarifvertrag nach deutschen Regelungen für die 300 easyJet-Beschäftigten in Berlin-Schönefeld.<sup>56</sup> Hier hatte sich easyJet in der Vergangenheit darauf berufen, dass die Beschäftigten mit britischem Vertrag bei einem britischen Arbeitgeber beschäftigt seien (Spiegel.de 2010b).<sup>57</sup>

In Paris hat Weihnachten 2014 das Bordpersonal von easyJet gestreikt, um bessere Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Von den etwa 1.000 easyJet Beschäftigten in Frankreich sind rund 600 Flugbegleiter/innen (Aero.de 2014). Im Juli 2015 hat die britische Gewerkschaft Unite zum Streik bei den Flugbegleiter/innen aufgerufen (Unite the Union 2015). Es kam ohne Streik zu einer tariflichen Einigung.

Als besondere Nebenleistung bietet easyJet für seine Beschäftigten ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, das bei den Gewerkschaften umstritten ist. Inzwischen halten die Beschäftigten rund 18 Millionen Aktien mit einem Marktwert von ca. 256 Mio. GBP (Stand Ende 2014)

## 7.6.6 Schlussfolgerungen

Das Angebot von easyJet setzt auf Preiswettbewerb bei den Tickets. Die Flugpreise werden im Durchschnitt zu ca. 50 Prozent der Ticketpreise der großen Linienfluggesellschaften angeboten. Da der Wettbewerb vor allem über den

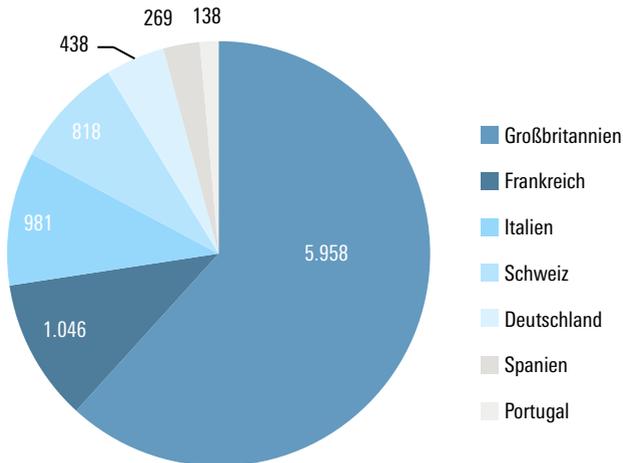
---

<sup>56</sup> Eine bei easyJet eingestellte Flugbegleiter/in verdient im Schnitt mit rund 2.000 Euro brutto im Monat bis zu 400 Euro weniger als ihre Kolleginnen etwa bei Air Berlin. Erst seit 2010 haben die Schönefelder easyJet-Beschäftigten deutsche Arbeitsverträge und einen Betriebsrat (Spiegel.de 2010c).

<sup>57</sup> Auf nationale Arbeitsverträge hat sich die Fluglinie auch schon mit den Beschäftigten in Italien, Spanien und der Schweiz geeinigt.

Abbildung 20

## Anzahl der easyJet-Beschäftigten (Stand: Ende 2014)



Quelle: easyJet PLC 2014, S. 41, eigene Darstellung

Preis läuft ist das Unternehmen wesentlich davon abhängig, die Kosten niedrig zu halten. Im Gegensatz zu Ryanair setzt das Unternehmen aber auf Präsenz auf großen Primärflughäfen. Ein Vorteil zumindest auf dem europäischen Markt ist auch die inzwischen erreichte Streckendichte in den großen europäischen Ländern, der etablierte Internetvertrieb und auch eine gute Präsenz bei den großen Internetportalen der Reisebüros.

easyJet setzt weiter auf einen Wachstumskurs, der erkennbar über dem Marktwachstum liegt. Um die Risiken aus diesem Kurs zu begrenzen hat das Unternehmen eine dauerhafte „easy lean“ Initiative gestartet, die kontinuierliche Kosteneinsparungen anstrebt. Gleichzeitig ist die Investitionspolitik in neue Maschinen und Ausweitung auf mehr Länder eher kurzfristig ausgelegt und bei Bedarf revidierbar. easyJet ist mit diesem Kurs innerhalb von 20 Jahren vom kleinen Nischenanbieter zu einer der größten Fluglinien in Europa gewachsen und hat Chancen, diesen Wachstumsprozess fortzusetzen. Mit dem Wachstum nehmen die Risiken deutlich zu, da die Gesellschaft Schritt für Schritt das Low-Cost-Segment verlässt, um Kostennachteile z. B. gegenüber Ryanair durch Wachstum in ertragreicheren Segmenten auszugleichen.

Die Beschränkung auf gut ausgelastete Direktverbindungen ist nicht durchzuhalten, wenn man in Europa auch kleinere Märkte bedienen will. Die existierende Begrenzung auf Europa macht es für einen weiteren Wachstumsprozess notwendig, stärker in Allianzen bzw. auch Zukäufen kleinerer Linien zu denken.

Bezogen auf Personal und tarifliche Vereinbarungen hat sich easyJet auf einen Weg begeben, die nationalen Bedingungen anzuerkennen.

## 7.7 TUIfly

### 7.7.1 Entstehung der TUIfly

TUIfly gehört zur TUI AG und ist damit Teil eines Verbundes mit fünf weiteren Airlines, die TUI in anderen europäischen Ländern betreibt. Zum TUI-Verbund gehört noch die Jetaiffly in Belgien, die TUIfly Nordic, die Corsairfly<sup>58</sup>, die Thomson Airways und die holländische Arkefly. Der gesamte Verbund beförderte 2012 zusammen ca. 30 Mio. Passagiere (Tourist Austria International 2012). Die TUI Fluggesellschaften gehören keiner Flugallianz an.

Die TUIfly ist in der heutigen Form das Ergebnis einer ganzen Reihe von Zusammenführungen unterschiedlicher Fluggesellschaften und Restrukturierungen unter dem Dach der TUI AG. Die Ursprünge gehen auf die Gründung der Fluggesellschaft Hapag-Lloyd Flug in Jahr 1972 bei der Reederei Hapag Lloyd in Hamburg zurück. Das Unternehmen startete damals als Charterflieger mit Zielen rund um das Mittelmeer.

In 2008 gab es Verhandlungen der TUI mit der Lufthansa AG über einen möglichen Zusammenschluss mit der Lufthansa Tochter Germanwings und später auch mit der Condor, die aber ergebnislos verliefen. Die TUIfly verringerte daraufhin ihre Flotte auf 35 Flugzeuge und konnte sich in 2009 mit Air Berlin auf einen langfristigen Wet-Lease-Vertrag einigen, der heute noch Bestand hat. Air Berlin übernahm im Rahmen dieser Vereinbarung deutsche und europäische Städteverbindungen von der TUIfly und die TUIfly konzentrierte sich verstärkt auf touristische Flüge.<sup>59</sup> Heute sind 14 Maschinen im Rahmen eines Wet-Lease-Vertrags für Air Berlin im Einsatz.

---

<sup>58</sup> Die Corsair steht nach Pressemeldungen zum Verkauf (BizTravel 2015).

<sup>59</sup> Weitergehende Vorstellungen einer kapitalmäßigen Beteiligung der TUI AG an Air Berlin und einer Übernahme von Anteilen von Air Berlin an TUIfly wurden nicht realisiert.

Tabelle 18

## Fluggesellschaften der TUI AG

Logo	Fluggesellschaft	Flugzeuge	Land	Bereich
	Tuifly	39	Deutschland	Zentraleuropa
	Thomson Airways	59	Großbritannien	Nordeuropa
	TUIfly Nordic	9	Schweden	Nordeuropa
	Jetairfly	16	Belgien	Westeuropa
	Corsair International	8	Frankreich	Westeuropa
	Arkefly	10	Niederlande	Westeuropa
Summe		141		

Quelle: Zusammenführung von Unternehmensangaben, eigene Darstellung

TUIfly ist nach Abgabe der Städteverbindungen an Air Berlin vor allem ein Ferienflieger für Kurz-, Mittel- und Langstreckenflüge. In der Mehrzahl sind es Non-Stop-Flüge. Für Flüge auf die kanarischen Inseln wird als Drehkreuz Las Palmas genutzt. Die TUIfly selber setzt 30 Boeing 737-800 und acht B737-700 im Flugbetrieb ein. Die Gesellschaft befördert ca. acht Millionen Passagiere pro Jahr.

Das Geschäftsmodell hat im Airline-Betrieb Ähnlichkeit mit Low-Cost-Carriern, weicht aber bei Verkaufsplattform, Preisbildung und Ticketverkauf davon ab. TUIfly verkauft selber an Endkunden keine Tickets, sondern organisiert den Verkauf und die hohe Auslastung der Sitzplätze (bei Angeboten innerhalb des TUI Touristikverbundes ca. 96 Prozent Sitzauslastung) durch TUI, die Flüge in Kombination mit anderen Reisedienstleistungen verkauft (komplette Reise inklusive Hotelbuchung etc.). Das Ticketmodell kennt daher im Verkauf nicht den für Low-Cost-Airlines typischen Verlauf in der Entwicklung der Ticketpreise (sehr preiswert bei früher Buchung, teurer bei kurzfristigem Reiseantritt).

## 7.7.2 Kennzahlen der letzten fünf Jahre

Die TUIfly erzielte im Geschäftsjahr 2012/2013 einen Umsatz von 830 Mio. Euro mit 56.321 durchgeführten Flügen und ca. 8,5 Mio. Passagieren.<sup>60</sup> Von den Umsätzen kamen 411 Mio. Euro aus Weiterbelastung an TUI Deutschland und 394 Mio. Euro aus Flugzeugvermietung (im Wet-Lease mit Personal). Aufgrund der besonderen Konstruktion ist der Markt für die TUIfly zu einem größeren Teil direkt abhängig von der Entwicklung der TUI. Aber auch der Vertrag mit der Air Berlin macht einen wesentlichen Anteil der Aktivitäten der Gesellschaft aus. Die nachts im Auftrag der Deutschen Post AG durchgeführten innerdeutschen Flüge zum Transport von Post haben keinen größeren Anteil am Geschäft.

Die Gesellschaft hat ca. 550 Pilot/innen, ca. 1.150 Beschäftigte in der Kabine und ca. 700 Beschäftigte am Boden (darunter auch Instandhaltungskapazitäten für die Flugzeuge).

## 7.7.3 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

In der TUI AG gab es in den letzten Jahren mehrmals strategische Diskussionen über den Stellenwert eigener Fluggesellschaften in einem Reisekonzern, die inzwischen zugunsten einer in den Konzern integrierten Fluggesellschaft entschieden sind. Als eine wichtige Weichenstellung muss hier der Abschluss einer Vereinbarung zwischen Management und Gewerkschaften im Rahmen des Sanierungsprogramms „Max Thrust“ (Voller Schub) in 2013 angesehen werden. Das Unternehmen wollte mit diesem Sanierungsprogramm insgesamt 65 Mio. Euro Kostensenkungen pro Jahr erreichen. Davon sollten 35 Mio. Euro durch eine Verringerung der Personalkosten erbracht werden (Airliners.de 2014a). Im Ergebnis gab es einen Kompromiss zwischen ver.di, dem Betriebsrat und dem Unternehmen. Das Kabinen- und Bodenpersonal verzichtet die nächsten zwei Jahre auf Tarifsteigerungen. Im Gegenzug gab die Geschäftsführung eine Zusage auf Investitionen und Wachstum. Flugbegleiter/innen und Servicekräfte werden erst zum März 2016 und 2017 wieder je 2,5 Prozent tarifliche Steigerung der Gehälter erhalten. Dafür soll u. a. die TUIfly-Flotte von 38 auf 41 Maschinen wachsen.

---

60 Angaben aus Jahresabschluss TUIfly GmbH (2013) und Statista (2015b).

Tabelle 19

**Ausgewählte Kennzahlen TUIfly des Geschäftsjahrs 2008/2009 bis 2012/2013 (in T€)**

	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09
Umsatzerlöse	830.321	814.208	785.068	429.115	431.280
Sonstige betriebliche Erträge	35.607	61.260	90.750	88.972	131.372
Materialaufwand	627.700	637.266	625.173	268.211	336.094
Personalaufwand	165.824	165.603	165.263	173.734	196.622
Abschreibungen des Anlagevermögens und Sachanlagen	5.104	4.949	1.629	1.440	1.371
Sonstige betriebliche Aufwendungen	38.794	36.879	36.625	40.779	49.525
Zinsergebnis	-12.946	-6.326	1.862	2.830	9.024
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	15.560	24.445	48.990	36.754	-11.933

Quelle: Jahresabschlüsse der TUIfly GmbH 2008/2009 bis 2012/2013, eigene Darstellung

Anmerkung: Geschäftsbericht 2013/2014 noch nicht veröffentlicht

Gleichzeitig wurde die Flugzeugwartung in Hannover um 70 von 300 Stellen verringert. Sogenannte C-Checks sollten ursprünglich nach Rumänien verlagert werden, die Wartung wird nun allerdings von Lufthansa Technik durchgeführt. Für die restlichen 230 Jobs gilt bis 2018 eine Beschäftigungsgarantie. Vereinigung Cockpit hat für die Pilot/innen einen vergleichbaren Abschluss mit dem Unternehmen unterzeichnet. Soweit bekannt, sind die geplanten Einsparungen in Umsetzung.

Vom Tisch ist der Plan der TUI AG unter dem Arbeitstitel „One Aviation“ alle TUI-Fluglinien des Unternehmens in einer Einheit zu bündeln. Aus der deutschen TUIfly, Thomson Airways, TUIfly Nordic, Jetairfly sowie ArkeFly sollte eine neue Gesellschaft mit 140 Flugzeugen werden. Auswirkungen hätte die Zusammenlegung vor allen Dingen auf die Standorte von Verwaltung und Technik gehabt

Sowohl „Max Thrust“ als auch „One Aviation“ sind Versuche der TUI, mit der wachsenden Konkurrenz durch Ryanair, easyJet und anderen mitzu-

halten. Der Geschäftsführer von TUIfly hat die Entwicklung auf dem Markt im Interview so zusammengefasst:

„Es gibt zwei große Marktbewegungen. Mit den [...] Orient-Carrier stehen wir nicht direkt in Konkurrenz. Wir spüren den Konkurrenzdruck aber mittelbar. Denn durch den Druck von Fly Emirates und Co. weicht zum Beispiel die Lufthansa auf andere Strecken aus und versucht in unseren Gefilden zu fischen. Die andere Bewegung ist der Bereich der Low-Cost-Carrier wie Ryanair oder easyJet. Hier gibt es einen großen Konkurrenzdruck, der noch zunimmt, wenn diese Fluggesellschaften nicht mehr klassische Städteverbindungen anbieten, sondern verstärkt Ferienregionen anfliegen wollen.“ (Schraner Negotiation Institute 2014).

#### 7.7.4 Probleme und aktuelle Maßnahmen

Ein Problem kann TUI aus der schlechten wirtschaftlichen Lage von Air Berlin erwachsen. Denn Air Berlin hat 2014 angekündigt, seine operativen Plattformen für den Betrieb zu straffen und neu zu strukturieren. Dabei soll die Effektivität und Produktivität der einzelnen Plattformen auf den Prüfstand gestellt werden.<sup>61</sup> Dies könnte auch den bis 2019 laufenden Vertrag über das Wet-Lease von 14 Flugzeugen mit TUI betreffen. Air Berlin hat offiziell Absichten zur vorzeitigen Kündigung des Vertrags mit TUI bestritten. Es ist aber bekannt, dass die Strecken für Air Berlin inzwischen in vielen Fällen nicht mehr rentabel sind (Manager Magazin 2014). Die weitere Entwicklung wird hier in hohem Maße von den wirtschaftlichen Perspektiven bei Air Berlin selber abhängen.

Es ist daher naheliegend, dass TUIfly Alternativen und neue Wachstumschancen sucht. Ein solcher Ansatz ist eine Kooperation von TUIfly und Eurowings auf der Langstrecke. Hierzu hat Lufthansa angekündigt, mit TUI eine Vertriebspartnerschaft für die neue Eurowings zu vereinbaren. Im Rahmen

---

61 Plattformen sind für Air Berlin Flugunternehmungen mit jeweils eigener Betriebsgenehmigung, die im Auftrag von Air Berlin fliegen. Air Berlin hat vier AOCs: ihr eigenes, das von NIKI, Belair und LGW. Die 14 langfristige von TUIfly gecharterten 737, die im Markendress von Air Berlin unterwegs sind, sind faktisch eine fünfte Plattform.

dieser Zusammenarbeit soll TUI einen Langstreckenjet mit samt Besatzung stellen (Airlines.de 2015b).

Hinter dieser Leasing-Konstruktion steckt die Aussicht für Lufthansa auf reduzierte Personalkosten, da TUIfly und Sunexpress hier um bis zu 40 Prozent günstiger sein sollen.

Offen ist auch der geplante Verkauf der Gesellschaft Corsair, der zunächst in 2014 nicht umgesetzt werden konnte. Die Gespräche mit der Groupe Dubreuil bezüglich Corsair sind zumindest gescheitert. Wie es heißt, auch am Widerstand der französischen Gewerkschaften, die sich gegen den Verkauf wehren. TUI sucht nun neue Interessenten. Der Betriebsrat der TUIfly hat hier ein alternatives Modell ins Gespräch gebracht, nach dem Corsair mit ihren 2.000 Beschäftigten zumindest teilweise in das touristische Geschäft des französischen Veranstalters Nouvel Frontier integriert werden kann. Der Betriebsrat fordert eine paritätisch besetzte Begleitkommission, um den Beschäftigten eine gute Perspektive außerhalb der TUI zu bieten (Airlines.de 2015a).

### 7.7.5 Entwicklung Beschäftigung und Tarifkonflikte

TUIfly beschäftigte 2014 ca. 2.300 Arbeitnehmer/innen. Die Gesamtzahl der Beschäftigten ist bisher stabil geblieben, aber es hat Strukturverschiebungen gegeben. Die Zahl der Pilot/innen und auch die Zahl des Bordpersonals haben in den letzten Jahren leicht zugenommen. Dies hängt zusammen mit dem im Kontext von „Max Thrust“ angekündigten moderaten Wachstumskurs und der größeren Anzahl von Flugzielen. Beim Bodenpersonal gibt es allenfalls eine stabile Beschäftigungszahl, während die Zahl der Beschäftigten in der Wartung zumindest in Deutschland abnimmt.

In allen Bereichen sind Leistungsverdichtungen zu beobachten. Teilweise sind diese technisch bedingt, z. B. beim Bodenpersonal durch Einführung neuer technischer Systeme und Übertragung klassischer Tätigkeiten auf den Kunden (Self-Check-In etc.). Teilweise sind es auch mit einem reduzierten Servicelevel mögliche Zusammenfassungen von Aufgaben, die bei einzelnen Arbeitsplätzen zur Ausweitung der Tätigkeiten führen. Über das ganze Unternehmen hinweg ist zu beobachten, dass mehr Flüge und höhere Passagierzahlen mit weniger Personal pro Flug bzw. pro beförderten Passagier erbracht werden können. Anders als bei den betrieblichen Vertretungsstrukturen bei der Lufthansa gibt es bei TUIfly keine gewerkschaftliche Konkurrenzsituation. In beiden Bereichen ist ver.di der Tarifpartner von TUIfly.

Tabelle 20

## Anzahl der TUIfly Beschäftigten

	2012/2013		2011/2012		2010/2011		2009/2010		2008/2009	
<b>Bord</b>	Angestellte	1.665	1.697	1.686	1.683	1.535	1.609	1.609	1.609	0
	Gewerblich	0	1.665	0	1.697	0	1.683	0	1.535	0
<b>Insgesamt</b>		<b>1.665</b>	<b>1.697</b>	<b>1.686</b>	<b>1.683</b>	<b>1.535</b>	<b>1.609</b>	<b>1.609</b>	<b>1.535</b>	<b>1.609</b>
<b>Boden</b>	Angestellte	539	551	558	709	509	628	628	663	164
	Gewerblich	140	679	143	694	151	709	154	663	164
<b>Insgesamt</b>		<b>679</b>	<b>679</b>	<b>694</b>	<b>709</b>	<b>509</b>	<b>628</b>	<b>628</b>	<b>663</b>	<b>792</b>
<b>Bord</b>	Angestellte	2.204	2.248	2.244	2.392	2.044	2.237	2.237	2.198	164
	Gewerblich	140	2.344	143	2.391	154	2.198	154	2.198	164
<b>Insgesamt</b>		<b>2.344</b>	<b>2.391</b>	<b>2.391</b>	<b>2.392</b>	<b>2.044</b>	<b>2.237</b>	<b>2.237</b>	<b>2.198</b>	<b>2.401</b>

Quelle: Jahresabschlüsse TUIfly GmbH 2008/2009 bis 2012/2013, eigene Darstellung

Die Pilot/innen werden auch bei TUIfly mehrheitlich von Vereinigung Cockpit vertreten. Bei den letzten Verhandlungen gab es Abschlüsse von ver.di und Vereinigung Cockpit, die eine Nullrunde bei den Vergütungen und danach moderate Vergütungserhöhungen zwischen 2 und 3,5 Prozent bei mehreren Jahren Laufzeit vorsahen im Paket mit einer Zusage zu Kapazitätsausweitungen im Langstreckenbereich und Beschäftigungssicherung.<sup>62</sup>

### 7.7.6 Schlussfolgerungen

TUIfly ist aufgrund der Einbindung in die TUI weniger direkt von vielen Entwicklungen im Luftverkehr betroffen. Die Flugleistung ist nur ein Teil des an den Kunden verkauften Produkts. TUIfly unterliegt damit nicht in gleichem Maße den Konkurrenzbedingungen wie traditionelle Carrier, aber auch bei TUIfly ist ein starker Kostendruck zu beobachten.

Die wirtschaftlichen Potenziale aus einer Zusammenführung aller Fluglinien von TUI unter einem Dach scheinen noch nicht ausgeschöpft. Für TUIfly und die Beschäftigten in Deutschland liegen hier Risiken (Verlagerung Zentrale, Abgabe von Fluglinien etc.)

Risiken für TUIfly gibt es auch durch den Wet-Lease Vertrag mit Air Berlin. Wenn dieser Vertrag nicht mehr bedient werden kann, würde dies zumindest finanzielle Einbußen bei TUIfly bedeuten. Die Tauglichkeit eines integrierten Tourismuskonzerns (inklusive Fluglinie) wird sich erweisen, wenn die nächste Modernisierungswelle mit dem Kauf neuer Flugzeuge mit hohen Investitionskosten auf die TUIfly und die anderen Gesellschaften des TUI Konzerns zukommt. Derzeit liegt das Durchschnittsalter der Maschinen bei 5,8 Jahren (Lufthansa Vergleich über 11 Jahre; Ryanair 5,5 Jahre).

Bei TUIfly hat ver.di keine vergleichbare Erosion der Mitgliedschaft (und Vertretungsstrukturen) erlebt wie bei Lufthansa und anderen deutschen Gesellschaften.

---

62 Geschäftsführer Nirschl kommentierte das Ergebnis im Interview: „Es ist ein Beschäftigungspakt, der auf der einen Seite Nullrunden und auf der anderen Seite die Zusage zu mehr Investitionen bietet. TUIfly hat sich verpflichtet, mehr Flugzeuge in Dienst zu stellen – im Frühjahr 2015 zunächst zwei, ein Jahr später ein weiteres. Wir haben zudem festgelegt, dass wir wieder auf die Langstrecke gehen. Die Gewerkschaften haben mitgezogen, weil TUIfly mehr Arbeitsplätze, Karrierechancen und Beschäftigungsschutz bietet. Herausgekommen ist eine Tarifvereinigung, die es mit mehr als vier Jahren Laufzeit so noch nicht gegeben hat.“ (Schranner Negotiation Institute 2014).

## 7.8 Condor

### 7.8.1 Entstehung der Condor

Die Fluglinie Condor war von 1961 bis 1997 Teil des Lufthansa-Konzerns.<sup>63</sup> Im Jahr 1997 wurde die Condor von Lufthansa in die C&N Touristik AG eingebracht (die heutige Thomas Cook AG), an der Lufthansa und Karstadt-Quelle die Anteile hielten. Der schwierige Geschäftsverlauf im Tourismusgeschäft, aber auch veränderte Planungen im Lufthansakonzern führten Anfang 2009 zu einem Ausstieg von Lufthansa bei Thomas Cook, dem heutigen Eigentümer der Condor.<sup>64</sup>

### 7.8.2 Wirtschaftliche Situation, Kennzahlen

Aktuell ist die Condor Teil der Thomas Cook Group, die noch weitere Fluggesellschaften wie Thomas Cook Airlines Großbritannien und Thomas Cook Airlines Belgien besitzt. Die deutsche Condor stellt mit 44 Maschinen den größten Teil der Flotte von 88 Flugzeugen. Thomas Cook setzt für seine touristischen Angebote allerdings in wachsendem Umfang auch auf andere Low-Cost-Anbieter. Ca. 45 Prozent aller von Thomas Cook verkauften Flüge werden von Drittanbietern durchgeführt.

### 7.8.3 Airline Germany (Condor)

Seit 2010 verzeichnet Condor ein Wachstum, das sich in einer größeren Zahl von Flugzeugen und höheren Passagierzahlen ausdrückt. Die Langstreckenflotte hat jedes Jahr eine zusätzliche Boeing 767 erhalten, die Mittelstreckenflotte mehrere Airbus A321-200. Das Umsatzwachstum fällt allerdings niedriger als das Kapazitätswachstum aus, was nicht zuletzt auch an der starken

---

<sup>63</sup> Die anderen 50 Prozent hält Turkish Airlines.

<sup>64</sup> Thomas Cook übernahm im 1. Quartal 2009 die noch verbliebenen Anteile von Lufthansa an Condor von 24,9 Prozent für 77 Mio. Euro. Vorausgegangen war ein Versuch zu einer Neuordnung unter Einbezug von Air Berlin im Jahr 2007. Damals gab es die Idee, Thomas Cook und Air Berlin zusammenzuführen durch. Thomas Cook sollte danach einen Anteil von 29,99 Prozent an Air Berlin halten. Diese Option scheiterte am Einspruch des Bundeskartellamtes. Auch der Versuch, Condor in eine gemeinsame Fluglinie mit Germanwings und TUIfly ein zu bringen, war in 2008 nicht erfolgreich.

Preiskonkurrenz am Markt liegt. Der Konzern hat angekündigt, die Fluglinien (inklusive der Condor) in Zukunft enger zusammenzuführen und weitere Sparprogramme durchzuführen.

Die Condor verfügt seit 1998 mit Condor Berlin GmbH am Flughafen Berlin-Schönefeld über einen eigenen Technikbetrieb für die Wartung ihrer A320-Flotte und hat seit 2008 auch in Frankfurt eigene Wartungskapazitäten.

Tabelle 21

### Ausgewählte Kennzahlen Condor (2010–2014)

		2014	2013	2012	2011	2010
Umsatzerlöse	in Mio.	1,299	1,312	1,165	1,120	0,996
EBIT	in Mio.	0,500	0,480	0,357	0,693	0,511
Beschäftigte	Anzahl	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000
Passagiere	in Mio.	7,196	6,931	6,700	6,000	5,700
Flotte	Anzahl	44,0	40	38	35	34

Quelle: Thomas Cook Group (2010–2014), eigene Darstellung

Anmerkung: Geschäftsjahr 1. Oktober bis 30. September, nach IFRS

### 7.8.4 Strategische Ausrichtung

Condor ist im Tourismusgeschäft als Ferienflieger für Mittel- und Langstrecken aktiv. Hauptsächlich angefliegen werden Urlaubsregionen rund um das Mittelmeer, in Nordamerika und der Karibik (75 Destinationen). Die aktuelle Flotte der Condor besteht aus 44 Flugzeugen mit einem relativ hohen Durchschnittsalter von 16,2 Jahren. Weitere drei Maschinen sind bestellt.

Im Rahmen der 2013 bei Thomas Cook eingeleiteten Sanierung des gesamten Konzerns gab es immer wieder Überlegungen sich auf das Kerngeschäft Touristik zu konzentrieren und die Fluggesellschaften zu verkaufen. Ähnlich wie bei TUI gibt es Überlegungen die Fluggesellschaften von Thomas Cook, Condor, Thomas Cook Airline, Scandinavian und Belgien unter eine einheitliche Leitung zu stellen und wie eine Fluggesellschaft zu führen.

Um die Komplexität bei der technischen Betreuung der Flugzeuge zu reduzieren ist geplant, für alle Fluggesellschaften die Mittelstreckenflotte in den nächsten Jahren auf die Airbusfamilie A320/A321 umzustellen. Für den Langstreckenbereich steht eine Entscheidung der Flugzeugmuster noch aus. Die alten Boeing 757 sind z.T. deutlich über 20 Jahre alt und haben einen erheblichen Wartungsbedarf und teilweise hohe Ausfallraten.

Strategisch setzt Condor auf den Tourismusmarkt, in dem man vor dem Hintergrund des Tourismuskonzerns Thomas Cook weiter wachsen kann, ohne in direkter Konkurrenz mit Low-Cost-Anbietern wie easyJet und Ryanair zu stehen. Bevorzugte Zielgebiete von Condor sind Fernziele, die von anderen Anbietern weniger frequentiert werden. Allerdings gab es und gibt es im für Condor besonders relevanten deutschen touristischen Flugmarkt erkennbar Überkapazitäten. Jede neue Krise in einer Ferienregion kann zusätzliche Auslastungsprobleme bringen. So wurde die Sommersaison 2014 negativ durch die Krise in Ägypten belastet. Folge waren im August und September komplette Stornierungen des Programms. Für das Geschäftsjahr 2014/15 geht die Geschäftsführung davon aus, dass die Maßnahmen zu einem integrierten Management der Thomas Cook Group Airlines deutliches Verbesserungspotenzial bringen.

### 7.8.5 Beschäftigung und Tarifkonflikte

Condor hat ca. 3.000 Beschäftigte, davon ca. 500 Pilot/innen. Auch die Entwicklung bei Condor und Thomas Cook war in den letzten Jahren immer wieder von Sanierungsbeiträgen der Beschäftigten geprägt. Schon 2004 gab es eine betriebliche Vereinbarung, die das Aussetzen von Tarifstufenprüngen sowie 5 unbezahlte Urlaubstage für 2 Jahre und eine zusätzliche Arbeitszeit von 1,5 Stunden in Form eines „Arbeitszeitkredits“ vorsah.<sup>65</sup> Auch die Kabinenbeschäftigten haben sich mit vergleichbaren Regelungen an der Unternehmenssanierung beteiligt.

Seit 2012 verhandelt auch die UFO bei Condor für das Kabinenpersonal. Themen bei den Verhandlungen waren Tarifierhöhungen, aber auch Altersversorgungsleistungen (U-Kasse) und Übergangsversorgung. Im Oktober 2013 haben sich dann Condor und die Vereinigung Cockpit auf einen Tarif

---

65 Der Arbeitszeitkredit wurde mit Ablauf des Geschäftsjahres 2006/2007 durch eine Pauschalzahlung von 1.000 Euro pro Mitarbeiter ausgeglichen.

vertrag über die Altersversorgung für die nach den aus Zeiten der Lufthansa Zugehörigkeit eingestellten Pilot/innen geeinigt. Mit ver.di konnte Condor einen neuen Tarifvertrag Boden für Condor und Condor Berlin abschließen, der im Wesentlichen eine Einmalzahlung und eine lineare Tabellensteigerung vorsieht. Die Einmalzahlung ist dabei in ihrer Höhe vom Unternehmensergebnis abhängig.

Durch die Lufthansa Offensive in Richtung Tourismusangebote auf der Langstrecke, bei der Eurowings in Kooperation mit SunExpress Langstreckenflüge zu Low-Cost-Bedingungen anbieten will, könnte es Probleme bei Condor geben.<sup>66</sup>

### 7.8.6 Schlussfolgerungen

Die deutsche Condor ist in ihrer weiteren Entwicklung vollständig abhängig von den Sanierungserfolgen und der Sanierungsstrategie des Thomas Cook Konzerns. Da der Konzern selber rote Zahlen schreibt, ist auch ein Verkauf der Fluglinien immer wieder im Gespräch. Vorerst ist eine Entscheidung getroffen worden, weiter auf eigenständige Flugkapazitäten im Rahmen des touristischen Gesamtangebots des Konzerns zu setzen. Dies gilt allerdings nur, wenn es keine guten Angebote zur Übernahme der Fluggesellschaften gibt.

Die Sanierungsstrategie des Konzerns sieht die mittelfristige Erneuerung der Flotte vor, die bis 2016 auf eine Mischung von Kauf neuer Maschinen und ein Retrofit-Programm für alte Maschinen setzt. Die Gesamtkapazitäten soll geringfügig um zwei Prozent verringert werden. Gleichzeitig sollen die Kosten aller Fluglinien im Konzern dauerhaft durch Zusammenlegung von Managementkapazitäten sowie durch eine vereinheitlichte Planung und Steuerung verringert werden.

---

<sup>66</sup> Die Personalkosten von Sun sollen ca. 10 Prozent unter den Kosten der Condor Deutschland liegen.

## 7.9 Konkurrenzbedingungen im internationalen Luftverkehr – neue Wettbewerber erhöhen die Kapazitäten

Mit dem schnellem Wachstum „neuer“ Anbieter aus den Golfstaaten, aber auch aus China und der Türkei kommt es heute gerade auf den lukrativen Interkontinentalstrecken zu einem verschärften Wettbewerb, der sowohl über Qualität (Komfort, Flugzeiten, Routen etc.), aber zunehmend auch über Preise ausgetragen wird. Im Folgenden sollen einige dieser Anbieter kurz dargestellt werden.

### 7.9.1 Golf Carrier

Vor allem Emirates Airlines hat in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum gezeigt. Auch in den kommenden Jahren will die Gesellschaft weiter wachsen. Die Planung der Emirates Airlines sieht eine Ausweitung des Passagieraufkommens von heute knapp 50 auf 70 Mio. Passagiere im Jahr 2020 vor. Gleichzeitig soll auch die Zahl der angeflogenen Reiseziele auf 180 Zielorte steigen.

Deutlich wird das Wachstumsvorhaben auch bei den getätigten Flugzeugbestellungen. Zunächst wurden beim europäischen Flugzeugproduzenten AIRBUS 50 A380 Flieger und 70 A350 Maschinen vorbestellt. Zwar gab Emirates Airlines im Juni 2014 bekannt, die Langstreckenflieger A350 wieder abbestellt zu haben, gleichzeitig wurde aber ein Rekordauftrag über 150 Boeing 777X abgeschlossen mit einer zusätzlichen Sicherung einer Kaufoption von 50 weiteren Maschinen. Die Auslieferung soll ab 2020 erfolgen. Diese Entwicklung steht im Einklang mit dem geplanten Flottenausbau des Unternehmens, welcher einen Anstieg auf rund 300 Personenmaschinen bis 2020 vorsieht (Emirates Airlines 2014 und Emirates Airlines 2015).

Auch Etihad Airways setzt auf schnelles Wachstum. Die Gesellschaft hat im Frühjahr 2015 Zielvorhaben bis zum Jahr 2020 veröffentlicht. Im Zuge dieser Wachstumsstrategie sollen 75 Flugzeuge mehr im Einsatz sein und die gesamten Flugziele auf 135 erhöht werden. Dieses Wachstum soll im Rahmen der bestehenden Allianz mit den Partnern Alitalia, Jet Airways, Air Berlin, NIKI, AirSERBIA, Air Seychelles und Etihad Airways Regional realisiert werden. Diese Luftverkehrsgruppe stellt den fünftgrößten Zusammenschluss verschiedener Fluggesellschaften weltweit dar.

Etihad Airways ist ein wesentlicher Bestandteil der Wachstumsstrategie „Vision 2030“ des Scheichtums Abu Dhabi. Der Luftverkehr soll ein Treiber

Tabelle 22

**Entwicklung Emirates Airline**

<b>Emirates Airlines</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2014/2015</b>	<b>Veränderung</b>
Umsatz	13,39 Mrd. €	21,93 Mrd. €	64 %
Passagiere	31,4 Mio.	49,5 Mio.	58 %
Flotte	101	203	160 %
Flugziele	112	144	29 %

Quelle: Emirates Airlines Annual Report 10/11 bis 14/15, eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von VAE-Dirham in Euro umgerechnet.

für die wirtschaftliche Expansion ins Ausland sein, da über den Luftweg ein großer Anteil des zukünftigen Handelsvolumens abgewickelt werden wird (Etihad Airways 2013, S. 10 f.).

Tabelle 23

**Entwicklung Etihad Airways**

<b>Etihad Airways</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>Veränderung</b>
Umsatz	2,71 Mrd. €	6,89 Mrd. €	154 %
Passagiere	7,1 Mio.	14,8 Mio.	109 %
Flotte	57	110	93 %
Flugziele	65	111	71 %

Quelle: Etihad Airways Annual Reports 2010 bis 2014, eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von US-Dollar in Euro umgerechnet.

Die Gesellschaft Qatar Airways verfolgt ebenfalls für die kommenden Jahre ein sehr ambitioniertes Wachstumsprogramm. Dazu gehört eine Bestellung von insgesamt 330 neuen Flugzeugen der Marke Airbus (178 Stück) und Boeing (152 Stück) im Gesamtwert von rund 70 Mrd. US-Dollar. Das Streckennetz soll kontinuierlich erweitert werden, mit weiteren Flugzielen in Asien, Afrika, den USA und Europa (Qatar Airways 2015).

**Entwicklung Qatar Airways**

<b>Qatar Airways</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2014/2015</b>	<b>Veränderung</b>
Umsatz	4,95 Mrd. €	6,94 Mrd. €	40 %
Passagiere	16 Mio.	26 Mio.	63 %
Flotte	80	148	85 %
Flugziele	k. A.	151*	—

\*Inkl. Streckenerweiterungen 2016

Quelle: Qatar Airways und Qatar Airways Fact Sheet (2015), eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von US-Dollar in Euro umgerechnet.

### 7.9.2 Exkurs: Vorwurf Wettbewerbsverzerrungen

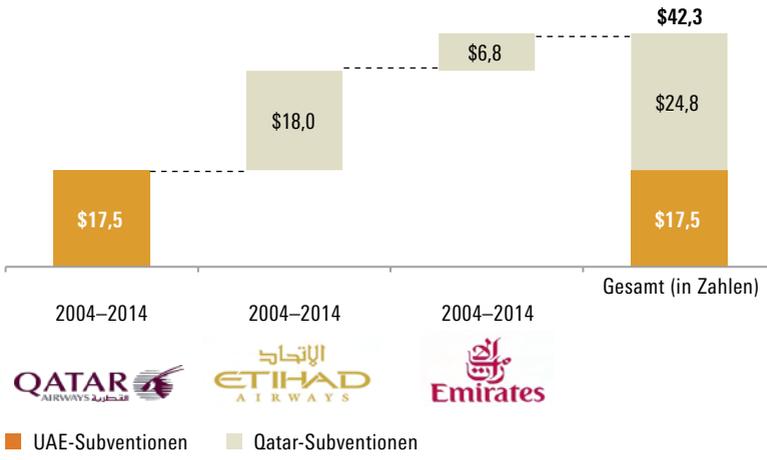
Da ein Teil der neuen Wettbewerber ganz oder teilweise in staatlichem Besitz bzw. direkt in die wirtschaftliche Entwicklungsstrategie der jeweiligen Staaten eingebunden ist, ist in den letzten Jahren eine heftige Diskussion über die Wettbewerbsbedingungen entbrannt. Kritiker betonen, dass die Golf-Carrier Beihilfen erhalten können, die z. B. in der EU verboten sind. Vor allem die amerikanischen Airlines und ihr Verband werfen den Golf-Carriern (Qatar Airways, Emirates Airlines und Etihad Airways) vor, in großem Stil von ihren jeweiligen Staaten subventioniert zu werden. In einem im Januar 2015 veröffentlichten Weißbuch berechnet der Verband der amerikanischen Fluglinien eine Summe von verdeckten Subventionen der Golf-Carrier in Höhe von über 40 Mrd. US-Dollar in den letzten 10 Jahren (American Airlines/Delta/United 2015, S. 1).

Als direkte und indirekte Subventionen werden hierbei alle Vergünstigungen betrachtet, die die Golf-Staaten den jeweiligen Fluggesellschaften gewähren. Dies sind in erster Linie direkte, nicht rückzahlbare Kapitaleinlagen bei den Fluggesellschaften, eingesparte Zinsen dank Absicherungen und Bürgschaften, aber auch die Reduzierung von Start- und Landegebühren und geringere Lohnkosten durch Steuervorteile, niedrige arbeitsrechtliche Standards und ein Verbot von Gewerkschaften.

Man kann über die Berechtigung solcher Kalkulationen trefflich streiten. Unstrittig ist allerdings, dass in Verbindung mit dem Ausbau neuer Flughä-

Abbildung 21

## Subventionen in Mio. US-Dollar von 2004–2014, je Fluggesellschaft und Zeitraum



Quelle: American Airlines/Delta/United (2015), eigene Darstellung

Anmerkung: Von den insgesamt 42,3 Mio. US-Dollar entfallen 39,2 Mio. auf direkte, 3,1 Mio. auf indirekte Subventionen.

fendrehkreuze die Golf-Airlines ihre Kapazitäten in den letzten Jahren sehr viel schneller ausgeweitet haben, als der Markt insgesamt gewachsen ist. Da diese Fluggesellschaften nur einen vergleichsweise kleinen „Heimatmarkt“ haben und gleichzeitig aber zu den größten Investoren in neue Flugzeuge gehören, muss man davon ausgehen, dass sich entsprechende Verschiebungen bei den Marktanteilen auch in Zukunft weiter fortsetzen werden. Die erwarteten Kapazitätserweiterungen liegen bei den arabischen Anbietern deutlich über dem, was durch das Passagierwachstum zu erwarten ist. Zwischen 2012 und 2020 wird von einer Ausweitung des Angebots dieser Linien von jährlich 12 Prozent ausgegangen (American Airlines/Delta/United 2015, S. 11 Anhang).

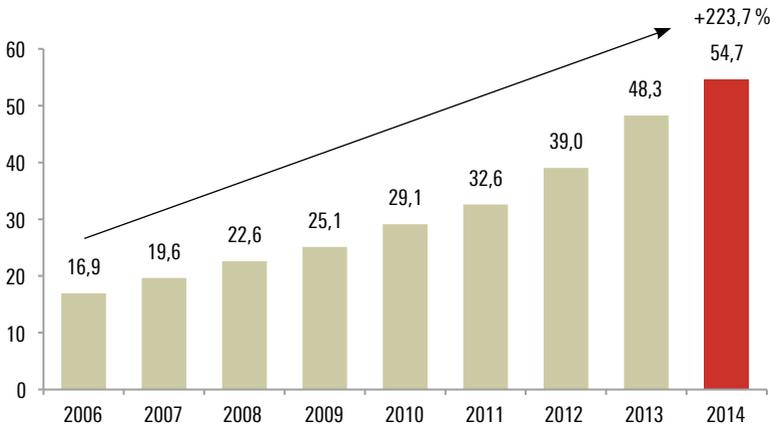
### 7.9.3 Turkish Airlines

Ein weiterer wichtiger Konkurrent ist die türkische Luftverkehrsgesellschaft Turkish Airlines. Seit 2005 verfolgt die zu 49 Prozent dem türkischen Staat

gehörende Fluglinie eine neue Wachstumsstrategie und es ist Turkish Airlines seitdem gelungen, zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten auf dem internationalen Luftverkehrsmarkt zu werden (Wirtschaftswoche 2011).

Abbildung 22

### Entwicklung Passagierzahlen Turkish Airlines 2006 bis 2013 in Mio.



Quelle: Turkish Airlines 2010 bis 2014, eigene Darstellung

Die Kennzahlen des Unternehmens zeigen: Im Zeitraum zwischen 2006 bis 2014 konnte die Passagierzahl um rund 225 Prozent gesteigert werden. Der Umsatz liegt heute (2014) bei 9,98 Mrd. Euro mit einem Netto-Gewinn von 766,61 Mio. Euro (Turkish Airlines 2010–2014).

Im Jahr 2014 hat Turkish Airlines das Projekt „Target 2023“ vorgestellt, nach dem die Zahl der beförderten Passagiere im Zeitraum 2014 bis 2023 weiter auf 120 Mio. ansteigen soll. Der Umsatz soll im selben Zeitraum auf 22 Mrd. Euro (rund. 24 Mrd. US-Dollar) steigen. Um dies zu erreichen soll die Flottenstärke von heute 261 Flugzeugen auf über 450 ausgebaut werden. Dieses Wachstum soll unter anderem durch die Fertigstellung des neuen Flughafens in Istanbul befördert werden. Das Bauprojekt gilt als eines der größten Projekte in der zivilen Luftfahrt. Die hier entstehenden erhöhten Start- und Landekapazitäten, stellen in diesem Kontext einen wichtigen Wachstumstreiber dar (Turkish Airlines 2014).

Tabelle 25

**Entwicklung Turkish Airlines**

<b>Turkish Airlines</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>Veränderung</b>
Umsatz	4,90 Mrd. €	9,98 Mrd. € <sup>3</sup>	104 %
Passagiere	29,1 Mio.	54,7 Mio.	88 %
Flotte (Passagierflugzeuge)	153	261	71 %
Flugziele	174	264	52 %

Quelle: Turkish Airlines 2010 und 2014, eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von US-Dollar in Euro umgerechnet.

**7.9.4 Chinesische Airlines**

Die Fluggesellschaft China Southern Airlines ist sowohl die größte chinesische Airline als auch die größte Fluggesellschaft weltweit. Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass sich Umsatz und Passagierleistungen stetig vergrößert haben (vgl. [Tabelle 26](#)).

Tabelle 26

**Entwicklung China Southern Airlines**

<b>China Southern Airlines</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>Veränderung</b>
Umsatz	11,27 Mrd. €	16 Mrd. €	42 %
Passagiere	76,46 Mio.	100,91 Mio.	32 %
Flotte (Passagierflugzeuge)	422	602	43 %
Flugziele	71	210	196 %

Quelle: China Southern Airlines 2010 und 2014, eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von Renminbi in Euro umgerechnet.

Auch in den kommenden Jahren sind weitere Investitionen geplant. Die Flottenvergrößerung im Passagierverkehr ist dabei ein wichtiger Bestandteil, um auch im internationalen Luftverkehr zu wachsen, der bisher lediglich 9,1 Prozent bei China Airlines ausmacht.<sup>67</sup> Für den Zeitraum 2015 bis 2017 hat die Gesellschaft 119 neue Maschinen bei AIRBUS und Boeing bestellt.

Eine sehr ähnliche Entwicklung ist auch bei der chinesischen Fluggesellschaft Air China, der zweitgrößten Fluggesellschaft Chinas zu beobachten. Die Unternehmensgruppe besteht neben Air China aus den Fluggesellschaften Air China Cargo, Shenzhen Airlines, Kunming Airlines, Air Macau, Dalian Airline und Air China Inner Mongolia. Seit Dezember 2007 ist Air China Mitglied in der Star Alliance. In einem Joint Venture mit der Lufthansa betreibt Air China auch das größte MRO-Unternehmen in China.

Tabelle 27

### Entwicklung Air China

Air China	2010	2014	Veränderung
Umsatz	11,85 Mrd. €	15,60 Mrd. €	32 %
Passagiere	60 Mio.	83 Mio.	38 %
Flotte (Passagierflugzeuge)	377	519	38 %
Flugziele	141	159	13 %

Quelle: Air China 2010 und 2014, eigene Darstellung

Anmerkung: Der Umsatz wurde von Renminbi in Euro umgerechnet.

Air China liegt ebenso wie China Southern Airlines ihren Fokus auf eine Vergrößerung der Flotte und die Hinzunahme neuer Destinationen ins Streckennetz. Hierfür wurden bis 2017 137 neue Passagierflugzeuge bestellt.

Die kurze Darstellung der Anbieter zeigt, dass neben den europäischen Low-Cost-Airlines international eine ganze Reihe von Gesellschaften aus Asien, den arabischen Ländern und anderen Staaten ihre Kapazitäten ausge-

<sup>67</sup> Zahlen wurden anhand der Passagierzahlen errechnet. Macau, Hong Kong und Taiwan werden als nationale Destinationen behandelt.

weitert haben. Die angekündigten Flugzeugbestellungen dieser Gesellschaften liegen in der Summe deutlich über dem erwarteten Marktwachstum. Sie planen ein sehr viel stärkeres Wachstum als die traditionellen europäischen Anbieter Lufthansa, AirFrance oder IAG. Die Ausweitung der Transportkapazitäten wird voraussichtlich zu einem anhaltenden Preis- und Verdrängungswettbewerb führen.

## 8. VERGLEICH DER STRATEGIEN UND WETTBEWERBSITUATION DER FLUGGESELLSCHAFTEN

---

Die Fluggesellschaften sind innerhalb der Europäischen Union mit einem weitgehend liberalisierten Binnenluftverkehrsmarkt konfrontiert, der bei traditionellen Linienfluggesellschaften, Charterfluggesellschaften und Low-Cost-Anbietern in den letzten Jahren zu einer Annäherung der Geschäftsmodelle geführt hat. Der Vergleich der Lufthansa und ihrer beiden Tochtergesellschaften Germanwings/Eurowings und CityLine mit dem deutschen Konkurrenzanbieter Air Berlin, den beiden europäischen Anbietern easyJet und Ryanair und auch mit den beiden touristischen Fluggesellschaften Condor und TUIfly zeigt, wie stark sich die Unternehmen der Liberalisierung des Flugverkehrs und der Öffnung der Märkte in Europa angepasst haben.

Vor allem die Preiskonkurrenz mit den Low-Cost-Airlines wie Ryanair und easyJet hat dazu geführt, dass alle Fluggesellschaften auf der Kurz- und Mittelstrecke ähnliche Konditionen bieten, um Kund/innen zu gewinnen bzw. zu halten. Die kostengünstigen Transportangebote im Tourismussegment werden Schritt für Schritt auch im besser bezahlten Markt für Geschäftsreisen zur Praxis.

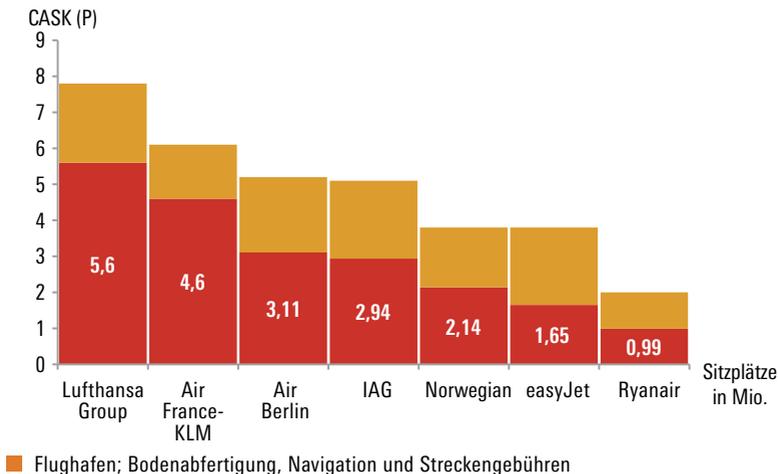
Wenn man die Angaben aus den Geschäftsberichten der Fluggesellschaften zu den Betriebskosten je angebotenem Passagierkilometer vergleicht, „produzieren“ Low-Cost-Carrier wie Norwegian, easyJet und Ryanair aber gegenüber Linienfluggesellschaften wie Lufthansa und Air France nach wie vor zu geringeren Kosten. Nach eigenen Angaben hat Ryanair mit 3,6 Cent pro angebotenem Passagierkilometer nur ca. ein Drittel der Kosten der Lufthansa. easyJet veröffentlicht im jährlichen Geschäftsbericht regelmäßig Kostenvergleiche mit wichtigen Wettbewerbern, die von ähnlichen Relationen ausgehen (vgl. [Abbildung 23](#)).

Solche Vergleiche sind in der Praxis von vielen Faktoren abhängig. Ganz zentral ist die Frage, wie viel Dienstleistungen noch in den Unternehmen erbracht werden und in die Kosten eingerechnet werden und wie viele Kosten ausgelagert bzw. nicht mehr in der Berechnung enthalten sind (z.B. auch Kosten des Gepäcktransports).

Und die Lohnkosten sind bei Fluggesellschaften nur ein kleinerer Teil der Gesamtkosten. Sie schwanken zwischen 11 bis 12 Prozent bei Low-Cost-Carriern und 22 bis 29 Prozent bei den großen europäischen Linien, die noch eine hohe Leistungstiefe haben.

Abbildung 23

**Airline-Vergleich des Kostensatzes je Sitzplatzkilometer**



\*CASK = Cost Per Available Seat Kilometer  
 Quelle: easyJet (2014)

Tabelle 28

**Lohnkostenanteile an Betriebskosten ausgewählter Airlines**

Airline	Lohnkostenanteil
Ryanair	11 bis 12 %
easyJet	11 bis 12 %
Lufthansa	22 bis 23 %
KLM	23 bis 24 %
Air France	29 %

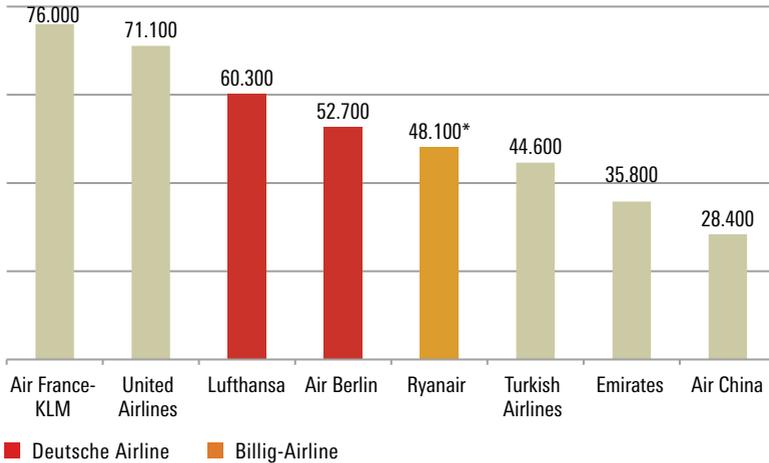
Quelle: ver.di

Aber auch wenn solche Faktoren bei einem Kostenvergleich mit berücksichtigt werden, muss man doch davon ausgehen, dass die großen Linienfluggesellschaften

sellschaften verstärkt versuchen werden, ihre Betriebskosten durch geeignete Strategien weiter zu verringern. Innerhalb der letzten zehn Jahre sind bei Lufthansa und Air Berlin immer wieder Versuche von Kostensenkungs- und Restrukturierungsmaßnahmen unternommen worden.

Abbildung 24

### Personalkosten pro Beschäftigten bei ausgewählten Fluggesellschaften in Euro



\* Enthalten sind nur die Personalkosten der bei Ryanair direkt beschäftigten Piloten und Flugbegleiter. Ende März 2011 waren von den 2.344 für Ryanair tätigen Piloten knapp 28 Prozent und von den 5.429 für Ryanair tätigen Flugbegleitern etwa 39 Prozent direkt bei der irischen Low-Cost-Airline beschäftigt. Quelle: Reichert/Rürup 2015, S. 102, eigene Darstellung

Für die beiden deutschen Anbieter Lufthansa und Air Berlin wirkt mit Blick auf ihre gesamten Geschäftsmodelle zusätzlich erschwerend, dass der Preiswettbewerb sich inzwischen nicht mehr auf die Kurz- und Mittelstrecke beschränkt, sondern im Interkontinentalverkehr ebenfalls neue Anbieter in Preis und Leistung konkurrieren.

Die Ausgangsbedingungen für diesen Wettbewerb sind – und auch dies zeigt der Vergleich – bei den Unternehmen sehr unterschiedlich. Lufthansa ist der einzige voll integrierte Luftfahrtkonzern mit Leistungsangeboten, die über ein reines Transportangebot hinausgehen. Gemessen am Umsatz ist der

Konzern mit über 30 Mrd. Euro weitaus größer als seine Konkurrenten easyJet und Ryanair mit 4,2 Mrd. bzw. 5 Mrd. Euro. Auch bei der Zahl der beförderten Passagiere, der Größe der Flotte und des Flugnetzes ist Lufthansa nach wie vor das größere Unternehmen. Diese Stärke muss aber für den zentralen Bereich des Flugverkehrs (d.h. bei der Lufthansa Passage) deutlich relativiert werden.

Zwar hat auch bei Lufthansa die Zahl der beförderten Passagiere seit 2005 stark zugenommen. Während das Unternehmen vor zehn Jahren nur 51,3 Mio. Passagiere jährlich hatte, sind es heute schon 106 Mio. Fluggäste. Dieses Wachstum kommt aber zu einem guten Teil aus Übernahmen von Mitbewerbern. Die Umsatzrendite der Lufthansa in der Personenbeförderung (Passage) ist in den letzten Jahren insgesamt geringer gewesen. Problematisch ist, dass die Passage gleichzeitig den höchsten Investitionsbedarf durch die Beschaffung neuer Flugzeuge hat.

Table 29 zeigt einen Vergleich relevanter Kennzahlen für die Unternehmen. Die Gegenüberstellung zeigt, wie groß Ryanair und auch easyJet inzwischen im Kerngeschäft gemessen an der Zahl der Passagiere geworden sind. Die großen Billigflugunternehmen haben heute beachtliche Transportkapazitäten aufgebaut. Ryanair hat über 300 Flugzeuge des Typs 737-800 und setzt in diesem Segment ähnlich viele Flugzeuge wie die Lufthansa ein. easyJet hat 220 Flugzeuge des Typs A319/320. Die Low-Cost-Carrier nutzen überwiegend den Vorteil einheitlich strukturierter Flotten von A320/21 und B737-Maschinen. Sowohl easyJet als auch Ryanair machen Gewinne, während Air Berlin anhaltend Verluste ausweist und Lufthansa zumindest im Bereich Passage nur eine schwache Rentabilität hat.

Die Instrumente zur Kostensenkung und zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit sind trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen bei den Gesellschaften durchaus vergleichbar. Einiges haben Lufthansa und Air Berlin bereits von Billig-Fluglinien übernommen. Dies betrifft die Schaffung einer möglichst kostengünstigen und einheitlichen Flotte von Flugzeugen, kurze Standzeiten zwischen den Flügen, mehr Punkt-zu-Punkt-Flüge, eine möglichst enge Bestuhlung und die Gewichtsreduzierung zur Senkung der Kerosinkosten. Außerdem wurde auch ein sehr reduzierter oder nur gegen Bezahlung erhältlicher Catering-Service eingeführt.

Gleichzeitig gab und gibt es bei allen deutschen Gesellschaften Anstrengungen, auch andere Bereiche zu modernisieren und kostengünstiger zu gestalten. Wesentlich sind hier die Nutzung neuer Technologien für Prozesse wie Flugbuchung, Einchecken und das Outsourcen von Unterstützungsleistungen, die vorher selber erbracht worden sind.

## Vergleich ausgewählter Kennzahlen der Fluggesellschaften

	<b>Lufthansa (Verbund)</b>	<b>easyJet</b>	<b>Ryanair</b>	<b>Air Berlin</b>	<b>TUIfly</b>	<b>Condor</b>
Passagiere (Mio.)	106	64,8	86,4	31,7	8,5	7,2
Umsatz (Mrd. €)	30 davon Passage 23,3	4,5	5,0	4,2	830	1.299
Größe der Flotte	615 (inkl. Tochter- gesellschaften)	226	400	148	38	44
Beschäftigte	119.000 (davon 55.516 Passage)	8.987	8.994	8.530	2.300	3.500
Gewinn (Mio. €)	400	581	522,8	-386,7	15,6	k. A.
CASK* (ct)	8,8 (6,7 bei Germanwings)	3,45	2,0	5,2	k. A.	k. A.
Durchschnittliches Alter der Flotte in Jahren (2013)*	11,3 (Germanwings 7,2)	4,5	4	5	7	15

\*CASK= Cost Per Available Seat Kilometer

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Angaben der Fluggesellschaften für 2013 und 2014

Auch wenn die Personalkosten nur schätzungsweise 13 bis 15 Prozent der direkten Ticketkosten ausmachen, hat sich in den letzten Jahren hier bei den deutschen Gesellschaften ein erheblicher Druck aufgebaut. Bei Lufthansa geht es ganz deutlich um Absenkung der früher gezahlten tariflichen und außertariflichen Leistungen in allen Bereichen und um eine Verlagerung von Angeboten auf Tochtergesellschaften, die im Konzernverbund mit geringeren Personalkosten agieren sollen. Betroffen sind hiervon die Pilot/innen mit

ihrer Vertretung Vereinigung Cockpit, die Flugbegleiter/innen (UFO und ver.di) und das Bodenpersonal (Abfertigung, Catering). Teil der Auseinandersetzungen sind auch die Versorgungsleistungen (Pensionsverpflichtungen und Übergangsvereinbarungen).

Bei Air Berlin gibt es vergleichbare Auseinandersetzungen auf einem etwas niedrigeren Tarifniveau, die sich aber mit einem Kampf des Unternehmens um seinen Verbleib am Markt vermischen. Die hohen Verluste der Vergangenheit haben Air Berlin wirtschaftlich sehr anfällig gemacht.

Die Konkurrenten easyJet und Ryanair operieren mit deutlich niedrigeren Personalkosten und einer sehr viel schlankeren Personalstruktur, da sehr viel mehr Leistungen von externen Dienstleistern erbracht werden bzw. wegen anderer Angebote gar nicht anfallen. Dies betrifft die hohe Quote von mehr als 95 Prozent Buchungen über das Internet, den Bodenservice u. a. Auffallend sind die Unterschiede zwischen Ryanair und easyJet selber. Während Ryanair nach wie vor eine klare anti-gewerkschaftliche Strategie verfolgt und systematisch versucht, die Personalkosten durch Sozialdumping, Flexibilisierung des Personaleinsatzes und Nutzung von Zeitarbeitskontrakten über Personalagenturen so niedrig wie möglich zu halten, gibt es bei easyJet inzwischen eine Wendung hin zur Anerkennung von Interessenvertretungen und kollektiven Verhandlungen über Entgelte.

Auch die Bedingungen bei den beiden Ferienfliegern TUIfly und Condor sind durch die Konkurrenz mit Billig-Anbietern stark beeinflusst. Die dahinter stehenden Tourismuskonzerne TUI und Thomas Cook stehen vor der Frage, welche Rolle eine Fluggesellschaft in einem Tourismuskonzern spielt, wenn man dieses Angebot auch einzeln bei anderen Anbietern kaufen kann. Beide Konzerne kaufen schon heute für große Teile ihrer Leistungen extern ein. Senkung der Personalkosten, Abbau von Personal und Zusammenführung und Vereinheitlichung der Leistungen innerhalb der Konzerne sind hier Dauerthemen.

Ein Vergleich der Personalzahlen zeigt, dass Lufthansa in Deutschland mit ca. 55.900 Beschäftigten in der Passage der bei weitem größte Arbeitgeber im Luftverkehr ist. Mit deutlichem Abstand folgt Air Berlin mit 8.530 Beschäftigten vor Condor mit 3.500 und TUIfly mit 2.400 Beschäftigten.

Die Konkurrenten easyJet und Ryanair haben dagegen nur sehr wenig Beschäftigte in Deutschland. Bei easyJet sind dies in Deutschland 438 Beschäftigte, für Ryanair gibt es keine entsprechende Angabe. Es dürften aber weniger als bei easyJet sein. Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen ist bei beiden Gesellschaften ein europäischer Ansatz notwendig, wenn es um die Verbesserung von Tarifen und Arbeitsbedingungen geht. Die bei

easyJet laufenden Organisationsprozesse und Verhandlungen in Frankreich und Großbritannien und die Bemühungen der Pilotenvertretung bei Ryanair zeigen, dass die Beschäftigten bei Low-Cost-Fluglinien sich schrittweise besser organisieren als dies in der Vergangenheit der Fall war.

easyJet und Ryanair haben beide angekündigt, dass sie ihre Angebote in Europa ausweiten wollen. Ein wesentlicher Teil dieser Erweiterung betrifft den deutschen Markt. Die Antwort der deutschen Gesellschaften besteht u. a. aus weiteren Kostensenkungsanstrengungen.

Lufthansa setzt zwar weiter auf seine Vorteile als integrierter Luftfahrtkonzern mit Stärken in allen Geschäftsbereichen und auf ein Komplettangebot im Flugbereich. Bei der Passage, d. h. dem eigentlichen Luftfahrtgeschäft, ist aber mit Germanwings/Eurowings bereits faktisch ein Low-Cost-Carrier geschaffen worden, um in diesem Markt preislich vergleichbare Angebote machen zu können. Die Folge wird u. a. ein anhaltender Druck auf die Personalkosten sein, d. h. Outsourcing von Leistungen, mehr über das Internet vermittelte Dienste und Flexibilisierung des Personaleinsatzes.

Lufthansa hat zusätzlich – anders als Air Berlin oder seine Wettbewerber im rein touristischen Geschäft – als großer Konzern wie auch in der Vergangenheit die Möglichkeit, durch Zukauf kleinerer Wettbewerber weltweit zu wachsen.

Air Berlin hat lange ein hybrides Geschäftsmodell verfolgt, das sowohl Ferienflugverkehr, Low-Cost-Angebote als auch Elemente von Linienflugverkehr im Interkontinentalbereich enthalten hatte. Dieses Modell scheint in dieser Form nicht „überlebensfähig“. Air Berlin musste einen klaren Abbau seines Niedrigpreis-Segments vornehmen und Flugziele aufgeben. Gleichzeitig hat Air Berlin auch seine Flotte verkleinert und sich stärker auf Urlaubsreise- und der Interkontinentalflugverkehr ausgerichtet. Die Gesellschaft steht heute vor dem eher kurzfristigen Problem, das eigenständige Überleben zu sichern. Hier gibt es dann wenig Tabus, auch was die Personalkosten betrifft. Es ist anzunehmen, dass das Unternehmen Personal abbauen und sich auf Kernleistungen beschränken wird.

Für die Zukunft ist absehbar, dass europäische Low-Cost-Carrier und auch nicht-europäische Gesellschaften durch den Ausbau von Angeboten im deutschen Luftverkehrsmarkt versuchen werden, Marktanteile zu gewinnen. Hier sind neben Ryanair und easyJet vor allem Emirates Airlines, Etihad Airways, Qatar Airways und Turkish Airlines zu nennen.

## 9. AUSBLICK

---

### 9.1 Entwicklungsperspektiven für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Luftverkehrsbranche

#### 9.1.1 Globale Entwicklungstrends in der Luftverkehrsbranche

Die vorhandenen Prognosen für die Luftverkehrsbranche gehen weltweit von einem schnellen weiteren Wachstum aus. Das Luftverkehrsaufkommen wird voraussichtlich in den nächsten zehn Jahren noch dynamischer wachsen als in der letzten Dekade. Dies setzt voraus, dass auch die Kapazitäten bei den Fluggesellschaften und die Infrastruktur in Form von Flughäfen, Reiseveranstaltern und technischen Betrieben in gleichem Maße mitwachsen. Die heute getroffenen Entscheidungen über Flugzeugtypen und Netzwerkstrukturen werden die Branche und die Wettbewerbsposition einzelner Teilnehmer auch in zehn Jahren noch bestimmen.

Dabei ist zu erkennen, dass sich die Marktanteile und Marktpositionen weiter verändern werden. Der Luftverkehr ist zunehmend ein internationales, grenzüberschreitendes Geschäft und die Öffnung der vorher national regulierten Märkte in Europa hat einerseits für die Unternehmen Wachstumschancen eröffnet, aber andererseits auch neue Konkurrenz für etablierte Fluglinien durch Low-Cost-Carrier und internationale Anbieter wie Turkish Airlines und die Golf-Carrier hervorgebracht.

In Europa haben sich Low-Cost-Airlines erfolgreich etabliert und ein wirtschaftliches Gewicht erhalten, das sie auf vielen Strecken und in fast allen nationalen Märkten zu wichtigen Akteuren gemacht hat. Es ist davon auszugehen, dass der Marktanteil der Low-Cost-Airlines auch in Zukunft weiter wachsen wird. Zusätzlich sind auch im Interkontinentalverkehr neue Wettbewerber, welche die etablierten europäischen und amerikanischen Fluggesellschaften auch in Zukunft in einen Preiswettbewerb zwingen.

International verschieben sich durch das stärkere Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum die Märkte weiter nach Asien, Amerika und in den Nahen Osten. Die „Gravitationszentren“ des Luftverkehrs verlagern sich und die großen, international agierenden Fluggesellschaften werden diesen Verschiebungen folgen. Dies hat Konsequenzen bei Investitionsentscheidungen, Angebot von Verbindungen und auch Internationalisierung der Belegschaften.

Die ehemals nationalen Flag-Carrier sind auf dem Weg zu internationalen Unternehmen. Für die verbliebenen europäischen Linienfluggesellschaften wie Lufthansa, AirFrance und IAG ergibt sich aus diesen Marktentwicklungen die Anforderung, in einen wachsenden Markt und in technische Modernisierung zu investieren, obwohl die Erträge stärker unter Druck geraten. Sparprogramme und Umstrukturierungen in den Unternehmen sollen dieses Wachstum nun mit finanzieren.

### **9.1.2 Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in Deutschland**

Das Passagierwachstum und das steigende Luftverkehrsaufkommen lassen die Zahl der Beschäftigten in der Luftverkehrsbranche wachsen. Absolut ist in Deutschland die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im gesamten Luftverkehr seit dem Jahr 2007 von rund 106.000 Beschäftigten auf rund 113.500 angewachsen. Allerdings bleibt das Beschäftigungswachstum mit einem Plus von 6,8 Prozent deutlich hinter dem Passagierwachstum in Deutschland im selben Zeitraum von 13,5 Prozent zurück. Es zeigt sich also eine Entkoppelung von Passagierwachstum und der Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten im Luftverkehr.

Gründe dafür sind eine fortschreitende Automatisierung, vor allem in der Abfertigung am Flughafen, Einschränkungen der Serviceleistungen, Arbeitsverdichtung und der Einsatz größerer Flugzeuge. Zusammengefasst lassen diese Veränderungen das Verhältnis von Passagierzahl zu eingesetzten Beschäftigten im Luftverkehr weiter sinken.

Das Beschäftigungswachstum im Luftverkehr in Deutschland in den letzten Jahren war vor allem eine Zunahme nach „Köpfen“, d. h. die Zahl der Beschäftigten ist zwar gestiegen, aber nicht unbedingt das Beschäftigungsvolumen in Vollzeitäquivalenten. Das zeigt sich vor allem in einem Trend zu mehr Teilzeitbeschäftigung in der Luftverkehrsbranche. Der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Luftverkehr ist mit rund 32 Prozent inzwischen überdurchschnittlich hoch. Besonders gestiegen ist der Anteil an Teilzeitbeschäftigten in der Personenbeförderung. Hier lag die Teilzeitquote im Jahr 2014 bei rund 41 Prozent. Setzt sich dieser Trend fort, werden in den nächsten Jahren in der Personenbeförderung im Luftverkehr mehr Menschen in Teilzeit als in Vollzeit beschäftigt sein.

Drittanbieter von Bodenverkehrsdienstleistungen spielen an europäischen Flughäfen seit der Liberalisierung der Bodenverkehrsdienste Ende der

1990er Jahre zunehmend eine Rolle. Das Ziel der Liberalisierung war es, mehr Wettbewerb unter den Bodenverkehrsdiensten und dadurch Preisvergünstigungen für die Airlines zu erreichen. Im Gegensatz zur weltweiten Situation haben an den meisten deutschen Flughäfen die flughafeneigenen Bodenverkehrsdienstleister noch immer die größten Marktanteile in der Abfertigung. Die Drittanbieter bewegen sich in der Regel in einer Größenordnung von 20 bis 30 Prozent Marktanteil.

Zum Erhalt ihrer starken Marktstellung versuchen auch die Flughafengesellschaften bei ihren Abfertigungsgesellschaften stetig die Personalkosten zu senken und dadurch die Abfertigungskosten für die Airlines so gering wie möglich zu halten. Das hatte in den letzten Jahren die deutlichsten Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur bei den Bodenverkehrsdiensten.

Die Abfertigungskosten machen insgesamt einen vergleichsweise geringen Anteil an den gesamten Flugkosten aus. Sie sind aber einer der wenigen Bereiche, deren Höhe von den Fluggesellschaften und den Flughafengesellschaften direkt beeinflussbar ist.

Das Ergebnis ist, dass die Bodenverkehrsdienstleistungen in der Luftverkehrsbranche inzwischen ein Bereich mit einem sehr hohen Anteil von atypisch Beschäftigten sind. Leiharbeit, Teilzeit und befristete Arbeitsverhältnisse breiten sich in diesen Bereichen immer weiter aus. Die Entwicklungen an allen größeren deutschen Flughäfen zeigen, dass trotz steigender Passagierzahlen und wachsender Auftragslage sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze bei den Abfertigern zunehmend verschwinden.

Wie die Analyse der in Deutschland aktiven Fluggesellschaften zeigt, sind die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in diesen Fluggesellschaften sehr unterschiedlich. Die Gehälter der Beschäftigten unterscheiden sich von Fluggesellschaft zu Fluggesellschaft stark. Der Wettbewerbsdruck durch neu in den Markt eingestiegene Low-Cost-Airlines lässt jedoch einen klaren Trend hin zu einer Reduzierung der Personalkosten und einer Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen erkennen.

Anbieter wie Ryanair und easyJet haben bei den Fluggesellschaften faktisch transnationale Beschäftigungsmodelle etabliert. Sie können Pilot/innen und Flugbegleiter/innen in den Ländern einstellen, in denen die Löhne am niedrigsten sind und die sozialen Nebenleistungen am geringsten. Bei einem großen Arbeitskräfteangebot und geringen Anlernzeiten für einen Teil des Personals führt dies zu einem Absinken der Löhne. Die neuen Formen transnationaler Beschäftigung sind temporäre Beschäftigungsverhältnisse, Nutzung von Zeitarbeitsfirmen und anderen intermediären Firmen für die Arbeitsverträge und die Verlagerung der saisonalen Beschäftigungsrisiken auf die Arbeitneh-

mer/innen. „Sozialdumping“ oder auch „shopping around between different countries rules“ bezeichnet nichts anderes als eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Unternehmen.

Dies fällt leicht, wenn es den Beschäftigten nicht gelingt, Gegenmacht durch gewerkschaftliche Organisation zu entwickeln und wenn es keine nationalen bzw. europäischen Regulierungsversuche gibt. Denn juristisch sind die angewandten neuen Beschäftigungsformen in den meisten Fällen in Einklang mit zumindest den nationalen Gesetzen, die für den jeweiligen Arbeitgeber anzuwenden sind.

## **9.2 Welche Schritte sind notwendig, um Arbeitsplätze und Beschäftigungsbedingungen zu sichern?**

Im Ergebnis führen diese Entwicklungen in der Luftverkehrsbranche zu einem anhaltenden Druck auf die Beschäftigten, die Arbeitsbedingungen und die Entlohnungsstrukturen. Dieser Druck wirkt auf die Beschäftigten bei den Fluggesellschaften und auf die Beschäftigten auf den Flughäfen, da sie Teil des gleichen Wettbewerbssystems sind. Die Erosion der tariflichen und sozialen Standards in der Branche ist bei Pilot/innen, Flugbegleiter/innen und Bodenpersonal nur aufzuhalten, wenn einheitliche Arbeits- und Sozialvorschriften für den Luftverkehr in ganz Europa geschaffen werden.

Zwar gibt es bisher noch keinen generellen Verfall oder eine völlige Aufweichung der Schutzbestimmungen in der Branche, es zeichnen sich jedoch deutliche Verschlechterungen für die Beschäftigten und eine Aufspaltung in Arbeitnehmergruppen mit ganz unterschiedlichen Arbeitsbedingungen ab:

- Die Luftfahrtgesellschaften suchen sich die Arbeitsmärkte mit den für sie günstigsten Bedingungen zur Einstellung von Personal aus, auch um Lohnnebenkosten und Sozialausgaben zu minimieren („Shopping“ von Arbeitsbedingungen und gesetzlichen Vorschriften).
- Mit dem Outsourcen von Aufgaben kommt es vermehrt zur Nutzung von „Arbeitsagenturen“ (intermediären Vermittlern), die weniger soziale Sicherheit und Beschäftigungsstabilität bieten.
- Teilweise werden die Beschäftigten (hier vor allem die Pilot/innen) in selbständige Unternehmer/innen verwandelt, die dann nicht mehr als Angestellte arbeiten, sondern als Einzelunternehmer/innen.
- Die Zahl der Zeitarbeiter/innen, befristeten und Teilzeitbeschäftigten ist beim Kabinenpersonal und bei den Abfertigern am Boden deutlich gestiegen.

- Es breiten sich immer mehr atypische Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse vor allem bei den Bodenverkehrsdiensten aus, mit Saisonverträgen, flexiblen Volumenverträgen, Arbeit auf Abruf etc.
- Die Liberalisierung im Luftverkehr hat zu einer Zersplitterung des Lohn- und Gehaltsniveau im Luftverkehr geführt; das Lohngefüge steht insgesamt weiterhin unter Druck.

Dabei wäre es durch ein Zusammenwirken von politischer Intervention, Handeln der Tarifpartner und Organisations- und Verhandlungsmacht der Gewerkschaften durchaus möglich, bessere Regeln und Mindestgrenzen für die (internationalen) Marktteilnehmer im Luftverkehr zu setzen. In der Luftverkehrsbranche gibt es hier sogar mehr Möglichkeiten als in anderen Branchen, da dieser Bereich aufgrund der besonderen Sicherheitsanforderungen in vielfacher Hinsicht verstärkt reguliert und von politischen Entscheidungen abhängig ist.

Ansatzpunkte gibt es bei der Regulierung von Kapazitäten (für Flughäfen bei der Slotvergabe, Landegenehmigungen, Lärmschutzaufgaben etc.) und umweltrechtlichen Auflagen (Klimaschutz). Darüber hinaus aber auch bei den Kosten für Flughäfen und Luftfahrtgesellschaften, die staatlich festzulegen sind (Luftverkehrsabgabe, Regulierung von Entgelten auf Flughäfen im Sinne einer Vereinheitlichung, Anforderungen an Sicherheitsvorschriften). Ansatzpunkte sind aber auch Verhandlungen internationaler Luftverkehrsabkommen und eine Vereinheitlichung der arbeitsrechtlichen und beschäftigungspolitischen Bestimmungen in Europa, um für alle Marktteilnehmer gleiche Voraussetzungen zu schaffen.

Die Luftfahrtverbände fordern heute, angesichts der globalen Konkurrenz einseitige nationale Regelungen aufzuheben, die zu Wettbewerbsnachteilen für die betroffenen nationalen Unternehmen führen. Staatliche Eingriffe sind aus ihrer Sicht so zu gestalten, dass sie nicht einseitig einzelne Unternehmen belasten. Statt der nationalen Luftverkehrssteuer fordern sie eine europäische Lösung.

Gleiches wird für den Emissionshandel (ETS) im Luftverkehr gefordert, der wettbewerbsneutral, international anerkannt und technisch durchsetzbar sein soll. Auch die Gewährung von Verkehrsrechten an Drittstaaten sollte daran orientiert sein, ein Level-Playing-Field, d. h. vergleichbare Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Solche Einheitlichkeit der Ausgangsbedingungen sollte aber auch für die Arbeitsbedingungen gefordert werden. Bezogen auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und die Verhinderung von social dumping gibt es mehrere

Bereiche, bei denen Politik und Sozialpartner gemeinsam ansetzen können, um soziale Standards zu sichern.<sup>68</sup> Notwendig sind:

- Gemeinsame Europäische Regelungen für soziale Sicherheit und Arbeitsbedingungen
- Regulierung der Tätigkeit von Leiharbeitsunternehmen und Beschäftigungsagenturen
- Eindämmung der Praxis der „ein-Personen-Unternehmer“ (Scheinselbstständigkeit)
- Strikte Anwendung des Homebase-Prinzip (Herkunftsland)
- Kontrolle der Arbeitsbedingungen an Bord (Arbeitszeiten etc.)
- Strikte Überwachung der Einhaltung von Flugsicherheitsvorschriften

Diese Punkte lassen sich in Anforderungen an eine erweiterte EU Regulierung zusammenfassen. Unter die Regelungen zur sozialen Sicherheit fallen alle Vereinbarungen zu Krankenversicherung, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Sozialversicherungsregelungen und Altersvorsorge. In der Europäischen Union ist dies in der Vorschrift (EC) No. 883/2004 geregelt. Danach können Beschäftigte einer Flugzeugcrew immer nur nach den Bedingungen eines Mitgliedslands versichert sein, auch wenn sie in verschiedenen Ländern tätig sind. Schwierig ist allerdings die Definition, wer in welchem Land beschäftigt ist – gerade wenn Personalvermittler zwischengeschaltet sind. Daher wäre es notwendig eine eindeutige Definition zu haben, wer der Arbeitgeber ist. Wenn Beschäftigte für eine Fluggesellschaft arbeiten, sollte diese auch als Arbeitgeber angesehen werden und die entsprechenden Sozialversicherungsbestimmungen angewendet werden.

Damit ist auch die Aufforderung an die EU verbunden, den Begriff der Homebase eindeutig zu formulieren, so dass Arbeitnehmer/innen immer nur eine Homebase haben. Dies müsste gemeldet und ggf. auch überprüft werden können. Bezüglich der Arbeitsbedingungen von Flugzeug-Crews und Bodenverkehrsdiensten sollte die EU einheitliche Richtlinien entwickeln und diese auch überwachen. Die EU müsste ihre Luftverkehrsvorschriften in diesem Sinne überarbeiten und verbindlich umsetzen. Übergeordnetes Ziel muss es sein, direkte Beschäftigungsverhältnisse wieder zum Normalfall zu machen.

Das Beispiel der Schifffahrt zeigt, dass ein Verzicht auf regulierende Eingriffe zu einer anhaltenden Abwertung bei Löhnen und Arbeitsbedingungen

---

68 Vergleiche dazu auch den Report einer dänischen Expertenkommission: Trafikstyrelsen 2015.

führt. Die Ansätze für ein „Ausflaggen“ von Flugzeugen nach dem Vorbild der Schifffahrt in Länder mit besonders niedrigen Sozialstandards sind schon sichtbar. Damit sind Flugsicherheit, fairer Wettbewerb und Arbeitnehmerrechte zur Disposition gestellt.

### 9.3 Herausforderung für Gewerkschaften

Die Formulierung von Anforderungen an die europäische Politik kann ein Weg sein, um politisch Grenzen zu ziehen. Die Erfahrung zeigt aber, dass hier die Möglichkeiten eng gesteckt sind. Es ist daher unbedingt notwendig, dass die Gewerkschaften bei den Unternehmen und in den besonders bedrohten Tätigkeitsbereichen selber mehr Durchsetzungsmacht entwickeln. Dies ist gebunden an die Fähigkeit, mehr Mitglieder zu gewinnen.

Drei Organisations- und Handlungsfelder lassen sich aus der Untersuchung ableiten, die in Zukunft gemeinsam angegangen werden müssen:

- Die verstärkte Mitgliedergewinnung und Mitgliederorganisation bei den Low-Costs-Airlines. Dies wird nur in einem europäischen Ansatz Erfolg haben können, da in Deutschland die Zahl der Beschäftigten bei diesen Airlines relativ gering ist.
- Die Organisation der Beschäftigten bei den Dienstleistern am Flughafen, die in wachsender Zahl mit prekären Beschäftigungsverhältnissen und geringer Vergütung konfrontiert sind. Dazu gehören die Bodenverkehrs-dienstleister, der Sicherheitsbereich aber auch die im Bericht nicht explizit untersuchten Bereiche wie Reinigung und Catering. Hier sind inzwischen mehr Menschen in ausgelagerten oder externen Gesellschaften beschäftigt als bei den Flughafenbetreibern selbst. Verschiedene Arbeitskämpfe der letzten Jahre haben gezeigt, dass hier eine wachsende Organisierung der Beschäftigten möglich ist.
- Der Erhalt von hohen Organisationsgraden bei den etablierten deutschen Luftfahrtgesellschaften. Dies gilt vorrangig für die Lufthansa und ihre Tochtergesellschaften, denn der Konzern beschäftigt immer noch über 40 Prozent aller Beschäftigten in der Luftverkehrsbranche. Darüber hinaus sind aber auch Air Berlin, TUIFly und Condor von Bedeutung.

Zentrale Bedeutung haben die Entwicklungen und der zukünftige „Umgang“ mit den Beschäftigten bei Lufthansa als dem mit Abstand größten deutschen Arbeitgeber. Lufthansa ist heute auf dem Weg, sich an die Bedingungen der Low-Cost-Wettbewerber anzupassen. Hier sind die Gewerkscha-

fen gefordert, Strategien zu entwickeln, im Umgang mit einerseits mehr und mehr zersplitterten Strukturen und andererseits sich langfristig angleichenden Bedingungen bei den Luftverkehrsgesellschaften, um im Umbruch der gesamten Luftverkehrsbranche bei Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsformen eigene Standards im Sinne Guter Arbeit zu setzen.

## LITERATUR

- Aero.de (2014):** EasyJet-Bordpersonal in Frankreich streikt. Artikel vom 22.12.2014. (<http://www.aero.de/news-20916/EasyJet-Bordpersonal-in-Frankreich-streikt.html>, Abruf am 12.04.2016)
- AeroTelegraph (2014):** Neue Pseudo-Business-Class. Artikel vom 27.08.2014. (<http://www.aerotelegraph.com/ryanair-fuehrt-pseudo-business-class-ein-neue-buchungskategorie>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2010):** Geschäftsbericht 2010. (<http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2010>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2011):** Geschäftsbericht 2011. (<http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2015>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2012):** Geschäftsbericht 2012. (<http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2015>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2013):** Geschäftsbericht 2013. (<http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2015>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2014):** Geschäftsbericht 2014. (<http://ir.airberlin.com/de/ir/finanzberichte/geschaefts-und-zwischenfinanzberichte/2015>, Abruf am 12.11.2015)
- Air Berlin Plc (2014a):** Strategie und Geschäftsmodell. (<http://www.airberlingroup.com/de/ueber-airberlin/strategie-und-geschaeftsmodel>, Abruf am 12.11.2015)
- Air China (2010):** Annual Report 2010. ([http://www.airchina.com.cn/www/en/html/index/ir/announcement\\_news/announcement/1828/C9865259557EE1CC315EDCCE40151223.pdf](http://www.airchina.com.cn/www/en/html/index/ir/announcement_news/announcement/1828/C9865259557EE1CC315EDCCE40151223.pdf), Abruf am 12.11.2015)
- Air China (2014):** Annual Report 2014. ([http://www.airchina.com.cn/en/investor\\_relations/images/financial\\_info\\_and\\_roadshow/2015/04/23/769BFB1B8FEBE54A57FFCF70FFC49322.pdf](http://www.airchina.com.cn/en/investor_relations/images/financial_info_and_roadshow/2015/04/23/769BFB1B8FEBE54A57FFCF70FFC49322.pdf), Abruf am 12.11.2015)
- Airbus (2011):** Delivering the Future – Global Market Forecast 2011 – 2030. Blagnac Cedex. ([http://www.team.aero/images/aviation\\_data\\_insert/Airbus\\_GMF\\_2011-2030\\_delivering\\_the\\_future\\_-\\_pocket\\_guide.pdf](http://www.team.aero/images/aviation_data_insert/Airbus_GMF_2011-2030_delivering_the_future_-_pocket_guide.pdf), Abruf am 12.11.2015)
- Airliners.de (2013a):** Teilzeit-Modell: Lufthansa will 500 neue Flugbegleiter einstellen. Artikel vom 04.09.2013. ([http://www.airliners.de/teilzeit-modell-lufthansa-will-500-neue-flugbegleiter-einstellen/30337?utm\\_campaign=readmore&utm\\_medium=articlebox&utm\\_source=air](http://www.airliners.de/teilzeit-modell-lufthansa-will-500-neue-flugbegleiter-einstellen/30337?utm_campaign=readmore&utm_medium=articlebox&utm_source=air), Abruf am 12.11.2015)
- Airliners.de (2013b):** Bodenverkehrsdienste – EU Parlament beschließt mehr Wettbewerb. Artikel vom 13.04.2013. (<http://www.airliners.de/bodenverkehrsdienste-eu-parlament-beschliesst-mehr-wettbewerb/29436>, Abruf am 12.11.2015)
- Airliners.de (2014a):** TUIfly-Mitarbeiter erkaufen sich Wachstumsversprechen mit Nullrunden. Artikel vom 26.05.2014. (<http://www.airliners.de/tuifly-mitarbeiter-erkaufen-sich-wachstumsversprechen-mit-nullrunden/32565>, Abruf am 12.11.2015)
- Airliners.de (2014b):** Easyjet bestellt bei Airbus 27 A320-Maschinen. Artikel vom 18.09.2014. (<http://www.airliners.de/easyjet-bestellt-bei-airbus-27-a320-maschinen/33635>, Abruf am 12.11.2015)
- Airliners.de (2014c):** Das verdienen Lufthansa-Piloten – Bestverdiener im Cockpit. Artikel vom 21.03.2014. (<http://www.airliners.de/pilotengehalt-lufthansa-bestverdiener-im-cockpit/31906>, Abruf am 12.11.2015)

**Airliners.de (2015a):** TUI-Betriebsratschef Jakob: „Möglich wären zwei Drehscheiben“. Artikel vom 24.03.2015. (<http://www.airliners.de/tui-betriebsratschef-jakobi-moeglich-drehscheiben/35250>, Abruf am 12.11.2015)

**Airliners.de (2015b):** TUI und Eurowings verzahnen sich auf der Langstrecke. Artikel vom 20.03.2015. (<http://www.airliners.de/tui-eurowings-langstrecke/35232>, Abruf am 12.11.2015)

**Airliners.de (2015c):** Lufthansa bildet derzeit neue Flugbegleiter in München aus. Artikel vom 18.05.2015. (<http://www.airliners.de/lufthansa-flugbegleiter-muenchen/35712>, Abruf am 12.11.2015)

**Airlines Pilots Association International (2015):** Restoring Open Skies: the Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE, (<http://www.alpa.org/~/media/ALPA/Files/pdfs/news-events/white-papers/white-paper-soe.pdf?la=en>, Abruf vom 12.04.2016)

**American Airlines/Delta/United (2015):** Restoring Open Skies: the Need to Address Subsidized Competition from State-Owned Airlines in Qatar and the UAE. (<http://travelskills.com/wp-content/uploads/2015/03/Presentation.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (2014):** Unsere Flughäfen: Regionale Stärke, Globaler Anschluss, ([http://www.adv.aero/fileadmin/pdf/Start/ADV\\_2013/Flughafenverband\\_ADV.pdf](http://www.adv.aero/fileadmin/pdf/Start/ADV_2013/Flughafenverband_ADV.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Bartlik, Martin (2011):** Die Einbeziehung des Luftverkehrs in das EU-Emissionshandelssystem, EuR.

**Bundesverband der Deutschen Flughafen-gesellschaften (2015):** Flughafenentgelte. ([http://www.bdf.aero/files/6814/2287/2214/8\\_Gebhren\\_und\\_Entgeltbelastungen.pdf](http://www.bdf.aero/files/6814/2287/2214/8_Gebhren_und_Entgeltbelastungen.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V. (2014):** Luftverkehrssteuer in Deutschland, 3. Aktualisierter Evaluierungsbericht. Berlin. (<http://www.bdl.aero/download/1452/dritter-evaluierungsbericht-luftverkehrsteuer.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Berliner Zeitung (2014):** 220 Beschäftigte in Tegel müssen gehen. Artikel vom 24.09.2014. (<http://www.berliner-zeitung.de/hauptstadtflughafen/stellenabbau-an-berliner-flughafen-220-beschaeftigte-in-tegel-muessen-gehen,11546166,28504088.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Berster, Peter (2012):** Entwicklung der globalen Luftfahrtmärkte – Passagiere, Transportwege, Zukunft- ([http://www.scope.de/scope/download/scope\\_circles/unterlagen/Transport\\_20120510/04\\_CTTransport\\_DLR\\_DrBerster.pdf](http://www.scope.de/scope/download/scope_circles/unterlagen/Transport_20120510/04_CTTransport_DLR_DrBerster.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**BizTravel (2015):** Corsair steht zum Verkauf. (<http://biztravel.fww.de/tui-airlines-corsair-steht-zum-verkauf/393/140064/4070>, Abruf am 12.11.2015)

**BUND (2014):** BUND-Konzept zur sofortigen Verlagerung von Kurzstreckenflügen am Flughafen Frankfurt am Main auf die Bahn. ([http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/pdfs/mobilitaet/141211\\_bund\\_mobilitaet\\_verlagerung\\_kurzstreckenfluege\\_hintergrund.pdf](http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/pdfs/mobilitaet/141211_bund_mobilitaet_verlagerung_kurzstreckenfluege_hintergrund.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesagentur für Arbeit (2014):** Arbeitsmarkt 2013. (<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201312/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-201312-pdf.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2009):** Flughafenkonzept der Bundesregierung 2009. ([http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUnd\\_Mobilitaet/Luft/flughafenkonzept-2009-der-bundesregierung.html?nn=36054](http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUnd_Mobilitaet/Luft/flughafenkonzept-2009-der-bundesregierung.html?nn=36054), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014):** Einbeziehung des Luftverkehrs in das europäische Emissionshandelssystem. ([http://www.bmvi.de/DE/VerkehrUndMobilitaet/Verkehrspolitik/VerkehrUndUmwelt/Emissionshandel/Luftverkehr/emissionshandel-luftverkehr\\_node.html](http://www.bmvi.de/DE/VerkehrUndMobilitaet/Verkehrspolitik/VerkehrUndUmwelt/Emissionshandel/Luftverkehr/emissionshandel-luftverkehr_node.html), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013):** Die Luftfahrtstrategie der Bundesregierung. Berlin. (<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/J-L/Luftfahrtstrategie-der-bundesregierung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V. (2012):** Ergebnisse aus der Evaluierung der Luftverkehrsteuer. (<http://www.bdl.aero/download/475/20120503-sn-ergebnisse-evaluierung-lvst.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften (2013a):** Die EU-KOM will im Bereich BVD mindestens drei Anbieter an großen Standorten und damit Wettbewerbsbedingungen angleichen. ([http://www.bdf.aero/files/3413/6751/2393/21\\_BVD-Verordnung.pdf](http://www.bdf.aero/files/3413/6751/2393/21_BVD-Verordnung.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften (2013b):** Margen der Fluggesellschaften werden durch ständig schlechtere Rahmenbedingungen und externe Kostensteigerungen aufgezehrt. ([http://www.bdf.aero/files/4013/6751/0538/5\\_Kostensandwich.pdf](http://www.bdf.aero/files/4013/6751/0538/5_Kostensandwich.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V. (2014):** Bestandsaufnahme Marktentwicklung und wettbewerbliche Rahmenbedingungen.

**Bundesweite Finanz- und Honorarberatung (2013):** Flughafensicherheit erhält 15 Prozent mehr Lohn. (<http://www.bundesweitefinanzberatung.de/nachrichten/ansicht/flughafensicherheit-erhaelt-15-prozent-mehr-lohn-12414/>, Abruf am 12.11.2015)

**CAPA (2014a):** Airport ground handling – industry overview 2014. Part 1: Liberalisation, efficiency & compensation.

**CAPA (2014b):** Norwegian Air Shuttle's long-haul business model. „Flag of convenience“ or fair competition. Artikel vom 08.01.2014. (<http://centreforaviation.com/analysis/norwegian-air-shuttles-long-haul-business-model-flag-of-convenience-or-fair-competition-146928>, Abruf am 12.11.2015)

**China Souther Airlines (2010):** Annual Report 2010. (<http://www.csair.com/twn/eng/about/downloads/20110412annulreport.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**China Southern Airlines (2014):** Annual Report 2014. (<http://www.csair.com/en/about/touziheguanxiz/yejibaogao/2015/resource/da24582ac3713530a42dada0dd152393.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Dt. Bundestag (2012):** Drucksache 17/9274 Potenzial der Verlagerung von Flügen auf die Bahn am Flughafen Frankfurt am Main. (<http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/17/092/1709274.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Dt. Bundestag (2012b):** Drucksache 17/10985 Bericht über die Auswirkungen der Einführung des Luftverkehrsteuergesetzes auf den Luftverkehrssektor und die Entwicklung der Steuereinnahmen aus der Luftverkehrsteuer – Fortschreibung, Aktualisierung und Ergänzung. 12. 10. 2012. (<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/109/1710985.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2007):** Geschäftsberichte 2007. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.04.2016)

**Deutsche Lufthansa AG (2008):** Geschäftsberichte 2008. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2009):** Geschäftsberichte 2009. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2010):** Geschäftsberichte 2010. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2011):** Geschäftsberichte 2011. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2012):** Geschäftsberichte 2012. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2013):** Geschäftsberichte 2013. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsche Lufthansa AG (2014):** Geschäftsberichte 2014. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/finanzberichte/archiv.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) (2012):** Luftverkehrsbericht 2011. Daten und Kommentierungen des weltweiten Luftverkehrs. Köln. (<http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/pdf/LVB2012.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) (2014):** Low Cost Monitor 2/2014. Köln. ([http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/aktuelles/\\_Low\\_Cost\\_Monitor\\_II\\_2014\\_final.pdf](http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/aktuelles/_Low_Cost_Monitor_II_2014_final.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) (2015):** Low Cost Monitor 1/2015. Köln, 2015. ([http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/aktuelles/\\_Low\\_Cost\\_Monitor\\_I\\_2015.pdf](http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/aktuelles/_Low_Cost_Monitor_I_2015.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**DiePresse.com (2015):** Das Ende von Germanwings wurde bereits eingeläutet. Artikel vom 24.03.2015. (<http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4692979/Das-Ende-von-Germanwings-wurde-bereits-ingelaeuetet>, Abruf am 12.11.2015)

**Düsseldorf Airport (2013):** Wirtschaft wächst mit dem Flughafen. (<http://ausgabe.vstdbv3.ihk.de/vstdbv3/download?secid=%7B3DES%7DB0C3A9C513116DDF>, Abruf am 12.11.2015)

**easyJet plc (2010):** Annual Report and Accounts 2010. ([http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/easyJet\\_AR10\\_18\\_1\\_2011.pdf](http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/easyJet_AR10_18_1_2011.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**easyJet plc (2011):** Annual Report and Accounts 2011. (<http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2011.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**easyJet plc (2012):** Annual Report and Accounts 2012. (<http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2012.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**easyJet plc (2013):** Annual Report and Accounts 2013. (<http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2013.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**easyJet plc (2014):** Annual Report and Accounts 2014. (<http://corporate.easyjet.com/~/media/Files/E/Easyjet-Plc-V2/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2014.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Echo-online.de (2015):** Streik-Sommer bei der Lufthansa abgesagt. Artikel vom 29.07.2015. ([http://www.echo-online.de/wirtschaft/wirtschaft-ueberregional/streik-sommer-bei-der-lufthansa-abgesagt\\_15929609.htm](http://www.echo-online.de/wirtschaft/wirtschaft-ueberregional/streik-sommer-bei-der-lufthansa-abgesagt_15929609.htm), Abruf am 12.11.2015)

**Emirates Airlines (2011):** Annual Report 2010/2011. (<http://www.theemiratesgroup.com/english/facts-figures/archive/2012-2013.aspx>, Abruf am 12.11.2015)

**Emirates Airlines (2012):** Annual Report 2011/2012. (<http://www.theemiratesgroup.com/english/facts-figures/archive/2012-2013.aspx>, Abruf am 12.11.2015)

**Emirates Airlines (2013):** Annual Report 2012/2013. (<http://www.theemiratesgroup.com/english/facts-figures/archive/2012-2013.aspx>, Abruf am 12.11.2015)

**Emirates Airlines (2014):** Annual Report 2013/2014. (<http://www.theemiratesgroup.com/system/asp/download.aspx?id=tcM:409-1644932>, Abruf am 12.11.2015)

**Etihad Airways (2011):** Annual Report 2010. (<https://www.etihad.com/Documents/PDFs/Corporate%20profile/Corporate%20reports%20and%20CSR/Business-review-2010-en.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Etihad Airways (2012):** Annual Report 2011. (<https://www.etihad.com/Documents/PDFs/Corporate%20profile/Corporate%20reports%20and%20CSR/annual-2011-en.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Etihad Airways (2013):** Annual Report 2012. (<https://www.etihad.com/Documents/PDFs/Corporate%20profile/Corporate%20reports%20and%20CSR/annual-2012-en.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Etihad Airways (2014):** Annual Report 2013. ([http://resources.etihadairways.com/etihadairways/images/E\\_Book/HTML/AnnualReport2013\\_English/assets/common/downloads/Annual%20Report%202013%20English.pdf](http://resources.etihadairways.com/etihadairways/images/E_Book/HTML/AnnualReport2013_English/assets/common/downloads/Annual%20Report%202013%20English.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Europäische Kommission (2009):** Effect of Liberalization on Air Transport Employment. ([http://ec.europa.eu/transport/modes/air/studies/doc/internal\\_market/2009\\_effects\\_of\\_eu\\_liberalisation\\_on\\_air\\_transport\\_employment\\_and\\_working\\_conditions.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/studies/doc/internal_market/2009_effects_of_eu_liberalisation_on_air_transport_employment_and_working_conditions.pdf), Abruf am 15.8.2015)

**Europäische Kommission (2011a):** Flightpath 2050. Europe's Vision for Aviation. Report on the High Level Group on Aviation Research. Brussels: European Commission, Directorate General for Research and Innovation, Directorate General for Mobility and Transport. (<http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Europäische Kommission (2011b):** Vorschlag für Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Regeln und Verfahren für lärmbedingte Betriebsbeschränkungen auf Flughäfen der Union im Rahmen eines ausgewogenen Ansatzes sowie zur Aufhebung der Richtlinie 2002/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates. 2011/0398(COD). (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0828:FIN:DE:PDF>, Abruf am 12.11.2015)

**Europäische Kommission (2013):** Beschleunigte Verwirklichung des einheitlichen europäischen Luftraums. Mitteilung der EU-Kommission KOM (2013) 408. Brüssel. ([http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single\\_european\\_sky/doc/ses2plus/com\(2013\)408\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/doc/ses2plus/com(2013)408_de.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Europäisches Parlament (2008):** Regulation (EC) No. 1008/2008. (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:293:0003:0020:en:PDF>, Abruf am 12.11.2015)

**Europäisches Parlament (2012):** I Report. A7-0372/2012, Committee on Transport and Tourism. (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2012-0372+0+DOC+XML+V0//EN>, Abruf am 12.11.2015)

**Faz.net (2015):** Köln-Berlin so billig wie noch nie. Artikel von Christine Scharrenbroch vom 23.03.2015. (<http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/nachrichten/flugpreise-koeln-berlin-so-billig-wie-noch-nie-13499350.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Faz.net (2015a):** Billiges Kerosin hilft Easyjet. Artikel vom 26.03.2015. (<http://www.faz.net/agenturmeldungen/dpa/billiges-kerosin-hilft-easyjet-13507247.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Finance Markets (2010):** Easyjet flights delayed or cancelled as crews unavailable. Artikel vom 21.07.2010. (<http://www.financemarkets.co.uk/2010/07/21/easyjet-flights-delayed-or-cancelled-as-crews-unavailable/>, Abruf am 12.11.2015)

**Fluege.de (2014):** Friseure des Airports: Löhne und Gehälter am Flughafen. Artikel vom 17.06.2014. (<http://news.fluege.de/flughafen-infos/airports-lohn-gehaelter-flughafen/65534.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Flughafen Düsseldorf GmbH (2014):** Geschäftsbericht 2014. (<https://www.dus.com/de-de/konzern/unternehmen/zahlen-und-fakten/gesch%C3%A4ftsbericht>, Abruf am 12.11.2015)

**Flughafen Köln/Bonn GmbH (2014):** Geschäftsbericht 2014. ([http://www.koeln-bonn-airport.de/uploads/tx\\_download/KBA\\_GeBer2014\\_2015\\_06\\_22\\_web\\_01.pdf](http://www.koeln-bonn-airport.de/uploads/tx_download/KBA_GeBer2014_2015_06_22_web_01.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Flughafengesellschaft München (2012):** Arbeitsplatz Flughafen München. (<http://www.munich-airport.de/media/download/bereiche/daten/ase.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**German Airport Performance (2008):** Restructuring of the European Ground Handling Market after the EU Market Liberalization. ([http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap\\_papers/Groundhandling\\_02\\_02\\_08.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap_papers/Groundhandling_02_02_08.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Giemulla, E./Weber, L. (2011):** International and EU aviation law: selected issues. Kluwer Law International.

**Germanwings (2015):** Daten und Fakten. ([https://www.germanwings.com/content/dam/germanwings/downloads/DE/germanwings\\_daten\\_und\\_fakten.pdf](https://www.germanwings.com/content/dam/germanwings/downloads/DE/germanwings_daten_und_fakten.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Hamburger Abendblatt (2013):** Ryanair gibt Gewinnwarnung heraus – Aktienkurs stürzt ab. Artikel von Michael Donhauser vom 05.11.2013. (<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article/121540777/Ryanair-gibt-Gewinnwarnung-heraus-Aktienkurs-stuerzt-ab.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2002):** Billigflieger wird Marktführer – Probleme für Flugzeugbauer. Artikel vom 16.05.2002. (<http://www.handelsblatt.com/archiv/fusion-easyjet-und-go-billigflieger-wird-marktfuehrer-probleme-fuer-flugzeugbauer/2166302.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2012a):** 2013 wird Schicksalsjahr für Germanwings. Artikel vom 13.06.2012. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftthansa-2013-wird-schicksalsjahr-fuer-germanwings/6744138.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2012b):** EasyJet wegen Diskriminierung Behinderter verurteilt. Artikel vom 04.05.2012. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/easyjet-chefin-mccall-germanwings-wird-nicht-mithalten-koennen/9562740.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2013):** Ryanair bestellt 175 Flugzeuge bei Boeing. Artikel vom 19.03.2013. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/milliardenauftrag-ryanair-bestellt-175-flugzeuge-bei-boeing/7950530.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2014a):** Etihad-Einstieg bei Alitalia nahezu perfekt. Artikel vom 25.06.2014. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/uebernahme-von-49-prozent-etihad-einstieg-bei-alitalia-nahezu-perfekt/10103068.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2014b):** Ryanair laufen die Piloten weg. Artikel vom 22.05.2014. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/schlechte-bezahlung-keine-erkennung-ryanair-laufen-die-piloten-weg/9936028.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2014c):** „Germanwings wird nicht mithalten können“. Artikel vom 04.03.2014. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/easyjet-chefin-mccall-germanwings-wird-nicht-mithalten-koennen/9562740.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2015a):** Turkish Airlines will Billigairline in Deutschland starten lassen. Artikel vom 22.07.2015. (<http://www.handelsblatt.com/wirtschaft-handel-und-finanzen-turkish-airlines-will-billigairline-in-deutschland-starten-lassen/12092856.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2015b):** Lufthansa kurz vor Ausstieg bei Jetblue. Artikel vom 04.03.2015. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/us-beteiligung-lufthansa-kurz-vor-ausstieg-bei-jetblue/11459538.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Handelsblatt (2015c):** Ryanair macht Air Berlin in der Hauptstadt Konkurrenz. Artikel vom 05.03.2015. (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/billigflieger-expandiert-ryanair-macht-air-berlin-in-der-hauptstadt-konkurrenz/11462556.html?p3205774=2>, Abruf am 12.11.2015).

**Harsche, Martin/Braun, Thomas. (2013):** Marktöffnung der Bodenverkehrsdienste in Europa – Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung, Hans Böckler Stiftung

**Heymann, Eric (2013):** Spezifische CO<sub>2</sub>-Emissionen im globalen Luftverkehr. Deutsche Bank Research. Frankfurt. ([http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000299997/Spezifische+CO2-Emissionen+im+globalen+Luftverkehr+.PDF](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000299997/Spezifische+CO2-Emissionen+im+globalen+Luftverkehr+.PDF), Abruf am 12.11.2015)

**International Airlines Group (IAG) (2015):** Advancing/2014 Annual Report and Accounts. ([phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTcxMDk5fENoaWxkSUQ9Mjc0ODkyfFR5cGU9MQ==&t=1](http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTcxMDk5fENoaWxkSUQ9Mjc0ODkyfFR5cGU9MQ==&t=1), Abruf am 12.11.2015)

**International Air Transport Association (IATA) (2014):** 57th World Air Transport Statistics (WATS). Airline Ranking: International, Domestic, Total.

**Ifo Institut (2013):** Luftfahrt und Wirtschaft. In: Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V. (Hrsg.): Report 2013 Luftfahrt und Wirtschaft. Berlin. (<https://www.bdl.aero/download/1092/bdl-report-luftfahrt-und-wirtschaft-2013.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**INTRAPLAN Consult GmbH (2012):** Untersuchung zur verkehrlichen und volkswirtschaftlichen Wirkung der Luftverkehrsteuer. München. (<https://www.bdl.aero/download/496/intraplan-studie-auswirkungen-der-luftvst.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Jorens, Yves/Gillis, Dirk/Valcke, Lien/De Coninck, Joyce/Devolder, Anneline, und De Coninck, Marlies (2015):** Atypical forms of employment in the aviation sector. European social dialogue, European Commission, 2015. Ghent, Belgium. ([https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report\\_atypical\\_employment\\_in\\_aviation\\_15\\_0212\\_f.pdf](https://www.eurocockpit.be/sites/default/files/report_atypical_employment_in_aviation_15_0212_f.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Langner, Benedikt/Schwenke, Marcus (2011):** Der einheitliche europäische Luftraum: Single European Sky. Stand und Ausblick. Centrum für Europäische Politik. Freiburg. ([http://www.cep.eu/Studien/Single\\_European\\_Sky/cepStudie\\_Single\\_European\\_Sky.pdf](http://www.cep.eu/Studien/Single_European_Sky/cepStudie_Single_European_Sky.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (2012):** Lufthansa schließt Verkauf von British Midland an IAG erfolgreich ab. 20.04.2012. (<http://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2012/april/20/article/2125.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (2013):** Expert Session on LH Passanger Airlines. (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/charts-speeches/LH-SCORE-Expert-Session-2013-10.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (2014):** Geschäftsbericht 2014: (<http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2014-d.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (2015):** Präsentation zur Presse- und Analystenkonferenz 2015. (<http://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/pressemappen/LH-BPK-2015-Pressemappe-d.zip>, Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (ohne Jahr):** „Eurowings“. Neue Konzepte für Wachstum. (<http://www.lufthansagroup.com/themen/eurowings.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Lufthansa Group (ohne Jahr):** Unternehmensdarstellung. (<http://www.lufthansa-group.com/de/unternehmen.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Luxemburger Wort (2012):** Die Fluggesellschaft EasyJet – jung und erfolgreich. Artikel vom 12.05.2012. (<http://www.wort.lu/de/business/die-fluggesellschaft-easyjet-jung-und-erfolgreich-4fadd947e4b0e0c7413ce709>, Abruf am 12.11.2015)

**Manager Magazin (2014):** Air Berlin prüft Trennung von Partner TUIfly. Artikel vom 21.08.2014. ([www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/air-berlin-prueft-trennung-von-tui-fly-a-987261.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/air-berlin-prueft-trennung-von-tui-fly-a-987261.html), Abruf am 12.11.2015)

**Münchner Merkur (2015):** Leiharbeit vermindert, Defizit verhindert. Artikel von Hans Moritz vom 24.06.2015. (<http://www.merkur.de/lokales/erding/flughafen/bodenverkehrsdienst-flughafen-leiharbeit-vermindert-defizit-verhindert-5163413.html>, Abruf am 12.11.2015)

**NDR (2013):** Wer sitzt bei Ryanair im Cockpit. Artikel vom 26.08.2013. (<http://www.ndr.de/ratgeber/verbraucher/Wer-sitzt-bei-Ryanair-im-Cockpit,billigflieger139.html>, Abruf am 12.11.2015)

**n-tv (2008):** Germanwings und TUIfly – Fusion gescheitert. Artikel vom 22.10.2008. (<http://www.n-tv.de/wirtschaft/meldungen/Fusion-gescheitert-article30317.html>, Abruf am 12.11.2015)

**n-tv (2013):** Drei neue Billigplattformen. Lufthansa lässt beim Sparen nicht locker. Artikel vom 05.05.2013. (<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Lufthansa-laesst-beim-Sparen-nicht-locker-article10591526.html>, Abruf am 12.11.2015)

**n-tv (2015):** Ryanair will in Deutschland wachsen. Artikel vom 06.01.2015. (<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Ryanair-will-in-Deutschland-wachsen-article14267306.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Peter, Martin/Bertschmann, Damaris/Zandonella, Remo/Maibach, Markus/Eichler, Martin/Held, Natalie/Karl, Markus (2013):** Regional- und Volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Frankfurt. (<http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/konzern/flughafen-und-region/regionale--und-volkswirtschaftliche-bedeutung-des-flughafens/jcr:content.file/regional--und-volkswirtschaftliche-bedeutung-des-flughafen-frankfurts--aktualisierter-schlussbericht-februar-2014.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Prognos et al. (2008):** Der Köln Bonn Airport als Wirtschafts- und Standortfaktor. ([http://www.koeln-bonn-airport.de/uploads/tx\\_download/2008\\_Wirtschaftsfaktor\\_CGN\\_Oekonomische%20Bedeutung.pdf](http://www.koeln-bonn-airport.de/uploads/tx_download/2008_Wirtschaftsfaktor_CGN_Oekonomische%20Bedeutung.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Qatar Airways (2015):** The Qatar Airways Story and Qatar Airways Fact Sheet. ([www.qatarairways.com/iwov-resources/temp-docs/press-kit/The Story of Qatar Airways - English.pdf](http://www.qatarairways.com/iwov-resources/temp-docs/press-kit/The%20Story%20of%20Qatar%20Airways-English.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**RBB Online (2014):** „Das macht mich rasend.“ Artikel von Thomas Rautenberg vom 16.06.2014. (<http://www.rbb-online.de/wirtschaft/beitrag/2014/06/mit-streik-gegen-den-austausch.html>, Abruf am 12.11.2015)

**RBB Online (2015):** Der Genosse unter Bossen. Artikel von Robin Avram vom 29.01.2015. (<http://www.rbb-online.de/wirtschaft/beitrag/2015/01/Tegel-Bodenpersonal-Streik-Gewerkschaft.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Reichert, Tim/Rürüp, Bert (2014):** Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Luftverkehr. Handelsblatt Research Institute (Hrsg.). Berlin/Frankfurt. (<https://www.bdl.aero/download/1209/determinanten-der-wettbewerbsfaehigkeit-im-internationalen-luftverkehr.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Reichmuth, Johannes/Arndt, Andreas/Harsche, Martin/Goedeking, Philipp/Leibold, Karsten/Wymann, Oliver (2008):** Schlussfolgerungen. In: Initiative „Luftverkehr für Deutschland“; DFS Deutsche Flugsicherung GmbH (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit des Luftverkehrstandortes Deutschland. Langen, S. 89–112.

**RP-Online (2014):** Lufthansa Personal plant Protest. Artikel von Andrea Gruhn und Marcel Kleifeld. Artikel vom 15.05.2015. (<http://www.rp-online.de/wirtschaft/lufthansa-personal-plant-protest-aid-1.4241948>, Abruf am 12.11.2015)

**Ryanair (2010):** Annual Report 2010. ([http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2010/Annual\\_report\\_2010\\_web.pdf](http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Ryanair (2011):** Annual Report 2011. ([https://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual\\_Report\\_2011\\_Final.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual_Report_2011_Final.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Ryanair (2012):** Annual Report 2012. ([https://www.ryanair.com/doc/investor/2012/final\\_annual\\_report\\_2012\\_310712.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2012/final_annual_report_2012_310712.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Ryanair (2013):** Annual Report 2013. ([https://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Ryanair (2014):** Annual Report 2014. ([http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2014/final\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2014/final_annual_report_2014.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Schmid, Katrin/Hadwiger, Felix (2015):** Arbeitsplatz Flughafen Hamburg – Eine Analyse von Beschäftigung, Entlohnung und Arbeitsbedingungen am Flughafen Hamburg. Hans Böckler Stiftung.

**Schranner Negotiation Institute (2014):** Es geht auch ganz anders. (<https://www.schranner.com/de/news/2014/12/02/es-geht-auch-ganz-anders>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2010a):** Easyjet vergrault Kunden mit Unpünktlichkeit. Artikel vom 26.07.2010. (<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/aerger-mit-billigflieger-easyjet-vergrault-kunden-mit-unpuenktlichkeit-a-708530.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2010b):** Illegale Beschäftigung. Easyjet muss 150.000 Euro Strafe zahlen. Artikel vom 09.04.2010. (<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/illegale-beschaeftigungsverhaeltnisse-easyjet-muss-150-000-euro-strafe-zahlen-a-688205.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2010c):** Erfolg für Arbeitnehmer. Deutsche Easyjet-Mitarbeiter bekommen deutsche Verträge. Artikel vom 27.03.2010. (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/erfolg-fuer-arbeitnehmer-deutsche-easyjet-mitarbeiter-bekommen-deutsche-vertraege-a-685923.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2013a):** Pilotentraining in Arizona. Artikel vom 12.04.2013. (<http://www.spiegel.de/karriere/ausland/piloten-ausbildung-bei-der-lufthansa-fliegen-lernen-in-arizona-a-893278.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2013b):** Best bis Basic. Lufthansa führt neue Germanwings-Tarife ein. Artikel vom 12.04.2013. (<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/lufthansa-fuehrt-neue-germanwings-tarife-ein-a-893957.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel.de (2015a):** Ryanair: Gute Zahlen auf Kosten der Piloten. Artikel vom 27.05.2015. (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ryanair-macht-hohe-gewinne-auf-kosten-der-piloten-a-1035709.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Spiegel (2015b):** Billigflieger auf Expansionskurs. Artikel vom 07.01.2015. (<http://www.spiegel.de/reise/aktuell/ryanair-will-nummer-zwei-in-deutschland-werden-a-1011675.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Statista (2015a):** Passagierzahlen deutscher Fluggesellschaften im Jahr 2014. (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4367/umfrage/deutsche-fluggesellschaften-nach-anzahl-der-passagiere/>, Abruf am 12.11.2015)

**Statista (2015b):** Revenue of commercial airlines worldwide from 2003 to 2015 (in billion U.S. dollars). ([http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.statista.com%2Fgraphic%2Fteaser%2F754%2Fblank%2F1%2F278372%2Fvenue-of-commercial-airlines-worl-wide.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.statista.com%2Fstatistic%2F278372%2Fvenue-of-commercial-airlines-worldwide%2F&h=559&w=753&tbnid=\\_UiW7i6cC3JP\\_SM%3A&docid=\\_FPvJHEd9PiXkM&ei=FxbLVar2Go-X7Qbvir6QBAA&tbm=isch&iact=rc&act=3&dur=283&page=1&start=0&ndsp=32&ved=0CDkQrQMwCGoVChMI6t3czqGjxwIVj0vbCh1vhQ9C](http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.statista.com%2Fgraphic%2Fteaser%2F754%2Fblank%2F1%2F278372%2Fvenue-of-commercial-airlines-worl-wide.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.statista.com%2Fstatistic%2F278372%2Fvenue-of-commercial-airlines-worldwide%2F&h=559&w=753&tbnid=_UiW7i6cC3JP_SM%3A&docid=_FPvJHEd9PiXkM&ei=FxbLVar2Go-X7Qbvir6QBAA&tbm=isch&iact=rc&act=3&dur=283&page=1&start=0&ndsp=32&ved=0CDkQrQMwCGoVChMI6t3czqGjxwIVj0vbCh1vhQ9C), Abruf am 12.11.2015)

**Statistisches Bundesamt (2014):** Luftverkehr 2014 – 3,1 Prozent mehr Passagiere an deutschen Flughäfen. Artikel vom 19.02.2015. ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/02/PD15\\_056\\_464.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/02/PD15_056_464.html), Abruf am 12.11.2015)

**Stellenwerk-Duesseldorf.de (2015):** Anzeige: Airlines Service Agency. (<http://www.stellenwerk-duesseldorf.de/jobs-finden/fuer-studierende/details/anzeige/d-2015-07-22-10.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stengel, Eckhard (2008):** Ausbeutung über den Wolken. In: ver.di PUBLIK, 03/2008.

**Stimac, Igor/Vidovic, Andrija/Vince, Damir (2013):** Development Of Business Modells Of Low-Cost-Airlines. In: International Journal for Traffic and Transport Engineering 2013, 3 (1). ([http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fiJTTE\\_Vol%203\(1\)\\_7\\_.pdf](http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fiJTTE_Vol%203(1)_7_.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Stuttgarter Zeitung (2012a):** Betriebsrat des Airport Ground Service – „Die Mitarbeiter werden verheizt“. Artikel von Jörg Nauke vom 10.08.2012. (<http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.lohnpolitik-am-flughafen-flughafen-personal-klagt-regierung-sein-leid-page4.db781a0f-a9c9-4e7a-8e10-4f6955aa8b50.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stuttgarter Zeitung (2012b):** Flughafen: Personal klagt Regierung sein Leid. Artikel von Jörg Nauke vom 10.08.2012. (<http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.lohnpolitik-am-flughafen-flughafen-personal-klagt-regierung-sein-leid.db781a0f-a9c9-4e7a-8e10-4f6955aa8b50.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stuttgarter Zeitung (2013):** Mehr Lohn und weg von der „Eventarbeit“. Artikel von Jörg Nauke. 24.05.2013. (<http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.flughafen-stuttgart-mehr-lohn-und-weg-von-der-eventarbeit.61339d1a-e723-44ac-838b-98284237e79c.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Sueddeutsche.de (2013a):** Ryanair kauft 175 Boeing-Flugzeuge. Artikel vom 19.03.2013. (<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/riesengeschaef-fuer-airbus-rivalen-ryanair-kauft-boeing-flugzeuge-1.1628141>, Abruf am 12.11.2015)

**Sueddeutsche.de (2013b):** Ryanair soll in Frankreich zehn Millionen Euro Schadenersatz zahlen. Artikel vom 02.10.2013. (<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/verstoesse-gegen-arbeitsrecht-ryanair-soll-in-frankreich-zehn-millionen-euro-schadenersatz-zahlen-1.1785692>, Abruf am 12.11.2015)

**Sueddeutsche.de (2014):** München-West kämpft ums Überleben. Artikel vom 16.12.2014. (<http://www.sueddeutsche.de/bayern/umzugsplaene-von-ryanair-muenchen-west-kaempft-ums-ueberleben-1.2268227>, Abruf am 12.11.2015)

**Sueddeutsche.de (2015):** Ryanair im Visier. Artikel von Ralph Hötte und Hans Leyendecker. (<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/billig-airlines-ryanair-im-visier-1.2720289>, Abruf am 12.11.2015)

**Tagesspiegel (2006):** Easyjet und Ryanair sind schon weiter. Artikel vom 12.04.2006. (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/easyjet-und-ryanair-sind-schon-weiter/701716.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Tagesspiegel (2012):** Tarifkonflikt bei Easyjet in Schönefeld. Billigflieger will höhere Einkommen nicht zahlen. Artikel vom 07.09.2012. (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/tarifkonflikt-bei-easyjet-in-schoenefeld-billigflieger-will-hoehere-einkommen-nicht-zahlen/7266980.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Tagesspiegel (2014):** Raus aus der Provinz. Artikel vom 14.05.2014. (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/neue-strategie-der-billigflieger-raus-aus-der-provinz/9889944.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Tagesspiegel (2015a):** Entlassungen am Flughafen Tegel – Ex-Mitarbeiter ziehen vor Arbeitsgericht. Artikel von Sandra Dassler. Artikel vom 16.6.2015. (<http://www.tagesspiegel.de/berlin/entlassungen-flughafen-berlin-tegel-ex-mitarbeiter-ziehen-vor-arbeitsgericht/11926674.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Tagesspiegel (2015b):** Air Berlin hängt in der Luft. Artikel von Kevin P. Hoffmann und Henrik Mortsiefer. (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/streit-um-codesharing-mit-etihad-air-berlin-haengt-in-der-luft/12492172.html>, Abruf am 12.11.2015)

**taz (2013):** Tarifabschluss bei Flugsicherheit. Ein bisschen mehr Niedriglohn. Artikel von Eva Völpel. Artikel vom 16.04.2013. (<http://www.taz.de/!5069277/>, Abruf am 12.11.2015)

**taz (2014):** Leiharbeit bei Air Berlin. Wo miete ich einen Flugbegleiter? Artikel von Hermann Pfeifer. 25.03.2014. (<http://www.taz.de/!5045677/>, Abruf am 12.11.2015)

**Templin, Cornelia (2007):** Bodenabfertigungsdienste an Flughäfen in Europa: Deregulierung und ihre Konsequenzen. Kölner Wissenschaftsverlag.

**Thiesen, Friedrich (2013):** Arbeitsmarkt und Luftverkehr. Wachstum trotz Strukturwandel und Luftverkehrssteuer. In: WISO direkt, Oktober 2013, Friedrich-Ebert-Stiftung

**Thießen, Friedrich (2014):** Vermeintliche und tatsächliche Wachstums- und Beschäftigungseffekte des Luftverkehrs – Eine kritische Würdigung angewandter Berechnungsmethoden. In: WISO Diskurs, Juni 2014, Friedrich-Ebert-Stiftung. (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10826.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Thomas Cook Group (2010):** Annual Report 2010. (<https://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Annual-Report-Accounts-20101.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Thomas Cook Group (2011):** Annual Report 2011. (<https://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2015/07/Annual-Report-2011.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Thomas Cook Group (2012):** Annual Report 2012. (<http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/Annual-Report-Accounts-20121.zip>, Abruf am 12.11.2015)

**Thomas Cook Group (2013):** Annual Report 2013. ([http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/016849\\_TC\\_AR13.pdf](http://www.thomascookgroup.com/wp-content/uploads/2014/04/016849_TC_AR13.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Thomas Cook Group (2014):** Annual Report 2014. (<http://annualreport2014.thomascookgroup.com/>, Abruf am 12.04.2016)

**Tourist Austria International (2012):** World of TUI als verborgener Airline-Riese. (<http://www.tai.at/index.php/de/touristik/veranstalter-und-reisebueuros2012719-world-of-tui-als-verborgener-airline-riese>, Abruf am 12.11.2015)

**Trafikstyrelsen (2015):** Report on Social Dumping/ Rule shopping in aviation. Kopenhagen. ([http://selvbetjening.trafikstyrelsen.dk/civilluftfart/Rapport/Report\\_on\\_Social\\_Dumping\\_in\\_aviation\\_English.pdf](http://selvbetjening.trafikstyrelsen.dk/civilluftfart/Rapport/Report_on_Social_Dumping_in_aviation_English.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Traveljee.com (2015):** Top 10 largest Airlines in the world by revenue. Artikel vom 04.03.2015. (<http://traveljee.com/world-travel/top-10-largest-airlines-in-the-world-by-revenue/>, Abruf am 12.11.2015)

**TUIfly GmbH (2010):** Jahresabschluss 2009/2010. ([https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=3a76e449905f8ac8&fts\\_search\\_list.destHistoryId=90391](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=3a76e449905f8ac8&fts_search_list.destHistoryId=90391), Abruf am 12.11.2015)

**TUIfly GmbH (2011):** Jahresabschluss 2010/2011. ([https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=96b23bcf4d53e6c2&fts\\_search\\_list.destHistoryId=90391](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=96b23bcf4d53e6c2&fts_search_list.destHistoryId=90391), Abruf am 12.11.2015)

**TUIfly GmbH (2012):** Jahresabschluss 2011/2012. ([https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=9ff9fc2651eb02d4&fts\\_search\\_list.destHistoryId=90391](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=9ff9fc2651eb02d4&fts_search_list.destHistoryId=90391), Abruf am 12.11.2015)

**TUIfly GmbH (2013):** Jahresabschluss 2012/2013. ([https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=e4e18edee8ab2933&fts\\_search\\_list.destHistoryId=90391](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=0c347eba8b8ad88935903aafd66ee2fc&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=e4e18edee8ab2933&fts_search_list.destHistoryId=90391), Abruf am 12.11.2015)

**Turkish Airlines (2010):** Annual Report 2010. (<http://investor.turkishairlines.com/en/financial-operational/annual-reports/1/2010>, Abruf am 12.11.2015)

**Turkish Airlines (2011):** Annual Report 2011. (<http://investor.turkishairlines.com/en/financial-operational/annual-reports/1/2011>, Abruf am 12.11.2015)

**Turkish Airlines (2012):** Annual Report 2012. (<http://investor.turkishairlines.com/en/financial-operational/annual-reports/1/2012>, Abruf am 12.11.2015)

**Turkish Airlines (2013):** Annual Report 2013. (<http://investor.turkishairlines.com/en/financial-operational/annual-reports/1/2013>, Abruf am 12.11.2015)

**Turkish Airlines (2014):** Annual Report 2014. (<http://investor.turkishairlines.com/en/financial-operational/annual-reports/1/2014>, Abruf am 12.11.2015)

**Unite the Union (2015):** Unite calls for easyJet pay talks to take off. (<http://www.unitetheunion.org/news/unite-calls-for-easyjet-pay-talks-to-take-off/>, Abruf am 12.11.2015)

**Universität Gent (2014):** Atypische Beschäftigung in der Luftfahrt. ([http://www.vcockpit.de/fileadmin/dokumente/themen/faire\\_Arbeitsbedingungen/atypische-BeschC3%A4ftigung-Luftfahrt.pdf](http://www.vcockpit.de/fileadmin/dokumente/themen/faire_Arbeitsbedingungen/atypische-BeschC3%A4ftigung-Luftfahrt.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**ver.di (2012a):** Auch ein europäischer Air-Port Package wäre unsozial. In: Verkehrsreport, 2012(1). ([http://verkehr.verdi.de/++file++537f5bd9aa698e42df00034b/download/Verkehrsreport\\_2012-1.pdf](http://verkehr.verdi.de/++file++537f5bd9aa698e42df00034b/download/Verkehrsreport_2012-1.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**ver.di (2012b):** Stellungnahme zum Vorschlag der EU-Kommission für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Bodenabfertigungsdienste auf Flughäfen der Union und zur Aufhebung der Richtlinie 96/67/EG.

**ver.di (2014):** Luftverkehrssteuer ist ein Irrläufer. Artikel vom 18.08.2014. (<http://www.verdi.de/presse/pressemittelungen/+++co++72613e94-26ca-11e4-bb6e-52540059119e>, Abruf am 12.11.2015)

**ver.di (ohne Datum):** Wettbewerb der Bodenverkehrsdienste auf Kosten der Beschäftigten. Artikel von Heike Langenberg. (<https://www.verdi.de/themen/nachrichten/+++co++903fafa0-f332-11e0-70a7-0019b9e321cd>, Abruf am 12.11.2015)

**Welt.de (2008):** Die Billigflieger werden zum Reiseveranstalter. Artikel vom 28.02.2008. (<http://www.welt.de/reise/article1736090/Die-Billigflieger-werden-zum-Reiseveranstalter.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Welt.de (2010):** Easyjet ist unpünktlicher als Air Zimbabwe. Artikel vom 06.08.2010. (<http://www.welt.de/wirtschaft/article8861390/Easyjet-ist-unpuenktlicher-als-Air-Zimbabwe.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Welt.de (2013):** Ryanair setzt auf Großflughäfen und Geschäftskunden. Artikel vom 29.11.2013 (<http://www.welt.de/wall-street-journal/article122382300/Ryanair-setzt-auf-Grossflughafen-und-Geschaefskunden.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Welt.de (2014):** Lufthansas Germanwings verringert Verlust, mehr Wettbewerb droht. Von Nicholas Brautlecht. Artikel vom 12.02.2014. (<http://www.welt.de/newsticker/bloomberg/article124796442/Lufthansas-Germanwings-verringert-Verlust-mehr-Wettbewerb-droht.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Wikipedia (ohne Datum):** EasyJet. (<https://de.wikipedia.org/wiki/EasyJet>, Abruf am 12.11.2015)

**Wirtschaftswoche (2011):** Türken gefährden Lufthansa. Artikel von Rüdiger Kiani-Kreß vom 18.08.2011. (<http://www.wiwo.de/unternehmen/airlines-tuerken-gefaehrden-lufthansa-seite-3/5212414-3.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Wirtschaftswoche (2014):** Was bringt Spohrs Plan der Lufthansa. Artikel vom 16.07.2014. (<http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/neue-strategie-was-bringt-spohrs-plan-der-lufthansa/10184600.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Wirtschaftswoche (2015):** Jetzt will Ryanair die Geschäftsreisenden. Artikel vom 12.01.2015. (<http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/die-letzte-bastion-der-lufthansa-faellt-jetzt-will-ryanair-die-geschaeftsreisenden/11205984.html>, Abruf am 12.11.2015)

**York Aviation (2011):** Market Share of Low Fares Airlines in Europe. ([http://www.elfaa.com/documents/LFAs\\_Market\\_Share\\_YorkAviation.pdf](http://www.elfaa.com/documents/LFAs_Market_Share_YorkAviation.pdf), Abruf am 12.11.2015)

**Zeit.de (2013):** Ryanair – Hauptsache billig. Artikel vom 25.07.2013. (<http://www.zeit.de/2013/30/fluggesellschaft-ryanair/komplettansicht>, Abruf am 12.11.2015)

**Zeit.de (2015):** Was wir über den Absturz von Flug 4U9525 wissen. 12.06.2015. (<http://www.zeit.de/wissen/2015-03/airbus-a320-germanwings-absturz-frankreich-faq/seite-2>, Abruf am 12.11.2015)

## ANHANG

### Quellen zu Tabelle 5

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** easyJet. (<http://become-cabincrew.com/airlines/easyjet.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** Ryanair. (<http://become-cabincrew.com/airlines/ryanair.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** British Airways (Mixed Fleet). (<http://become-cabincrew.com/airlines/british-airways-2.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** Qatar Airways. (<http://become-cabincrew.com/airlines/british-airways-2.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** Etihad: (<http://become-cabincrew.com/airlines/etihad.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Become Cabincrew (ohne Angaben):** Emirates. (<http://become-cabincrew.com/airlines/emirates.html>, Abruf am 12.11.2015)

**beLufthansa (2014):** Karriere in der Lufthansa-Group. (<https://www.be-lufthansa.com/jobs-und-ausbildung/direkteinstieg/#/jobs-und-ausbildung/kundenservice/service-agent-customer-care/>, Abruf am 12.11.2015)

**BerlinOnline (o. A.):** Flugbegleiterin: So ist der Job bei Air Berlin. (<https://www.berlinonline.de/themen/jobs-und-ausbildung/berufe/2548246-771498-flugbegleiterin-so-ist-der-job-bei-air-b.html>, Abruf am 12.11.2015)

**DiePresse.com (2014):** Emirates. Das ist die Königsklasse. Artikel von Heidi Schneid vom 15. März 2014. ([http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1575451/Emirates\\_Das-ist-die-Konigsklasse](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1575451/Emirates_Das-ist-die-Konigsklasse), Abruf am 12.11.2015)

**Die Welt (2012):** So viel verdienen Flugbegleiter der Lufthansa. Artikel vom 12. Juli 2015. (<http://www.welt.de/wirtschaft/article109074745/So-viel-verdienen-Flugbegleiter-der-Lufthansa.html>, Abruf am 12.11.2015)

**FAZ (2012):** Flugbegleiter in Singapur, London und Paris. Drei Frisuren zur Wahl, Abfindung für Schwangere. Artikel von Christoph Hein, Marcus Theurer und Christian Schubert vom 05. September 2012. (<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/flugbegleiter-in-singapur-london-und-paris-drei-frisuren-zur-wahl-abfindung-fuer-schwangere-11878950.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Fluege.de (2014):** Friseur des Airports: Löhne und Gehälter am Flughafen. Von 17. Juni 2014. (<http://news.fluege.de/flughafen-infos/airports-lohn-gehaelter-flughafen/65534.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Fluege.de (2012):** fluege.de-Gehaltscheck: Deutsches Flughafen-Bodenpersonal bekommt bereits jetzt Spitzengehälter. Artikel vom 29. Februar 2012. (<http://news.fluege.de/flughafen-infos/fluege-de-gehaltscheck-deutsches-flughafen-bodenpersonal-bekommt-bereits-jetzt-spitzengehaelter/41329.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stern (2012):** Tarifstreit bei Lufthansa. Was Flugbegleiter wirklich verdienen. Artikel von Till Bartels vom 27. September 2012. (<http://www.stern.de/reise/service/tarifstreit-bei-lufthansa-was-flugbegleiter-wirklich-verdienen-3489700.html>, Abruf am 12.11.2015)

## Quellen zu Tabelle 10

**Airliners.de (2015):** Münchener AeroGround fertigt bald auch in Berlin-Schönefeld ab. Artikel vom 25.06.2015. (<http://www.airliners.de/muenchener-aeroground-berlin-schoenefeld/35786>, Abruf am 12.11.2015)

**Flughafen Köln/Bonn GmbH (2014):** Geschäftsbericht 2014

**Landeshauptstadt Stuttgart (2013):** Beteiligungsbericht Stadt Stuttgart 2013. (<http://opus.kobv.de/zb/volltexte/2014/24710/pdf/101742.pdf>, Abruf am 12.11.2015)

**Airliners.de (2014):** Losch Airport Service Stuttgart einigt sich mit Gewerkschaft. Artikel vom 20.08.2014. (<http://www.airliners.de/losch-airport-service-stuttgart-einigt-sich-mit-gewerkschaften/33398>, Abruf am 12.11.2015)

**Münchener Merkur (2014):** Betriebsräte: Pioniere der modernen Luftfahrt. Artikel vom 17.06.2014. (<http://www.merkur.de/lokales/erding/flughafen/betriebsraete-pioniere-fairen-luftfahrt-3637744.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stuttgarter Zeitung (2012b):** Lohnpolitik am Flughafen. Betriebsrat des Airport Ground Services (AGS). Artikel von Jörg Nauke vom 10.08.2012. (<http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.lohnpolitik-am-flughafen-flughafen-personal-klagt-regierung-sein-leid-page4.db781a0f-a9c9-4e7a-8e10-4f6955aa8b50.html>, Abruf am 12.11.2015)

**Stuttgarter Zeitung (2013):** Mehr Lohn und weg von der „Eventarbeit“. Artikel von Jörg Nauke vom 24.05.2013. (<http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.flughafen-stuttgart-mehr-lohn-und-weg-von-der-eventarbeit.61339d1a-e723-44ac-838b-98284237e79c.html>, Abruf am 12.11.2015)