



Lufthansa-Maschinen (in Frankfurt): Die Einnahmen sinken, doch die Kosten steigen unaufhörlich

Lufthansa auf Crash-Kurs

Kaum im Amt, muß Lufthansa-Chef Jürgen Weber eine schwere Krise meistern. Die nationale Luftlinie macht Riesenverluste. Schuld daran ist auch die ungezüg-

te Expansionspolitik des alten Vorstands. Der neue Chef muß den Kurs korrigieren. Das Streckennetz wird ausgedünnt, Entlassungen sind nicht ausgeschlossen.

Jürgen Weber hat auf allen Flügen der Lufthansa Anspruch auf einen Platz in der ersten Klasse. Doch wenn die bequemen Sessel an zahlende Passagiere zu verkaufen sind, setzt sich der Chef der Fluglinie auf einen schmalen Sitz hinten im Flugzeug.

Webers Bescheidenheit ist kühl kalkuliert. Die Lufthansa hat kein Geld zu verschenken. Jede Mark, die eingenommen werden kann, soll in die Kasse fließen, auch der Aufpreis für die erste Klasse.

Seit fünf Monaten erst ist der Nachfolger Heinz Ruhnaus im Amt, und schon hat Weber eine schwere Krise zu meistern: Die Lufthansa ist in einen bedrohlichen Sinkflug geraten.

Das Ergebnis des vergangenen Jahres fiel erheblich schlechter als erwartet aus, das halbstaatliche Unternehmen wird in der Bilanz des Jahres 1991 einen Verlust von mindestens 400 Millionen Mark bekanntgeben. Und, fast noch schlimmer: Der Riesenverlust traf die Lufthansa ziemlich unerwartet.

Die bedrohlichen Zahlen hätten sogar noch schlimmer aussehen können. Bei anderer Bewertung müßte die Lufthansa

sogar ein Minus von mehr als 600 Millionen Mark ausweisen.

Nun wird in der Fluglinie eilig nach Erklärungen für den Absturz gesucht. Dem Golfkrieg allein können die roten Zahlen kaum angelastet werden. Noch im Herbst sah es so aus, als könnte das im Frühjahr entstandene Defizit von 476 Millionen Mark durch Gewinne im Sommer weitgehend abgetragen werden.

Doch dann kam ein erneuter Einbruch. Allein im Dezember flogen die blau-weißen Lufthansa-Jets 230 Millionen Mark Verlust ein. Im Jahresschnitt sank die Auslastung der Maschinen auf 64,7 Prozent, die Belegung der Passagierkabinen gar auf 61,8 Prozent. Um die Kosten zu decken, müßten es rund fünf Prozent mehr sein.

Noch wird die eigentliche Ursache der Lufthansa-Misere nur von wenigen ausgesprochen: Webers Vorgänger Ruhnaus hatte die Fluglinie auf Expansion getrimmt. Er behielt den Kurs auch noch bei, als sich die Fehlentwicklungen längst abzeichneten.

Schon im Jahr 1990 hat die Lufthansa kein Geld verdient. Doch der Verlust

war damals nicht so hoch, die Manager konnten ihn durch den Verkauf gebrauchter Flugzeuge ausgleichen.

Im vergangenen Jahr hingegen klappte das nicht mehr, weltweit herrscht ein Überangebot an gebrauchten Jets. Die Lufthansa-Manager wollten bis zu 29 alte Maschinen ausmustern, 6 wurden sie los – und auch die nur zu Preisen, die weit unter denen früherer Zeiten lagen.

Viele Lufthansa-Aktionäre haben das Vertrauen in das Unternehmen offenbar verloren. In der vergangenen Woche fiel der Kurs von 177,50 Mark auf 151 Mark.

Lufthansa-Chef Weber hat seinen Job zu einem denkbar schlechten Zeitpunkt angetreten. In vielen Ländern, vor allem in den USA, herrscht Rezession. In Deutschland wackelt die Konjunktur, bald könnte auch hier an den Geschäftsreisen gespart werden.

Die Einnahmen sinken, doch die Ausgaben steigen unaufhörlich. Allein die Kosten für die Flugsicherung, sagt Weber, seien für seine Linie innerhalb von zwei Jahren um 300 Millionen Mark nach oben geschossen.

Weitere 300 Millionen Mark verlor die Lufthansa auf den Nordatlantik-Strecken. US-Gesellschaften wie American oder Delta schnappen der bundesdeutschen Linie die Passagiere weg und zwingen sie zu Tarifen, die weit unter den Kosten liegen. Delta etwa verkauft in den USA Rückflug-Tickets nach Frankfurt zum Sonderpreis von 338 Dollar, kostenloser Mietwagen inklusive.

US-Konkurrenten wie TWA oder Continental, die von Nordamerika aus nach Deutschland fliegen, haben gegenüber der Lufthansa einen bedeutenden Vorteil. Sie operieren unter dem Schutz des US-Konkursrechts, das sie von Zins- und Pensionszahlungen befreit. Ihnen kommt es vor allem darauf an, Bargeld einzufliegen, Kostendeckung ist nicht so wichtig.

Solch widrige Umstände sind schwer zu verkraften, doch zu beeinflussen sind sie kaum.

Eine ganze Reihe weiterer Verlustquellen sind hausgemacht. Viel Geld verschlingt zum Beispiel der Ausbau des Streckennetzes nach Berlin und Osteuropa. Allein der Kauf der Berlin-Strecken von Pan Am belastet die Lufthansa-Bilanz auf mehrere Jahre mit zweistelligen Millionenbeträgen.

Den Pan-Am-Deal hat Webers Vorgänger Ruhnau zu verantworten – und einige weitere kostspielige Engagements obendrein.

Die weltweite Expansion der Lufthansa-Hotelkette Penta etwa verschlang mindestens 30 Millionen Mark. Ein „Groschengrab“ ist nach Ansicht Webers auch der in Peking geplante Büro- und Hotelkomplex mit dem Namen „Lufthansa-Beijing-Center“. Ähnliche Pläne in anderen Städten der Welt stoppte der Ruhnau-Nachfolger umgehend.

So einfach lassen sich die übrigen Fehler der Vergangenheit nicht beseitigen. Viel zu lange hielten Ruhnau und auch Weber an der raschen Expansion des Unternehmens fest. Trotz der Golfkrise vergrößerten sie die Flotte. Mehr als 50 neue Flugzeuge wurden in Dienst gestellt. Die Mehrzahl der Maschinen, die ausgemustert werden sollten, blieb weiter in Betrieb.

Doch vollzukriegten waren die Flugzeuge nicht. Auf den Inlandrouten blieben im Schnitt vier von zehn Sitzen frei. Auf manchen Europa-Strecken, wie et-

wa nach Skandinavien, sackte die Belegung teilweise auf ein Drittel der Kapazität.

Da nutzten auch die hohen Preise nichts mehr. Weder im Inland noch innerhalb Europas flog die Lufthansa Gewinne ein. Nur noch auf den Strecken in den Nahen und in den Fernen Osten waren die Einnahmen höher als die Kosten – auch dort allerdings mit sinkender Tendenz.

Der finanzielle Crash-Kurs zwingt Weber nun zum Handeln. Die Lufthansa-Oberen beschlossen auf der Vorstandssitzung in der vorvergangenen Woche ein Sparprogramm, das in allen

Stau am Himmel bedingten Verspätungen auszugleichen.

Noch härter wird der neue Sparkurs die Lufthansa-Mitarbeiter treffen. Jede Neueinstellung muß künftig vom Vorstand genehmigt werden – egal, ob es sich um einen Mechaniker oder einen Direktor handelt.

Und auch die Lufthanseaten, die schon einen Arbeitsvertrag haben, können nicht mehr mit lebenslanger Anstellung rechnen. Niemand, so Weber, solle sich „absolut sicher“ fühlen. „Entlassungen“ seien auf längere Sicht „nicht auszuschließen“. Ausbauen will Weber nur noch eines: den Verkauf. Selbst Piloten, die fluguntauglich sind oder nicht mehr benötigt werden, sollen in Zukunft beim Ticketverkauf eingesetzt werden.

Der neue Lufthansa-Chef will mit allen Mitteln die Umsatzzahlen nach oben treiben. Doch die geplanten Zuwachsraten erscheinen vielen Lufthanseaten unrealistisch: So soll der Umsatz im Europa-Verkehr um mehr als ein Viertel steigen, die Lufthansa-Regionallinie City Line soll ihren Absatz sogar um 36 Prozent erhöhen.

Ganz frei von Zweifeln ist auch Weber nicht. Der Diplomingenieur, seit 25 Jahren bei der Lufthansa, macht sich zunehmend Sorgen um die Zukunftschancen einer nationalen Luftlinie.

Weber glaubt, daß sich in der Luftfahrtbranche ein historischer Umbruch vollzieht. Gesellschaften in der Größe der Lufthansa seien gegen Ende des Jahrzehnts kaum noch überlebensfähig. Im weltweiten Geschäft könnten sich nur noch sogenannte Megacarrier wie die US-Gesellschaften American, United oder Delta behaupten. Die anderen würden plattgewalzt.

Anders als sein Vorgänger Ruhnau ist Weber daher auf der Suche nach starken Partnern. Ende Januar sondierte er auf einem vom internationalen Bankhaus Shearson Lehman arrangierten Treffen in Florida, welche US-Gesellschaft als Partner der Lufthansa in Frage kommen könnte. Mit drei Kollegen kam er ins Gespräch. Doch bis zu einem Ergebnis kann es noch eine Weile dauern.

Sehr viel schneller hingegen könnte Weber im Osten einen Partner finden. Bei einem Besuch in Moskau in der ver-



Lufthansa-Manager Ruhnau, Weber: Ungünstiger Zeitpunkt

Bereichen des Unternehmens empfindliche Einschnitte vorsieht.

Das Streckennetz, das über viele Jahre immer nur vergrößert wurde, soll ausgedünnt werden. Schon Ende vergangenen Jahres wurden unrentable Strecken wie etwa nach Quito oder Lima aufgegeben. Jetzt überlegen die Planer, das weltweite Flugplan-Angebot um bis zu zehn Prozent zu kürzen.

Gleichzeitig wird das Wachstum der Flotte gebremst. 11 neue Jets, die 1993 in Dienst gestellt werden sollten, werden abbestellt. 14 Flugzeuge, darunter 3 Boeing-Jumbos, sollen in den nächsten Monaten ausrangiert werden. Sie werden auf Flugzeug-Abstellplätzen in Amerika geparkt, bis sich ein Käufer findet.

Den Ausfall dieser Maschinen werden möglicherweise auch die Lufthansa-Passagiere spüren. Sie dienen zum Teil ausschließlich dazu, die durch den

gangenen Woche sprach Weber mit den Managern der Aeroflot auch über die Gründung eines gemeinsamen Flugunternehmens.

Schon einmal, so erinnerte Weber die Russen, habe es eine deutsch-russische Fluggesellschaft gegeben, die sogenannte Deruluft. Diese Gesellschaft flog von 1922 bis 1937 zwischen Berlin und Moskau.

Weber war anfangs skeptisch, ob eine Zusammenarbeit mit den Russen der Lufthansa nützen kann. Doch inzwischen sieht er die Sache positiv: „Wir könnten doch“, schlug er den Russen vor, „die Deruluft wiederaufleben lassen.“

Für die Lufthansa hätte das zumindest einen Vorteil: Sie könnte ihre gebrauchten Maschinen an die neue Firma vermieten.

Gewerkschaften

Leere Automaten

Im Bankgewerbe drohen Streiks. Gibt es eine Lösung nach dem Stahl-Modell?

Hans Georg Stritter erinnert sich gern an seine Zeit als Lehrling im saarländischen Bankhaus Röchling. Die Belegschaft streikte, und die Herren Direktoren, im Praktischen wenig geübt, bedienten die Kunden selbst.

„Alles geriet durcheinander“, erzählt der Verhandlungsführer der Bankengewerkschaft HBV, „wir haben wochenlang nach den Differenzen gesucht.“

Nun müssen die feinen Herren vielleicht wieder an die Schalter. Die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) und die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) planen Streiks, die Urabstimmungen laufen.

10,5 Prozent fordern die Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen, inoffiziell liegt die von der HBV herausgegebene Orientierungsgröße bei 6,5 Prozent. Die Arbeitszeit soll bis 1995 auf 35 Stunden verkürzt werden.

Kaum ist die Stahlindustrie an einem Streik knapp vorbeigeschrammt, da droht in der Bundesrepublik ein neuer Arbeitskampf – so hart hat in Deutschland schon lange kein Tarifjahr mehr begonnen.

Es geht, sagen die Arbeitgeber, um die Konjunktur und die Zukunft des Standorts Deutschland. Tatsächlich, erwidern die Arbeitnehmervertreter, soll die Macht der Gewerkschaft gebrochen und eine konservative Trendwende in der Tarifpolitik eingeleitet werden.

Solche grobklotzige Polemik gehört zum Ritual. Doch nirgends wirkt sie so absurd wie in der Tarifaueinandersetzung des Bankgewerbes.

Die Banken verdienen glänzend, ihr Standort Deutschland ist keineswegs in Gefahr, im Gegenteil: Die Einheit hat dem Geldgewerbe kräftige Zusatzgewinne beschert, die Deutsche Bank erhöht sogar die Dividende für ihre Aktionäre.

Ihren Angestellten wollen die Bankenarbeitgeber jedoch nicht mehr als fünf Prozent Gehaltszuschlag bieten. Das treibt sogar das traditionell eher kampfscheue Schlips-und-Kragen-Personal auf die Straße. Mit Warnstreiks und Protestaktionen haben in den vergangenen drei Wochen mehrere tausend Angestellte protestiert.

Selbst Gewerkschafter waren über die Resonanz erstaunt. Filialen der Deutschen und Dresdner Bank blieben geschlossen, bei einer Betriebsversammlung der Commerzbank in Frankfurt drängelten sich erboste Mitarbeiter vor dem hoffnungslos überfüllten Saal. „Unsere Erwartungen“, schwärmt ein HBV-Funktionär, „wurden glatt verdoppelt.“

Insgesamt 6,4 Prozent mehr erhalten die Stahlarbeiter, so wurde es am Sonntag vorvergangener Woche beschlossen. „Warum“, fragt ein Betriebsrat der Dresdner Bank in München, „will man uns weniger bieten?“ Rund 300 Mark liegen die Angestellten-Tarife im Bankgewerbe, nach einer HBV-Rechnung, unter denen der Stahlbranche.

Doch die Banker wollen offenbar Solidarität mit den Kollegen Arbeitgebern in anderen Branchen üben. „Im volkswirtschaftlichen Gesamtinteresse“, sagt Commerzbankchef Martin Kohlhausen,

„muß die Arbeitgeberseite in diesem Jahr überzogenen Forderungen mehr Widerstand entgegensetzen.“

Ausgerechnet im ertragsstarken Bankgewerbe soll nun exerziert werden, was in der notleidenden Stahlindustrie nicht gelang.

Die Verhandlungen für die Stahlbranche waren, so argumentierten die Gewerkschaften, die Nachhut der vergangenen Tarifrunde. Die Arbeitgeber sahen in ihnen den Beginn der neuen Runde.

Nun, nach dem Stahl-Abschluß, reden beide Seiten ganz anders.

Als gute Voraussetzung für alle folgenden Lohnrunden wertet IG-Metall-Vorstand Klaus Zwickel den Stahlabschluß. Ein neuer Anfang müsse gemacht werden, sagt dagegen Hans-Joachim Gottschol, der Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall.

Die Arbeitgeber werden deshalb dem Rat von Klaus Carlin kaum folgen. Für die, sagt der Streik-Organisator der HBV, wäre es doch am einfachsten, wenn sie den Stahlabschluß einfach abschrieben.

So einfach wird es wohl nicht gehen. Aber ein gewisses Vorbild könnte der Stahlabschluß schon geben: als Beispiel, wie ein Arbeitskampf in letzter Minute verhindert werden kann.

Zwar sind insgesamt nur rund 20 bis 25 Prozent der 430 000 Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Vor allem in Dienstleistungszentren und Großbanken aber liegt der Organisationsgrad teilweise weit über dem Durchschnitt.

„Mit einem eintägigen Streik an 50 Hauptstellen und den dazugehörigen Filialen“, warnt Gewerkschafter Stritter, „können wir die gleiche Wirkung erzielen wie Industriebeschäftigte mit einem einwöchigen Streik.“



Protestaktion von Bankangestellten: „Warum will man uns weniger geben?“