

## Wege aus der Luftfahrtkrise

### Jürgen Weber zur Entwicklung bei Lufthansa und Swiss

*met.* «Vor zehn Jahren war die Lufthansa in der glücklichen Lage, dass sie nicht über das Geld verfügte, um das Gleiche zu tun, das damals die Swissair tat.» Das sagte vergangene Woche der heutige Aufsichtsratsvorsitzende der Lufthansa, Jürgen Weber, am Luftfahrt-Forum der Aero-suisse in Luzern. Er erinnerte damit daran, dass die Swissair in einer Art Realismus-Verlust in den neunziger Jahren mit fragwürdigen Zukäufen (Air Littoral, Sabena, LTU) und Engagements in Osteuropa ihr Vermögen verzehrt hatte. Weber war 1991 mit der Führung der Kranich-Airline betraut worden, die damals vor dem Konkurs gestanden hatte. Heute allerdings, so der Referent, gelte es, vor der Swiss den Hut zu ziehen. Die Schweiz habe die richtigen Lehren aus dem Swissair-Niedergang gezogen. Der Kraftakt von Bund, Kantonen, Banken und anderen Wirtschaftszweigen habe sich gelohnt. Der Turnaround stehe vor der Tür. Gleichwohl warnte Weber vor Überheblichkeit. Die Swiss müsse noch wettbewerbsfähiger werden. Der Cashflow reiche beispielsweise noch nicht aus, um neue Flugzeuge zu kaufen; nach wie vor müssten sie geleast werden. Die Lufthansa dagegen sei heute zu 90 Prozent Eigentümerin ihrer Flotte.

#### «Rendite» von minus 2 Prozent

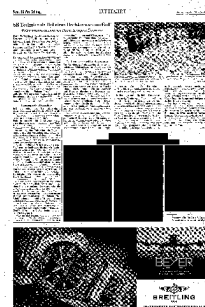
Weber rief die branchentypischen Herausforderungen in Erinnerung, mit denen sich jedes Airline-Management auseinandersetzen habe. Fluggesellschaften seien kapital-, personal- und wettbewerbsintensiv. Während in der Wertschöpfungskette Luftverkehr alle übrigen Glieder muntere Renditen zwischen 8 und 17 Prozent einführen, habe die Rendite der Fluggesellschaften IATA-weit in den letzten Jahren bei erschütternden minus 2 Prozent gelegen. Es könne etwas nicht stimmen, wenn eine Branche wachse und trotzdem Verluste mache. Die Ursachen seien vielfältig. Die Liberalisierung habe die Fluggesellschaften in einen zügellosen Preiswettbewerb geschickt, während Flugsicherung und Flughäfen ihren Monopolstatus hätten behalten können. Weiter seien die Airlines Oligopolen bei den Flugzeugherstellern, Treibstofflieferanten und Distributionssystemen ausgesetzt. Zudem würden in Europa anders als in den USA die Sicherheitskosten der Terrorabwehr nicht vom Staat ge-

tragen.

Die Lufthansa habe wie zahlreiche Konkurrenten die Erfahrung machen müssen, dass ins Aus getrieben werde, wer sich gegen Megatrends wie Globalisierung, Deregulierung und Liberalisierung stemme, aber ebenso, wer wie einst die Lufthansa – und die Swissair – glaube, ohne Partner wachsen und Marktanteile einfach mit zusätzlicher Flugzeugkapazität erkaufen zu können. Neben einem rigiden Kostenmanagement und der Privatisierung habe bei der Lufthansa die Einsicht zum Erfolg geführt, dass Wachstum nur mit Partnern möglich sei, und zwar mit Wachstum unter gleichberechtigten Partnern: Mit diesem Ziel habe man die Star Alliance gegründet, in der niemand dominiere und die heute von allen 18 beteiligten Airlines, darunter die Swiss, als Win-win-Situation empfunden werde.

#### Der Hub in Zürich

Nicht gleichgültig könne einem Lufthanseseaten das Schicksal des Hubs in Zürich sein, fuhr Weber fort. In der Schweiz, in Deutschland und in Europa brauchten die Fluggesellschaften ganz einfach Rahmenbedingungen, die ihnen zwar nicht ein zügelloses Wachstum, aber eine nachfragegerechte Entwicklung ermöglichten. Zürich dürfe unter dem Aspekt der Fluglärmproblematik nicht anders behandelt werden als andere Flughäfen. Es könne nicht angehen, dass die Operation eines Airports in widernatürlicher Weise ausgerichtet werden müsse, damit wenige unbehelligt blieben, dafür aber ein Vielfaches von anderen stärker belastet werde. Die Schweiz dürfe als Teil der europäischen Luftfahrtstruktur nicht ins Abseits gedrängt werden. Dass auf der Suche nach Lösungen in Kürze Gespräche zwi-



schen Bern und Berlin stattfänden, sei deshalb zu begrüßen. Weber gab der Hoffnung Ausdruck, dass dabei Vernunft walten werde.

Verantwortlich für diese Beilage:  
*Matthias Saxer, Hanspeter Mettler*