

Lockruf aus London

Lufthansa Konzernchef Spohr will die Airline in Europa zum Billigflieger machen, nach dem Vorbild des britischen Branchenführers Easyjet. Ob das klappt?

Für eine Frau, die ein Unternehmen mit mehr als 9000 Angestellten steuert und über zehn Millionen Euro pro Jahr verdient, hat Carolyn McCall, 53, ein eher einfaches Büro. Die Chefin der umsatzstärksten europäischen Billigfluglinie Easyjet sitzt wie alle anderen Mitarbeiter an einer kargen Tischreihe in einem alten Hangar nördlich von London. Für braune Kaffeebrühe aus dem Pappbecher muss sie hier sogar selbst bezahlen.

Da hat es Carsten Spohr, 48, besser. Der Lufthansa-Chef verdient zwar nur etwa ein Fünftel des Gehalts von McCall. Dafür residiert er am Frankfurter Flughafen in einem lichten Glasgebäude mit mehreren grünen Atrien, darunter einem japanischen Zengarten, von einem Stararchitekten entworfen.

Es ist zwar nichts darüber bekannt, dass der deutsche Airline-Manager sein Büro auf Easyjet-Niveau bringen will; doch wenn es ums Geschäft geht, hat Spohr den britischen Billigflieger neuerdings als großes Vorbild entdeckt. Easyjet sei „der Maßstab für Low-Cost in Europa“ und eine sehr effizient arbeitende Airline, sagt Spohr. Sie soll zum Modell werden für jene Niedrigpreis-Tochter, die der Lufthansa-Chef zur zweiten Säule des Konzerns neben dem angestammten Fernflugverkehr machen will (SPIEGEL 51/2014).

Unter dem Dach des alten Lufthansa-Ablegers Eurowings will Spohr mehrere Flugbetriebe zusammenfassen. Ihr gemeinsames Merkmal: Sie sollen allesamt kostengünstiger operieren als die Mutter und der Lufthansa helfen, ihre Tochter mittelfristig zur Nummer drei unter den großen europäischen Billigfluggesellschaften zu entwickeln (siehe Grafik). Das scheint bitter nötig – vergangenen Donnerstag kündigte der irische Aldi-Carrier Ryanair an, ab dem kommenden Winter in Berlin-Schönefeld fünf Flugzeuge zu stationieren und 16 neue Strecken zu eröffnen.

Mit dem mutigen Schritt, den er kommende Woche seinem Aufsichtsrat erläutern will, geht der Manager ein nicht zu unterschätzendes Risiko ein. Schon Wettbewerber wie British Airways oder Iberia hatten in der Vergangenheit versucht, eigene Billiganbieter zu gründen – und schei-

terten kläglich. Die neuen Ableger flogen nur Verluste ein, unter anderem weil sie viel zu bürokratisch geführt wurden.

Vor zwei Jahren übernahmen die Briten deshalb mit ihrem Partner Iberia den 2004 gegründeten spanischen Preisbrecher Vueling komplett. Er hält heute Platz vier im Geschäft mit europäischen Schnäppchentickets.

Doch Spohr denkt derzeit nicht an Zukäufe. Er will es im Alleingang versuchen – und braucht dafür laut Lufthansa-Satzung möglicherweise noch nicht einmal die Zustimmung seines Aufsichtsrats. Als Erstes will er die gerade runderneuerte Tochter Germanwings in die Obhut seiner neuen Billigholding Eurowings geben. Sie soll später weitere, teilweise noch nicht einmal gegründete Ableger in mehreren europäischen Ländern unter ihre Fittiche nehmen.

Zwar arbeitet Easyjet nach einem ähnlichen Modell. Die Firma verfügt über 26 Basisstationen in sieben europäischen Ländern. Doch Airline-Chefin McCall zweifelt, ob das Konzept zur Lufthansa passt. „Sie sind hervorragend bei Langstreckenverbindungen“, lobt sie, „aber im Europaverkehr sind wir besser. Das ist nun einmal unsere Domäne.“

Die 1995 von dem gebürtigen Griechen Stelios Haji-Ioannou gegründete Airline fliegt inzwischen 80 Prozent der wichtigsten europäischen Flughäfen an. Ein selbst entwickeltes System zur Buchungssteuerung ermittelt im Minutentakt jeweils den besten Preis für jede Route und jeden Flug. „Ich glaube generell nicht, dass ehemalige Staatsfluggesellschaften das Low-Cost-Modell beherrschen können“, sagt McCall.

Schon jetzt ist Spohrs Billigflugkonstrukt an Komplexität kaum zu überbieten. Er will an die neu formierte Holding bald knapp ein halbes Dutzend Teilbetriebe mit jeweils unterschiedlichen Gehalts- und Arbeitsbedingungen anschließen, darunter auch die von dezentralen Standorten ope-



Spitzenmanager Spohr
Für 100 Euro nach Dubai

rierende Tochterfirma Germanwings oder den ersten Low-Cost-Langstrecken-Anbieter der Lufthansa.

Erste Details des Fernkonzepts stellte der Konzern vergangenen Mittwoch auf der Touristikmesse ITB in Berlin vor. Schon für 100 Euro pro Strecke sollen Eurowings-Passagiere bald nach Dubai fliegen können, eine Kampfansage an den arabischen Erzrivalen Emirates. Wer doppelt so viel Geld in die Hand nimmt, schafft es bis nach Bangkok.

Langfristig könnten sogar komplette, bislang eigenständige Fluglinien wie die Condor, Air Berlin oder die polnische LOT unter Spohrs Schutzschirm schlüpfen und für noch mehr Wildwuchs bei Eurowings sorgen. Spohr hat diese Gefahr offenbar erkannt. Deshalb will er wichtige Funktionen wie die Netzplanung oder das Umsatzmanagement im Konzern zentralisieren.

Eines aber steht fest: Auf das Angebot von Firmenchefin McCall, für die Lufthansa künftig sogenannte Zubringerflüge zu den wichtigsten Konzern-Flughäfen Frankfurt oder München zu organisieren, will er nicht eingehen. „Bevor ich die Strecken jemandem anderen übertrage“, wiegelte Spohr kürzlich gegenüber Mitarbeitern ab, „mache ich es lieber selbst.“

Dinah Deckstein, Martin U. Müller

Discounter der Lüfte

Die größten europäischen Billigfluglinien, 2014*

easyJet

RYANAIR

norwegian

vueling

Umsatz in Mrd. € Gewinn/Verlust in Mio. € Konzernflotte

5,53 +712 226

5,04 +659 303

2,34 -169 95

1,73 +141 88

zum Vergleich **Eurowings** 83

DER SPIEGEL

Quelle: Bloomberg

zum Vergleich