

Mehr Zeit zum Denken *Christoph Franz soll als Lufthansa-Chef den Erfolg der Swiss wiederholen. Für den nötigen Durchgriff fehlen ihm starke Helfer.*



Kraft als Antreiber *Im Bund mit Franz konnte Swiss-Chef Harry Hohmeister sein Talent zum Durchregieren zeigen. Er kann diese Stärke jetzt nutzen.*

Schubumkehr

Mit seinem Sparkurs rüttelt der Lufthansa-Konzern an den Fundamenten der Schweizer Tochter. Noch sind die Details des Umbaus ungeklärt. Jetzt kommt die Chance für Swiss-Chef **Harry Hohmeister.**

KRISTINA GNIRKE TEXT

Fotos: PR

Ein Fingerdruck reicht, um Christoph Franz aufzuschrecken. Es ist Anfang Februar, der Lufthansa-Chef schwört in der Frankfurter Messe fast 1500 Manager auf sein Sparprogramm ein. Und dann das! Als die Führungskräfte Abstimmungsgeräte erhalten und für einen Techniktest offenbaren sollen, wie sie sich fühlen – angespannt?, neugierig? –, da wählen die meisten: relaxed. «Die Führungsspitze war sofort hellwach», sagt ein Lufthansa- Manager.

Entspannte Leute kann Franz nicht gebrauchen. Er muss Europas grösste Fluggesellschaft im Eiltempo umbauen, damit sie gegen die Konkurrenz besteht. Vom Podium aus peitscht er die Truppe auf. «Schnell und entschlossen» müssten Veränderungen angegangen werden. Auch wenn es schmerzt.

Harry Hohmeister braucht keine Show für seinen grossen Auftritt bei dem Kadermeeting. Der Swiss-Chef, der die Konzerntochter einst mit Franz aufpäppelte, spricht vor der Truppe über die Sanierung seiner Airline. Er beeindruckt sofort – nicht mit dem, was er sagt, sondern wie er es sagt. «Er war wie verwandelt», sagt ein früherer Swiss-Mann. «Pragmatisch, gelassen, empathisch.» Gar nicht wie sonst, wenn er Managern unwirsch ins Wort fällt, oft unpolitisch agiert. Nicht dieses Mal. «Hohmeister hat an Format gewonnen», sagt der Manager. «Er hatte einen richtigen CEO-Auftritt. Sehr diplomatisch.»

Er wird es brauchen.

Christoph Franz legt die Axt an die Lufthansa. Er kappt die Kosten radikal, bindet die Airline-Töchter enger an den Konzern. In den nächsten Monaten kommt es auf Hohmeister an, Einschnitte bei der Swiss zu verhindern. Zumal Franz noch festlegen muss, wie stark er den Konzern zentralisieren will. Das wird entscheiden, wie eigenständig Swiss künftig agieren kann.

Hohmeister hilft sein alter Bund mit Franz, doch der Konzernchef hat zu viele Baustellen, um auf die Swiss Rücksicht zu nehmen. Seine Karriere steht auf dem Spiel. Eher könnte Hohmeister Franz helfen – Insider sehen ihn auf dem Weg in die Frankfurter Führungsspitze. Findet das Erfolgsteam wieder zusammen?

Was waren das für Zeiten bei der Swiss, als sie sich 2005 trafen. Franz als Airline-Boss, Hohmeister als Netzwerkchef steuerten den Carrier auf einen so profitablen Kurs, dass er seither als Benchmark gilt. Sie planten das Streckennetz effizienter, sonderten zu kleine Flugzeuge aus, vereinheitlichten das Typenwirrwarr der Flotte. Die Flieger sind nun zwei Stunden länger in der Luft, die A320-Familie hat schmalere Sitze und so gut ein Dutzend mehr Plätze. Bequeme flache Betten für die Langstrecke und ein ausgesuchter Service machen die Airline zum Lieblingsflieger vieler Kunden. Sechs Prozent operative Marge schafft die Swiss heute. Der Erfolg schoss Franz 2009 in die Führung der Lufthansa und Hohmeister an die Spitze der Swiss.

Seinen Coup soll Franz nun wiederholen. Das wird ungleich schwerer. Er muss einen komplexen Grosskonzern umkrempeln, dessen erfolgsverwöhnte Mitarbeitende sich wehren, wo sie können. Dabei ist eine schnelle Wende zwingend: 2011 flog die Kranich-Linie 16 Millionen Franken Verlust ein. Im ersten Quartal hat sich das operative Minus zum Vorjahr auf 458 Millionen Franken mehr als verdoppelt. Um die Kapitalkosten zu verdienen und die Flotte aus eigener Kraft weiter zu erneuern, braucht die Lufthansa acht Prozent operative Marge, stellt Franz fest – aber sie liegt bei 3,4.

Giftige Rivalen, steigender Ölpreis – die Lufthansa braucht eine Abwehrstrategie.



Hält er still? ***Ex-Konzernchef Wolfgang Mayrhuber könnte als Oberaufseher bald gegen die Konzentration wirken.***

Tiefschläge. Mittlerweile brennt es im Konzern überall. Kranke Töchter wie Austrian Airlines fordern Franz' volle Konzentration. Zugleich klettert der Kerosinpreis, das Schwinden von Europas Wirtschaftskraft gefährdet das Geschäft. 2012 drohen den europäischen Airlines laut dem Branchenverband IATA zusammen Verluste von 600 Millionen Dollar. Längst machen Billig-Airlines wie Ryanair Kontinentalflüge unwirtschaftlich, und Golf-Carrier greifen mit Superjumbos wie dem A380 das Langstreckengeschäft an. «Wir mussten den Europaverkehr bisher mit internationalen Flügen quersubventionieren. Aber selbst das geht nicht mehr», klagt einer aus der Topmannschaft der Lufthansa.

Packt es Franz? Es wird die Entscheidung über seine Karriere. Umso härter greift er durch. «Score», wie er sein Sparprogramm getauft hat, soll das operative Konzernergebnis bis 2015 um 1,8 Milliarden Franken steigern. Den Grossteil muss die Kernfluglinie Lufthansa mit 1,1 Milliarden Franken erbringen. Swiss soll 100 Millionen Franken beitragen. Im Zentrum der neuen Strategie: mehr Synergien zwischen den Konzern-Airlines.

Der Weg dahin ist unklar – und das ist die Chance für Harry Hohmeister, den Kurs des Konzerns mitzubestimmen. Denn Franz vertraut seinem Fachwissen. Als einzige Tochter-Airline besetzt die sanierungserfahrene Swiss im Kernteam von Score einen Platz. Seit Februar sondierte das gute Dutzend Manager unterhalb der Chefebene in einem Vorprojekt, wo Sparpotenzial liegt. Anfang Mai begann die Hauptphase: Als Hohmeisters Abgesandter arbeitet dort der bisherige Swiss-Online-Chef Nils Hartgen mit. Auch wenn der Trubel um das Sparprogramm schon gross ist, geht es erst jetzt an die Details.

Für Teamplayer Franz wird die Lage schwierig. Während er mit Hohmeister eng zusammenstand, um die Swiss flottzumachen, muss der Konzernchef jetzt um Rückhalt fürchten. «Es ist ein Haifischbecken, in das Franz da gesprungen ist», sagt der Lufthansa-Topmanager. «Er steht ziemlich allein da.» ►









In Reparatur

Wartung *Die Technik soll zentralisiert werden, doch die Swiss spart durch externe Dienstleister.*

Catering *Die Lufthansa prüft den Börsengang ihrer Sparte.*

Personal *3500 Jobs streicht der Konzern – auch die Swiss kann das treffen.*

► So hatte sich der Chef der Kernmarke Lufthansa, Carsten Spohr, Hoffnungen auf den Spitzenjob im Konzern gemacht. Doch der abtretende Konzernchef Wolfgang Mayrhuber übergab 2011 den Posten an Franz. Spohr suche jetzt nach der Gelegenheit zum Aufstieg, heisst es. Stefan Lauer, Personalchef und verantwortlich für die Konzerntöchter, gilt als angeschlagen. Schliesslich schwächeln die Airlines, ob Austrian oder Brussels. Nur Swiss floriert – was aber nicht er schaffte, sondern Hohmeister.

Um seine eigene Macht auszubauen, nahm Franz – ohne es öffentlich zu machen – Lauer die Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung ab. So kann er seine Position durch junge Unterstützer sichern. Den Abgang von Finanzchef Stephan Gemkow zu Haniel nutzt er nun, um mit Simone Menne eine Frau in die Führung zu ziehen, die nicht den alten Männerzirkeln angehört. Zuvor inthronisierte er den Briten Sadiq Gillani als Strategiechef – für Lufthanseaten ein Fremdkörper, denn er spricht kein Deutsch.

Der richtige Mann fürs Grobe wäre Hohmeister. Insider berichten, es gebe Überlegungen, ihn in die Lufthansa-Führung zu holen. Für Lauers Aufgabe, die kleinen Airlines zu führen, wäre er prädestiniert. Ob Franz ihn einfliegen lässt? «Das ist offen», heisst es. Zumal es eine neue Baustelle eröffnen würde – bei der Swiss. Ein Nachfolger für Hohmeister fehlt. Daher ängstigt Swiss-Manager, ihr Chef könnte nach Frankfurt abkommandiert werden. Swiss weist solche Ideen zurück. Attraktiv wäre ein Wechsel auch für Hohmeister nicht, der bei der erfolgreichen Airline den attraktivsten Posten hat. «Wenn Franz ruft, wird er gehen», ist für einen Konzernkenner jedoch klar, der beide immer wieder trifft.

Lenker und Motor. Beide verbindet ein enges Band – und ein Unterschied, der ihren Erfolg bestimmt: Franz ist der Lenker, Hohmeister der Motor. Die Detailversessenheit des Swiss-Chefs beeindruckt. «Hohmeister kennt den Preis jeder Schraube im Flugzeuglaufwerk und Preispunkte beliebiger Strecken», sagt ein ehemaliger Swiss-Manager. Ende März flog Hohmeister als Steward die Linie Zürich–Montreal, um die Basisarbeit zu testen. Findet er Fehler, rüttelt Hohmeister seine Mannschaft mit klaren Ansagen auf, die manchen empfindlich blossstellen.

Mit einem Mann wie Hohmeister konnte Franz sich bei der Swiss in Ruhe der Strategie widmen und die Mannschaft für sich einnehmen. Denn er dirigiert seine Manager lieber mit klugen Fragen zu Entscheidungen, gibt ihnen so das gute Gefühl, direkt mitzuwirken.

Franz' Nähe zur Schweiz stärkt die Verbindung. Er wohnt in Zürich, pendelt während der Woche oft zur Ehefrau und zu den fünf Kindern – kein Problem, liegt sein Büro doch direkt am Frankfurter Flughafen. Als möge er sich nicht trennen, sitzt Franz in Schweizer Verwal- ►

Fotos: PR

Airline-Branche

Konzerne im Abwind

Wären nur die Billigflieger Konkurrenten, hielten es Europas Traditions-Carrier aus. Die Attacke der Golf-Rivalen zeigt: Starke Marken fehlen.

Dass Ryanair-Chef Michael O'Leary markige Sprüche machte, focht die Traditions-Airlines nicht an. Er warf ihnen mangelndes Rückgrat gegenüber Umweltschützern vor, belächelte ihre kostenlosen Getränke, ihre hohen Ticketpreise. Lufthansa, Air France, British Airways hielten ihre Marktmacht dagegen – nun nicht mehr. Sie unterschätzten den Angriff der Billig-Airlines von Ryanair bis EasyJet, die in Europa 40 Prozent Marktanteil enterten. Nun bauen die Scheichs mit Ölmilliarden riesige Drehkreuze für ihre Golf-Airlines, und die greifen nun auch auf der Langstrecke an. Ausser Kostensparen gibt es keine Antwort. Reichen wird das nicht.

Austauschbare Airlines. *«Die grossen europäischen Linienfluggesellschaften bleiben die Antwort auf die Frage nach einem tragfähigen Geschäftsmodell schuldig», warnt Tanja Wielgoss, Beraterin bei A.T. Kearney. Eine Weile konnten sie ihr Geschäft in Europa mit Erlösen aus Interkontinentalflügen subventionieren. Mit der Golf-Konkurrenz sei das passé, sagt ein Lufthansa-Manager. «Wir werden von allen Seiten in die Zange genommen.»*

Mit effizienten Flugzeugen wie dem Riesenflieger A380 oder dem neuen Jumbo Boeing 747-8 fliegen Emirates, Etihad und Qatar Airways aus den arabischen Ländern mittlerweile nonstop nach Asien und in die USA. Mit billigen Tickets ziehen sie immer mehr Passagiere von grossen Drehkreuzen wie Frankfurt ab. Zugleich fliegen junge Airlines aus Asien mit niedrigen Kosten ein. Konnten die Airlines in schlechten Zeiten lange Flugkapazität streichen und die Preise stabilisieren, preschen nun Rivalen in die Lücke. «Die nötige Konsolidierung bleibt aus», sagt Eric Heymann von DB Research.

Das Problem: Die Airlines sind austauschbar. Statt nur die Kosten zu drücken, müssten sich die Traditionscarrier besser vermarkten. «Sie müssen mehr bieten, neue Service-Ideen nah am Kunden, um sich von der Lowcost-Konkurrenz stärker abzuheben», sagt Beraterin Wielgoss. Ihre Marke herausstellen wie Swiss, das könnte der Schlüssel zum Erfolg werden.

Die Lufthansa, monieren Experten, verliere stattdessen ihr Premium-Image. Arrogante Flugbegleiter, nachlassender Service, unbequeme Sitze ärgern die Kunden. Fliegt Germanwings bald Lufthansa-Routen, verschlimmert sich die Situation. Nun streicht Lufthansa-Chef Christoph Franz die erste Klasse aus einem Drittel der Flieger. Finanziell sinnvoll – doch fragt sich, wofür die Lufthansa künftig stehen soll. Franz sagt: «Lufthansa bleibt ein Qualitätscarrier.» Ein Konzept dafür bleibt er im Spareifer schuldig.

Abgehängt

Renditen und Passagierzahlen wichtiger Airlines 2011

Airline	Operative Marge in %	Passagiere in Mio.
Ryanair	14,0	72,9
Emirates	9,9	34,0
EasyJet	7,2	55,4
Lufthansa	3,4	106,3
Air France-KLM	–1,7	59,5
Air Berlin	–5,8	35,3

Quelle: Unternehmen



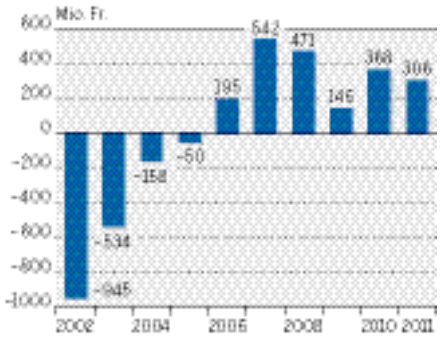
► tungsräten, beim Pharmakonzern Roche und bei der Bahnfirma Stadler Rail, dabei finden Kritiker, das fresse zu viel Zeit. «Wir kennen gegenseitig unsere Stärken und Schwächen, können uns gut einschätzen», sagt Hohmeister.

Das Wissen nutzt er vorerst für sich. Hohmeister achtet auf die Eigenständigkeit der Swiss, während Franz auf Synergien drängt. Akribisch versucht Hohmeister, Kosten zu senken, den Erlös zu heben. So kann die Swiss eher auf Konzernsparkurs mitfliegen, ohne Schaden zu nehmen. Ihre guten Zahlen machen die Swiss zwar weniger angreifbar, aber auch sie trifft die missliche Branchenlage. Im ersten Quartal flog sie operativ 4 Millionen Franken Verlust ein, nach 16 Millionen Gewinn im Vorjahr.

Doch Hohmeister beschränkt sich nicht auf die Swiss. Geschickt nutzt er sein Netzwerk in Deutschland. Er telefoniere oft mit Managern in Frankfurt, um Entscheidungen mitzusteuern, berichten Eingeweihte. Immerhin arbeitete Hohmeister 15 Jahre bei der Lufthansa. Mindestens einmal im Monat fliegt er nach

Schwächezeichen

Operatives Ergebnis der Swiss in Millionen Franken



Quelle: Unternehmen, © BILANZ-Grafik

Frankfurt, trifft dort im Airline Development Board auch Franz. Wenn das nicht reicht und Hohmeister ein Problem sieht, ruft er Franz eben an. Kontroversen haben sie schon früher ausgehandelt.

Probleme dürfte es einige geben. So will Franz konzernübergreifend Funktionen zusammenlegen. Das Dilemma für die Swiss: Was durch Synergien die Konzernkosten senkt, erhöht leicht die Ausgaben der effizienteren Tochter. Im Spareifer ist Franz nichts heilig. Es gibt gar Forderungen nach mehr Dividende von der Swiss. «Frankfurt braucht Cash und will die Zahlungen der Swiss erhöhen», heisst es bei den Kontrolleuren. Zwischen Lufthansas Chefaufseher Jürgen Weber und Swiss-Präsident Bruno Gehrig stehe das Thema zur Debatte. Auch Franz und Hohmeister tauschten sich dazu aus. Es geht immerhin darum, wie viel Geld für Investitionen bleibt.

Empfindlichkeiten. Wie angespannt die Situation ist, zeigt manche Reaktion. Vor Monaten versicherte Hohmeister intern, er werde das Frachtgeschäft gegen jede Zusammenlegung verteidigen. So etwas wurde einst überlegt, aber fallen gelassen. Jetzt sei nichts geplant, heisst es im Konzern. Als die «Score»-Idee 2011 geboren wurde, beschwerte sich der Swiss-Chef mürrisch, ob man im Konzern die Leistung der Schweizer überhaupt wahrnehme. Er habe sich offenbar nicht genug

ANZEIGE

Liebe Selbständigerwerbende und Kleinunternehmer
Jetzt streichen wir Ihre Kosten

Schliessen Sie ein Orange Me Abo für 24 Monate ab und profitieren Sie während 2 Jahren.

99.– Mt.*

*unlimitiert sprechen, unlimitierte SMS und 1 GB Daten statt 120.–/Mt.



Exklusiv in allen mobilezone Shops, in Ihren Orange Center oder auf orange.ch/business-shop

orange

einbezogen gefühlt, sagt einer, der ihn kennt. Das sei jetzt anders.

Dennoch steigen die Sorgen in Zürich, Flexibilität und so die Stärke der Swiss einzubüssen. Die «Score»-Truppe prüft etwa, Services wie Flugzeugwartung und Catering zu bündeln. Solche Dienste kauft die Swiss von externen Firmen. So drückt sie Kosten und kann bei Nachfrageflaute Leistungen stornieren. Fraglich, ob eine Zusammenlegung das erlaubt. Sorgen weckt vor allem, dass die Töchter vielleicht künftig generell bei der Techniksparte der Konzernmutter bestellen müssten, die intern für ihre monopolhaft hohen Preise kritisiert wird. Nicht umsonst warnt Hohmeister vor der Abhängigkeit «von Haus- und Hoflieferanten».

Immerhin: Die geplante Konzentration von Controlling, Personalverwaltung oder IT-Systemen dürfte der Swiss leichter fallen. Schon jetzt profitiert die Airline von Synergien mit der Lufthansa – der Einkauf etwa von Treibstoff und Flugzeugen spart beiden je 150 Millionen Franken pro Jahr. Auch eine bessere Abstimmung im Nachbarschaftsverkehr

Zentralisiert Konzernchef Franz die Lufthansa, erwartet ihn starker Widerstand.

zwischen Schweiz, Deutschland und Österreich kann der Swiss helfen.

Heikel wird es für Hohmeister, wenn Franz den Umbau in eine übergreifende Zentralisierung bettet. Noch ist unklar, wie er den Konzern letztlich führen will: gänzlich zentral oder eher dezentral? «Da gibt es kein Konzept», sagt ein Lufthansa-Manager. So wird jetzt Germanwings integriert, Austrian gibt längst zentrale Aufgaben etwa in der Netzplanung an den Konzern, während die Swiss für sich agiert. «Franz muss eine Linie durchsetzen. Was für eine Tochter gilt, muss für alle gelten.» Bei der Konzerngrösse halten Experten die zentrale Steuerung für unausweichlich. Kein leichtes Unterfangen: «Man muss aufpassen, dass die Stärken einzelner Airlines wie der Swiss durch die Nutzung von Synergien nicht verloren gehen», sagt Berater Jürgen Ringbeck von Booz & Company.

Fraglich wird für Franz zudem, wie viel Spielraum ihm die Rückkehr von Wolfgang Mayrhuber lässt. Der einstige Konzernchef soll nächstes Frühjahr den jetzigen Oberaufseher Jürgen Weber ablösen. Mayrhuber aber hatte einst die dezentrale Führung der Konzernmarken eingeführt. Dieses Vermächtnis «zerhackten» die Lufthansa-Manager gerade, mahnen Insider. Schon stand in Frage, ob Mayrhuber angesichts dessen zurückkehrt. Weber lässt daran keinen Zweifel.

Da braucht Franz einen Kämpfer wie Hohmeister an seiner Seite. Während Mayrhuber meinte, Sparen sei «wie Zähneputzen», geht Franz daran, tief zu bohren. Doch zum grossen Umbau lässt sich das Lufthansa-Volk nach zweijährlich wiederkehrenden Sparkursen kaum bewegen. Nicht umsonst tauften Mitarbeiter das «Score»-Projekt längst «Scare». ■

ANZEIGE



Wenn Sie Ihre Anlageziele mit einem verlässlichen Partner an Ihrer Seite erreichen möchten.
Nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch mit uns: LGT Bank (Schweiz) AG.

LGT. Partner für Generationen. In Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Zürich und an 15 weiteren Standorten weltweit. www.lgt.ch

LGT Private Banking