

Entgegennahme des DSW-Preises für gute Unternehmensführung Dank und Erwiderung

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber, Berlin, 10. November 2011

Herr John von Freyend,
Herr Hocker,
lieber Matthias Wissmann,
sehr geehrte Damen, meine Herren,

es gibt das herrliche Zitat: „Irren ist menschlich. Nur wer uns lobt, ist unfehlbar.“ Sie, lieber Herr Wissmann, haben mich auf eine so bezwingende Art gelobt, dass mir aber auch jeglicher Zweifel an meiner Person abhanden gekommen ist.

Ich danke Ihnen sehr für Ihre freundschaftliche Wertschätzung! Gemeinsames Ringen um ein gutes Ziel begründet eben oft einen wechselseitigen Respekt.

Dankbar bin ich Ihnen auch als Verfechter einer gut funktionierenden Infrastruktur unseres Landes. Vergessen wir nicht, wovon Deutschland lebt! Der Export sichert überwiegend den Erfolg unserer Wirtschaft und damit unseren Wohlstand.

Deshalb dürfen wir uns keine Versäumnisse im Ausbau unserer Infrastruktur leisten. Und auch keine Unvollkommenheiten! Wobei ich aktuell durchaus an Frankfurt denke.

Ich gestehe gern, meine Damen und Herren:

Der DSW-Preis für gute Unternehmensführung hat mich überrascht, als Herr Hocker mich davon in Kenntnis setzte.

Und zwar weil er etwas würdigt, was als Prozess fast bald zwei Jahrzehnte zurückliegt: Die Privatisierung der Lufthansa.

Wird man wie ich in dieser Weise herausgestellt, fühlt man sich ein wenig an die „Lifetime achievement“ Präsentationen der Filmindustrie in Los Angeles erinnert. Zumal mein 70. Geburtstag in diesem Jahr ja gewisse Kausalitäten nahelegt.

So könnte die Ehrung glatt zu einer Sache werden mit viel Nostalgie, Tränen der Rührung und Dank an Mama und Papa. Das aber bitte nicht!

Wie dem auch sei: Die Privatisierung der Lufthansa gelang. Sie hat das Unternehmen auf eine positive Weise verändert, die zwei, drei Anmerkungen rechtfertigt.

Auch wenn einem gelegentlich – wie der Hamburger sagt – „achtersinnige“ Gedanken über die Nützlichkeit dieser Privatisierung kommen könnten.

Denn in einer Branche,

- ...in der unsere schärfste Konkurrenz sich uneingeschränkter Unterstützung ihrer Staaten erfreut: finanziell, infrastrukturell, auf sozialem Gebiet,
- ...eine Konkurrenz, die mit höchster Billigung Dumping betreiben kann und an Regeln der WTO nicht gebunden ist
- oder jene Mitbewerber am Markt, die erst im Chapter Eleven Zuflucht nehmen und dann wie ein Jo-Jo wieder hochkommen,
- ...die große Flugzeugorders platzieren und nur Wochen darauf um Gläubigerschutz nachsuchen,
- ...in solch einer Konkurrenzsituation zweifelt man gelegentlich schon, ob man eigentlich gut beraten war, den Weg der Privatisierung zu gehen.

Und man fragt sich, ob all die Anstrengungen, die wir damals unter anderem mit Herrn John von Freyend im Finanzministerium angestellt haben, damit Lufthansa in die unternehmerische Freiheit entlassen werden konnte, nicht durch eine haarsträubende Wirklichkeit immer wieder konterkariert werden.

Etwa wenn sich die Bewertung von exzellenten Airlines von allen nachvollziehbaren Kriterien abkoppelt: Und dabei eine Lufthansa, deren Flotte allein einen Buchwert von 13 Milliarden hat, gegenwärtig gerade einmal auf einen Kapitalwert von 4,3 Mrd. kommt. Und das als erklärter Marktführer in Europa!

Ein Wert übrigens, der etwa 40 Prozent unter dem von 2001 liegt! Eine unglaubliche Entwicklung! Zumal wenn man bedenkt, dass uns damals nach Nine/Eleven der Versicherungsschutz für Flugzeuge gekündigt wurde, eine negative Liquidität von 700 Mio. Euro entstanden war und 15 Prozent unserer Flugzeuge mangels Nachfrage stillgelegt werden mussten.

Eine wirklich dramatische Situation! Aber heute??? Dies alles ist reichlich absurd! Man könnte glatt zum Vordenker eines zynischen Relativismus werden!

Zum Glück aber haben Sie es mit mir und meinen Nachfolgern im Vorstand zu tun!

Die Welt mag ungerecht sein. Aber wir alle haben erfahren, wie der Prozess der Privatisierung uns in ein ungemein lernendes und widerstandsfähiges Unternehmen verwandelt hat. Was diesen Vorgang allein schon wertvoll gemacht hat.

Für uns war die Privatisierung der Ausgangspunkt einer einzigartigen Reise. Der Effekt dieser Bildungsreise hält an. Er bleibt deshalb prägend, weil es eine große personelle Kontinuität aller handelnden Personen gibt.

Lufthansa verfügt über einen Konzernvorstand, der nicht alle paar Jahre weiter wandert. Unsere Führung hat Notlagen erlebt, Krisen bewältigt und die Erkenntnis verinnerlicht, dass nur Solidität von Assets und Haltung Vertrauen schafft. Eine Führung, die weiß, wie wichtig striktes Kostenmanagement ist, weil Airline-Kosten wie Gänseblümchen spriessen: Es gibt jeden Tag neue.

Wir haben durch die Privatisierung gelernt, Risiken einzuschätzen und Risiken zu managen. Wir wissen, wie volatil diese Industrie ist. Wenn oder wo auch immer etwas passiert – sei es ein Vulkanausbruch, ein Erdbeben oder ein Reaktorunfall im fernen Japan, Unruhen oder Revolutionen im Maghreb – : Die Airline Branche ist von allem betroffen, was in der Welt passiert.

Das wissen wir. Aber es macht uns in keiner Weise hilflos! Im Gegenteil: Wir wissen, die Luftfahrt bleibt trotz und alledem eine der stärksten Wachstumsindustrien, die wir kennen, mit großen Chancen. Denn: Wenn das BIP zulegt, dann wächst der Luftverkehr mindestens doppelt so schnell. Diese Faustregel gilt noch immer.

Wir haben gelernt, Vorsorge zu treffen für alle Eventualitäten. Wir haben Liquidität. Wir sind in der Lage, Risiken eigenständig zu managen. Wir sind und bleiben Herr unserer Entscheidungen. Sowohl operativ als auch finanziell sind wir flexibel. Denn wir schreiben Flugzeuge konservativ ab und können unser Programm ohne große Einbußen auch zurückfahren. Die Flugzeuge gehören nämlich mehrheitlich uns und nicht großen Leasegebern oder Banken.

Diese Souveränität haben wir durch die Privatisierung gewonnen, und wir werden sie in keiner Krise verlieren. Dies und vieles mehr hat uns der Umbauprozess des Konzerns gebracht. Wir sind heute in der Lage, uns jeglicher Konkurrenz zu stellen. Einer Konkurrenz, mit der wir – ehrlich gesprochen – auch nicht tauschen möchten.

Corporate Governance pflegen wir nicht „à la carte“ eines papiernen Kodex. Bei uns wird sie gelebt! Da reizt es mich schon zu fragen: Wo etwa bleibt eine solche Governance bei den Governments dieser Welt?

Pump zulasten folgender Generationen: das jedenfalls ist unsere Politik nicht! Und auch nicht der Bruch von ehernen Prinzipien.

Privatisierung, meine Damen und Herren, klingt einfach. Ist es aber nicht. Zunächst: Die Voraussetzung jeder Privatisierung ist ein für die Privatisierung reifes Unternehmen. Das hört sich banal an, ist aber der Kern jeder erfolgreichen Privatisierung. Es soll ja Unternehmen geben, wo diese Voraussetzung eben nicht erreicht wurde.

Was gehört zur Privatisierungsreife dazu? Eine Kette von Dingen:

Zunächst muss der Eigner für die erforderlichen Schritte gewonnen werden. Politischer Wille allein reicht nicht aus.

- Die Zahlen müssen stimmen.
- Der Markt muss vorbereitet werden.
- Die Strukturen des Unternehmens müssen Effizienz und Transparenz versprechen.

Eine meiner ganz großen Aufgaben lautete deshalb, den Monolithen Lufthansa in einen klar gegliederten Aviation Konzern zu verwandeln.

Ebenso wichtig: Das Unternehmen brauchte eine lockende Perspektive.

Und ganz oben auf der Liste: Die Mitarbeiterschaft war mental auf eine neue Welt, auf umfassenden Wettbewerb vorzubereiten. Sie musste mitziehen.

Das war für mich die größte Herausforderung. Über 300 der besagten Town-Meetings habe ich in aller Welt absolviert.

Nur so gelang der Wandel in den Köpfen der Lufthanseaten.

Vertrauen ist bei alledem die wichtigste Basis. Die schaffen Sie zum einen über eine offene und ehrliche Kommunikation. Andererseits müssen Sie auch liefern, was Sie versprechen! Denn wer privatisiert, steht im gnadenlosen Scheinwerferlicht aller seiner Kritiker. Intern und extern.

Offenheit und Transparenz sind seitdem für uns wesentliche Elemente der Unternehmenskultur. Zeiten mögen sich ändern. Die „Basics“ unseres Denkens und Handelns aber sind die Gleichen geblieben:

Bestimmend ist die Balance jenes großen magischen Dreiecks, das ich damals gepredigt habe: Das Kräfte- und Spannungsdreieck von Kapitalgeber, Kunde und Mitarbeiter. Jeder darin leistet seinen Beitrag. Jeder hat auch Anspruch auf seinen „fair share“ – seinen gerechten Teil für Engagement und Leistung. Aber: Auf die Balance kommt es dabei an!

Für uns bleibt dies das Grundmuster. Das muss immer wieder umgesetzt werden – jeden Tag und in jeder konjunkturellen Situation. Wobei eines klar ist: Für ein privatisiertes Unternehmen sind alle mentalen Hintertürchen verschlossen, durch die man in einer Krise entweichen könnte: Vater Staat wird es eben nicht richten. Wir selbst stehen in der vollen Verantwortung. Das diszipliniert, das haben wir in den Köpfen verankert, und auf diesen Imperativ wollen wir nicht verzichten.

Ich danke der DSW für diese unverhoffte Erinnerung an einen Vorgang, der Lufthansa geprägt und aus ihr ein effizientes und stabiles Unternehmen gemacht hat.

Ich freue mich sehr über diese Ehrung. Ihnen allen vielen Dank für Ihre Sympathie und kritische Begleitung!