



LUFTFAHRT

Die Überflieger

Die arabische Fluggesellschaft Emirates gilt als erfolgreichste der Welt und will traditionelle Riesen wie Lufthansa oder British Airways nun endgültig in den Schatten stellen. Das funktioniert nur dank massiver Subventionen, schimpft die Konkurrenz. Doch so einfach ist es nicht.

Es gibt nur wenige Top-Manager, die von ihrem Schreibtisch aus in die Zukunft des eigenen Unternehmens blicken können. Emirates-Präsident Tim Clark, 63, ist einer von ihnen.

Vor seinem verglasten Büro im obersten Stock der Firmenzentrale am Flughafen Dubai wächst ein graublau schimmernder Stahlkoloss in die Höhe. Wenn die neue Abfertigungshalle für den A380 Ende 2012 fertig ist, sollen dort bis zu 20 solcher Riesenjets gleichzeitig andocken. Emirates betreibt schon 15 Maschinen des XXL-Typs, hat weitere 75 bestellt und will noch mehr davon kaufen.

Fährt Clark von der hauseigenen Metro-Haltestelle bis zur Endstation und danach noch ein paar Kilometer mit dem Taxi, kann er schon heute den künftigen Sitz seiner Airline besichtigen: den neuen Großflughafen Dubai World Central. Emirates will zwar erst 2022 dorthin umziehen. Doch bereits jetzt führen achtspurige, von Palmen gesäumte Straßen zu dem 140 Quadratkilometer großen Wüsten-Areal.

Es wird der größte Flughafen der Welt sein – und es klingt zunächst wie das Echo jenes alten Größenwahns, der Du-

bai einst berühmt gemacht hat. Doch in der Krise der vergangenen zwei Jahre konnte das kleine Emirat nur knapp die Staatspleite abwenden. Die monströsen Immobilienpläne haben dem Land Milliarden schulden beschert. Vieles muss nun verscherbelt werden.

Die wertvollste Perle bei einem Ausverkauf im Übermorgenland: 49 Prozent von Emirates, die längst zu den ertragreichsten und größten Airlines der Welt aufgeschlossen hat – und noch mehr will.

„Willkommen bei Dubais Aerotropolis für die Welt“, ist auf riesigen Plakaten an dem Mega-Airport zu lesen. 160 Millionen Passagiere sollen auf dem Areal pro Jahr einmal abgefertigt werden, dreimal so viel wie zurzeit in Frankfurt am Main. Von gigantischen Transparenten grüßt Dubais Herrscher Mohammed Bin Raschid Al Maktum: „Wir verwandeln unsere Träume in greifbare Realität.“

Aus Sicht europäischer Wettbewerber wie Lufthansa, British Airways oder Air France/KLM ist das, was in Dubai und den angrenzenden Emiraten gerade passiert, eher ein Alptraum. Allein Emirates will bis 2020 seine Flotte von aktuell 155 auf dann rund 400 Langstreckenjets aus-

bauen. Die Chefs der Nachbar-Airlines Etihad aus Abu Dhabi und Qatar Airways haben zusammen fast genauso viele Flugzeuge bestellt.

„Das geht völlig an deren Bedarf vorbei“, warnt Wolfgang Mayrhuber, bis 31. Dezember 2010 Lufthansa-Chef, „da erwächst eine sehr ernste Bedrohung für die deutsche und gesamte europäische Luftfahrt.“ Ein anderer Konzernmanager sieht es noch düsterer: „Das sind Monster-Airlines, die dank der Unterstützung durch ihre Regierungen über nahezu unbegrenzte finanzielle Mittel verfügen“, empört er sich über die vermeintlichen Quersubventionen aus dem Ölgeschäft.

Doch Mayrhuber und seine Kollegen sind auch Zeugen und zugleich Opfer einer Umwälzung im internationalen Luftverkehr geworden, die sie selbst viel zu lange unterschätzt haben. Bislang entfallen noch rund 60 Prozent des weltweiten Luftverkehrs auf Europa und Nordamerika. Die selbsternannten Platzhirsche der Branche auf beiden Seiten des Atlantiks haben davon in der Vergangenheit gut gelebt, vielleicht ein bisschen zu gut.

Denn seit Indien oder China im Zuge der Globalisierung massiv an Bedeutung



Emirates-Stewardessen vor einem A380
„Das sind Monster-Airlines“

Dem Briten Tim Clark wurde bereits vor 20 Jahren klar, welche Chancen dieses sogenannte Hub-and-Spoke-System vor allem seinem Arbeitgeber bot. Der hieß schon damals Emirates, war zu diesem Zeitpunkt allerdings noch winzig. Clark erkannte, dass Dubai im Gegensatz zu Frankfurt, Paris oder Amsterdam auf der Weltkarte nahezu ideal positioniert ist. Fast alle Flugziele sind von dem Scheichtum aus in rund zehn Stunden erreichbar.

Um seinen Radius noch weiter auszuweiten, bestellte Clark bei Boeing eigens Modelle, die auch sogenannte Ultralangstrecken in bis zu 18 Stunden ohne Zwischenstopp bewältigen können.

Nun brauchte der Brite nur noch die dazugehörigen Verkehrsrechte. Vor allem Regierungen in Großbritannien, Deutschland und Italien gewährten sie Emirates zunächst vergleichsweise großzügig, weil die Aufsteiger-Airline in ihren ersten Jahren eine Art Exotenbonus genoss.

Auch Staaten wie Indien oder afrikanische Länder erteilten der Golf-Airline in der Folge weitreichende Start- und Landelizenzen. Ihre eigenen Fluggesellschaften waren viel zu klein, um die

gewinnen, werden Verbindungen dorthin immer wichtiger. „Wo früher nur einer reisen wollte, sind es heute 10000“, schwärmt Emirates-Boss Clark. Dubai liegt für die neue Kundschaft zentral: Nigerianische Händler beispielsweise fliegen über das Emirat nach Shanghai oder Hongkong, um dort Billigwaren zu erstehen, die sie in der Heimat teuer verkaufen. Umgekehrt haben die Chinesen großes Interesse an Geschäftskontakten in Afrika, weil sie vom Rohstoffreichtum des Kontinents profitieren wollen. Auch brasilianische Unternehmen wünschen sich mehr und bessere Verbindungen.

„Das Epizentrum der weltweiten Verkehrsströme verlagert sich im 21. Jahrhundert, und zwar komplett und für immer“, prophezeit Clark.

Während große Industriekonzerne die Folgen der Globalisierung früh erkannten und sich in den aufstrebenden Schwellenländern positionierten, änderte sich bei den einstigen Staatslinien Europas zunächst nur wenig. Sie verlegten sich bis vor kurzem eher darauf, angeschlagene Konkurrenten zu übernehmen oder Allianzen mit Wettbewerbern zu schmieden.

Auch das starre Rechtssystem behinderte die internationale Expansion der

Fluglinien. Welche Airline wie oft mit welchen Maschinen wohin fliegen darf, ist in bilateralen Verträgen zwischen den Ländern noch heute penibel geregelt.

Großzügigere Bestimmungen gelten seit einigen Jahren unter anderem innerhalb der EU oder im Transatlantikverkehr mit den USA. Dort dürfen die Airlines weitgehend frei entscheiden, welche Städte sie in den Partnerländern oder auf dem US-Kontinent ansteuern.

Fluglinien wie die Lufthansa, British Airways oder Air France nutzten in der Vergangenheit ein Hintertürchen, um trotzdem zu wachsen und ihrer heimischen Bevölkerung attraktive Verbindungen in alle Welt zu bieten, die sogenannte sechste Freiheit im internationalen Luftverkehr. Sie erlaubt zum Beispiel der Lufthansa, Passagiere von Kairo nach Warschau zu transportieren, wenn auf dem Weg eine Zwischenlandung daheim erfolgt, etwa in Frankfurt oder München.



Manager Clark

CHRISTIAN THIEL / IMAGO





MARTIN / LAIF

Einkaufsmeile im Flughafen Dubai: „Der Kuchen wächst immer weiter, und jeder kann ein Stück davon abbekommen“

wachsende globale Nachfrage zu bewältigen.

Gemeinsam mit seinem Chef, Scheich Ahmed Bin Said Al Maktum, Onkel von Regent Mohammed, wusste Clark die neuen Flugrechte geschickt zu nutzen. Mit seinen 155 Jets bedient das Unternehmen heute über hundert Ziele auf allen Kontinenten. Zwar sind Clarks Maschinen vor allem in den USA und Südamerika bislang eher spärlich vertreten. Aber dafür baut das Unternehmen ja seine Flotte aus, unter anderem mit A380-Jets.

Der Erfolg der arabischen Staats-Airline macht die europäische Konkurrenz inzwischen nicht nur nervös, sondern auch aggressiv. In verdächtig gleichlautenden Erklärungen drängt sie ihre Regierungen, Emirates keine zusätzlichen Flugrechte zu gewähren.

Besonders erbittert tobt die Abwehrschlacht zurzeit in Deutschland. Hier will die Lufthansa mit allen Mitteln verhindern, dass Emirates neben Frankfurt, München, Düsseldorf und Hamburg auch Berlin sowie Stuttgart ansteuern darf.

Kontrahenten wie die Lufthansa werfen allen drei arabischen Airlines vor, massiv von staatlichen Finanzhilfen zu profitieren. Clark weist den Vorwurf weit von sich. „Wenn mir einer nachweist, dass ich nur einen Euro Subventionen bekommen habe, trete ich am nächsten Tag zurück“, wehrt sich der Brit.

Das arabische Airline-Trio hängt sicher nicht direkt am Tropf der Scheichs. Aber es kommt wohl nicht ganz ohne indirekte Hilfen aus. Weil Flughäfen, Flugsicherung und Verkehrsbehörden eng kooperieren und oft sogar unter einheitlicher Führung stehen, sind die Gebühren deutlich niedriger als an europäischen Flughäfen.

Heftig kritisiert wird von Europas Traiditions-Airlines auch, dass Dubai keine Unternehmen- oder Einkommensteuern erhebt, somit niedrigere Löhne zahlen kann und massenhaft billige Arbeitskräfte beschäftigt aus Ländern wie Indien oder Pakistan. Das stimmt. Dafür kommt Emi-

rates allerdings bei einem Großteil seiner Arbeitnehmer für die Unterbringung und Gesundheitsversorgung auf.

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little hat errechnet, dass die Kosten von Emirates wohl um knapp ein Drittel niedriger liegen als bei den meisten europäischen Wettbewerbern. Doch das allein erklärt nicht, weshalb die arabische Fluglinie solche Erfolge feiert.

Anders als etwa die Lufthansa muss Emirates kein kostspieliges Kurzstreckenetz betreiben, um den Bedarf im eigenen Land abzudecken. Eine durchschnittliche Auslastung der Maschinen von über 18 Stunden pro Tag, wie sie Emirates erreicht, ist für die europäischen Konkurrenten unerreichbar.

Hinzu kommt: Ein Nachtflugverbot wie an den meisten deutschen Flughäfen gibt es in Dubai nicht. Selbst morgens um drei oder vier Uhr wandern deshalb Touristen oder Geschäftsreisende durch die lichten Hallen am Airport auf der Suche nach ihrem Anschlussflug oder einem Schnäppchen in den edlen Geschäften.

Letztlich sind es die Kunden, die den Erfolg sichern. Bei welcher Airline aus Old Europe kann man sonst aus 600 Radio- und 150 TV-Kanälen wählen? Im Gegensatz zur Lufthansa offeriert Emirates

Business-Kunden flache Kabinenbetten und sogar einen Limousinen-Abholservice. „Die bieten alles an, was gut und teuer ist“, stöhnt ein hochrangiger Lufthansa-Manager, „so etwas geht in Europa gar nicht.“

Mayrhubers Nachfolger Christoph Franz wirft Emirates vor, gezielt Passagiere abzuziehen, um die eigenen Flugzeuge zu füllen. In einem Lobby-Papier der Lufthansa ist von „aggressivem Verdrängungswettbewerb“ die Rede. Clark hält dagegen: „Alle machen das, nur uns soll dieses Recht verweigert werden?“

Der Emirates-Manager kann die Aufregung um das Vordringen seiner Airline ohnehin nicht verstehen. „Der Kuchen wächst immer weiter“, sagt er, „und jeder kann ein Stück davon abbekommen.“

Es ist trotzdem ein ungleicher Kampf, der zwischen den etablierten Airlines und den neuen Überfliegern aus den Golfstaaten tobt. Auf der einen Seite stehen die Verteidiger eines Systems, das sich mit Betriebsräten, Gewerkschaften und Nachtflugverboten längst arrangiert hat, weil das alles zum Selbstverständnis europäischer Unternehmenskultur zählt.

Auf der anderen Seite demonstrieren reiche Scheichs und Top-Manager aus aller Welt, dass Luftverkehr auch ohne solche lästigen Beschränkungen stattfinden kann, wenn es – wie in Dubai – die örtlichen Gegebenheiten erlauben.

Die deutsche Großindustrie hat ähnliche Erfahrungen längst gemacht und in aller Welt Ableger errichtet, oft gegen den erbitterten Widerstand der Stammbegleichschaft zu Hause. Der Luftfahrtbranche steht diese Entwicklung noch bevor.

Der frühere Lufthansa-Chef und heutige Aufsichtsratsvorsitzende Jürgen Weber hat das offenbar erkannt: „Ich kann mir ernsthaft vorstellen, dass die Lufthansa eines Tages ein global aufgestellter Konzern mit Zweigfirmen in aller Welt sein wird“, sagte er zuletzt im kleinen Kreis. Proteste der Gewerkschaften blieben diesmal aus.

DINAH DECKSTEIN



KARIMAN JEBRELI / AP

Dubai-Regent Scheich Mohammed (M.)
Keine zusätzlichen Flugrechte gewähren