FRANK AUGSTEIN / AP

**Unternehmensvorstände Franz, Mayrhuber, Flugbegleiterinnen*:** *Verzicht auf liebgewonnene Annehmlichkeiten*

LUFTFAHRT

# Anfälliges Konstrukt

**Der Lufthansa bleibt ein massiver Pilotenstreik vorerst erspart. Aufatmen können die Manager trotzdem nicht. Der Konzern steckt in einer tiefen Krise – und muss sich neu erfinden.**

Wenn die Deutsche Lufthansa in diesem Jahr etliche Millionen Euro mehr Gewinn erwirtschaftet als erwartet, hat sie das unter anderem einer Frau zu verdanken: der Frankfurter Arbeitsrichterin Silke Kohlschitter, 43. Der angedrohte viertägige Streik der Pilotenvereinigung Cockpit (VC) dauerte bereits knapp 18 Stunden an, da sorgte die resolute Juristin am Montag vergangener Woche für eine handfeste Überraschung. Mit Charme und diplomatischem Geschick vermittelte die Richterin zwischen Gewerkschaft und Geschäftsleitung und brachte die zerstrittenen Unterhändler zurück an den Verhandlungstisch.

Der eigentliche Knackpunkt, nämlich ob und in welchem Ausmaß deutsche Arbeitsbedingungen auch für Töchter im In- oder Ausland gelten sollen (SPIEGEL 08/2010), bleibt erst einmal ausgeklammert. Stattdessen wird der Ausstand ausgesetzt und bis zum 8. März formal nur noch über Lohnerhöhungen und verbesserte Dienst- und Ruhezeiten für die rund 4500 Flugzeugführer der Airline in Deutschland verhandelt.

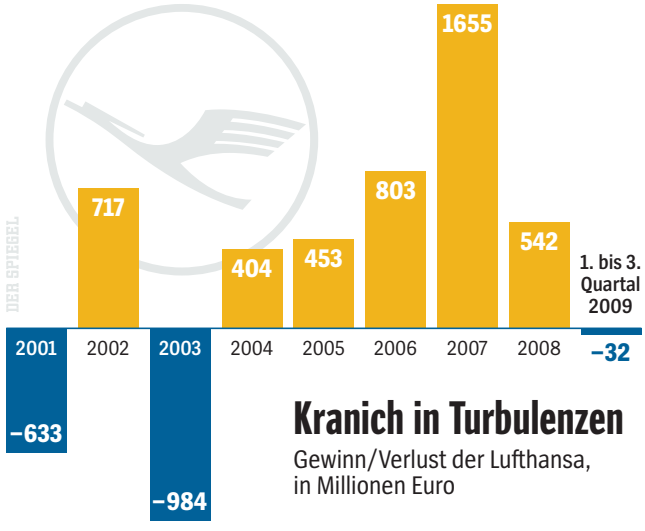
Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber und sein Stellvertreter Christoph Franz hätten ihren Sieg ausgiebig feiern können. Schließlich war es ihnen nach eigenen Angaben gelungen, dem Konzern Einnahmeausfälle von vermutlich mehr als hundert Millionen Euro zu ersparen.

Doch die Top-Manager vermieden jedes Triumphgehabe. Die beiden wissen, dass sie noch weitaus größere Probleme zu lösen haben als den Tarifkonflikt mit ihren Piloten.

Jahrzehntelang galt das Unternehmen mit dem Kranich im Logo als einer der bestgeführten Konzerne der Republik. Bei Befragungen von Hochschulabsolventen landete die Lufthansa als Wunscharbeitgeber stets auf einem vorderen Platz.

Doch in den kommenden Monaten werden die Lufthansa-Oberen ihren harterarbeiteten guten Ruf erstmals ernsthaft verteidigen müssen. Knapp neun Jahre nach den verheerenden Anschlägen auf das World Trade Center im September 2001 brechen dem Konzern erneut auf breiter Front Umsätze und Erträge weg. Und das liegt nicht an der angeblichen Gier oder Hybris seiner Piloten.

Anders als damals dürfte bloßes Sparen oder die Stilllegung von Flugzeugen diesmal allerdings nicht ausreichen. Der Kranich-Carrier muss sein gesamtes Geschäftsmodell überdenken und neu justieren, wie Konzernvize Franz seit Juli vergangenen Jahres anmahnt. „Die Wirtschaftskrise ist nicht die Ursache für unsere schwierige Situation“, warnte der Top-Manager schon damals, „sie macht nur schonungslos deutlich, wo unsere Schwächen im Wettbewerb liegen.“




**Kranich in Turbulenzen**

Gewinn/Verlust der Lufthansa, in Millionen Euro

So deutlich wie der frühere Sanierer der Lufthansa-Tochter Swiss hatte das vorher noch niemand auszusprechen gewagt. Dass er damit indirekt auch Mayrhuber und Aufsichtsratschef Jürgen Weber scharf kritisierte, nahm er in Kauf – es zeigt, wie bedrohlich die Situation bei dem Unternehmen ist.

Unter Weber und Mayrhuber stieg die Lufthansa, gemessen an der Zahl der Passagiere, zuletzt zwar zur fünftgrößten Fluglinie der

* Auf der Hauptversammlung am 24. April 2009 in Köln.

**Lufthansa-Jets auf dem Münchner Flughafen:** *Neue Maschinen für 16 Milliarden geordert*

Welt auf. Gleichzeitig schufen die zwei Männer jedoch durch Zukäufe, neue Verkehrsdrehscheiben und die üppige Ausweitung des Angebots von Billig- bis hin zu Exklusivtickets ein Gebilde, das selbst in Boomzeiten nur schwer zu steuern ist.

Um die lukrativen Fernstrecken zu füllen, nahmen die beiden Verluste auf innerdeutschen oder europäischen Strecken lange Zeit in Kauf. Gleichzeitig orderten sie im großen Stil neue Maschinen im Gesamtwert von rund 16 Milliarden Euro, von denen ein Großteil in den kommenden sechs Jahren sukzessive ausgeliefert werden soll.

Doch das kunstvolle Konstrukt wird immer anfälliger. Auf der einen Seite setzen ihm aggressive Billigkonkurrenten wie Easyjet und Air Berlin zu, auf der anderen aufstrebende arabische Airlines wie Emirates oder Qatar. Die erst viel später gegründeten neuen Wettbewerber haben deutlich günstigere Kostenstrukturen als die über 80 Jahre alte ehemalige deutsche Staatslinie.

Zudem buchen Geschäftsleute, die dem Konzern bislang einen Großteil seiner Erträge bescherten, schon seit längerem gern die kostengünstige Holzklasse, statt in den teuren Business- oder gar First-Class-Abteilen Platz zu nehmen. Nur mit Mühe wird die Lufthansa bei der Vorlage ihrer Geschäftszahlen für das Jahr 2009 am Donnerstag kommender Woche wohl einen kleinen Gewinn ausweisen können.

Durch den Kauf der angeschlagenen österreichischen AUA ist die Nettoverschuldung des Konzerns auf fast zwei Milliarden Euro angewachsen. Große Rating-Agenturen wie Moody's oder Standard & Poor's haben die Kreditbonität der Lufthansa deshalb bereits vor Monaten herabgestuft, was wiederum die Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel verteuert.

Mit einem ganzen Bündel von Sparmaßnahmen will Mayrhubers vermutlicher Nachfolger Franz verhindern, dass das einst als vorbildlich gerühmte Zahlenwerk der Lufthansa weiter erodiert. Im Regionalflugbereich sollen schneller als geplant größere Jets eingesetzt werden. Auch in der Verwaltung, beim Catering oder bei den Flughafen- oder Sicherheitsgebühren sollen die Kosten sinken.

Nochmals mehrere hundert Millionen Euro wollen Franz und sein 15-köpfiges Team durch den Einbau zusätzlicher Sitze in Teilen der Flotte, eine bessere Auslastung der Maschinen oder die spätere Auslieferung bereits bestellter Jets wie des Airbus A380 hereinholen. Den Rest, knapp 200 Millionen von insgesamt rund einer Milliarde Euro, sollen die Beschäftigten beisteuern – unter anderem durch freiwillige Aufhebungsvereinbarungen, längere Dienstzeiten oder den Verzicht auf liebgewonnene Annehmlichkeiten.

Doch die Pläne der Konzernführung stoßen bei ihnen auf heftigen Widerstand. „Die Belastungen der Lufthansa kommen doch aus den teuren Zukäufen", rügt Thomas von Sturm, Chef der Tarifkommission der Piloten, schließlich entfielen auf ihn und seine Kollegen nur rund vier Prozent der Gesamtkosten des Konzerns. Statt der Belegschaft zusätzliche Opfer abzufordern, solle das Management lieber die Innenausstattung der Jets aufmöbeln. Die sei im Vergleich zur Konkurrenz nämlich schon jetzt hoffnungslos veraltet, zum Beispiel in der First Class.

Ähnlich argumentieren Vertreter des Kabinenpersonals. Dort beginnen Anfang März ebenfalls Tarifverhandlungen. Die Flugbegleiter sind ohnehin sauer, weil die Konzernleitung auf Langstrecken künftig einen Flugbegleiter einsparen will. Die Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di, die einen Teil der Bordbediensteten vertritt, verdächtigt das Lufthansa-Management sogar, „auf dem Rücken der Beschäftigten unternehmerische Versäumnisse der Vergangenheit zu korrigieren und (so) die Finanzierung der Zukäufe" zu sichern.

Das sind starke Vorwürfe, aber sie treffen Mayrhuber und seinen Oberaufseher Weber wohl nicht unerwartet. In einer Zeit, als andere Wettbewerber begannen, sich auf die wachsende Konkurrenz der Billigcarrier einzustellen, Sitze in der First Class reduzierten oder zwischen dem Holz- und Business-Abteil eine neue Zwischenklasse einführten, bauten die beiden die Lufthansa zu einem sogenannten Premiumcarrier aus. Das einträgliche Langstreckengeschäft mit Business- oder First-Class-Kunden, so war offenbar das Kalkül, werde auch den Rest der Passagesparte gut ernähren.

Die Hoffnung hat sich inzwischen als trügerisch erwiesen. Franz will die jahrelange Quersubventionierung nach eigenen Aussagen nun stoppen. Doch dafür muss der gesamte Kurz- und Mittelstreckenverkehr rentabler werden. Und das geht nur, wenn die Belegschaft mitzieht.

Die VC-Pilotenvertreter wollten bereits vor dem Streik freiwillig auf einen Gehaltsaufschlag verzichten sowie mehr arbeiten, wenn der Konzern ihre Jobs und althergebrachten Rechte garantiert und neueingestiegene Flugzeugführer auch weiterhin zügig zum Kapitän aufsteigen können. Die jetzt angepeilte reine Lohnrunde dürfte sie daher kaum zufriedenstellen. Offiziell will sich die VC dazu zurzeit nicht äußern.

Auch die Ver.di-Kabinenangestellten sind zu Lohnzugeständnissen bereit, wenn die Konzernführung den Erhalt ihrer Jobs sowie bessere Arbeitsbedingungen zusichert. Im Gegenzug müssten die Lufthansa-Manager dann aber wohl ihren Plan fallenlassen, auf Langstreckenrouten jeweils einen Flugbegleiter abzuziehen.

Eine schnelle Einigung zwischen Geschäftsleitung und dem fliegenden Personal scheint unter diesen Umständen kaum möglich – es sei denn, die Lufthansa-Manager greifen zu einem ungewöhnlichen, auch bei anderen Airlines bereits erprobten Mittel.

Franz und Mayrhuber könnten Jobgarantien aussprechen und den Bord- und Cockpitcrews eine Ergebnisbeteiligung oder den bevorzugten Bezug von Lufthansa-Aktien anbieten. Damit wäre am Ende beiden Seiten gedient. Die Konzernführung könnte das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen. Und die Beschäftigten würden für ihre Zugeständnisse entschädigt – indem sie von womöglich wieder steigenden Gewinnen des Unternehmens profitieren. Dinah Deckstein