



Wolfgang Mayrhuber

22. März 1947 geboren in Waizenkirchen, Österreich. Nach der Matura Studium an der Höheren Technischen Bundeslehranstalt in Steyr mit Abschlüssen in Landmaschinenbau (1964) und Motoren- und Kfz-Bau (1965). Beginn der beruflichen Laufbahn bei der Deutschen Lufthansa AG 1970 als Ingenieur in der Abteilung Triebwerksinstandhaltung in Hamburg. 1990 Executive Management Training am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston. 1991 maßgeblich an der Sanierung der Lufthansa beteiligt. 1992 Generalbevollmächtigter des Bereichs Technik, 1994–2000 Leiter der Lufthansa Technik AG. 2001 Vorstandsmitglied der Lufthansa, 2002 stellvertretender Vorstandschef und 2003 Vorsitzender des Vorstands.

## Wolfgang Mayrhuber

*Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Lufthansa AG*

### „Wachstumsbranche Luftverkehr: Aktuelle Situation und Perspektiven der Luftverkehrs- industrie und die Rolle der Lufthansa“

Es ist mir eine große Freude, hier nicht nur eingeladen, sondern auch so herzlich begrüßt zu werden. Der Erste Bürgermeister hat ja demonstriert, dass man großen Applaus erhält, wenn man sozusagen eine Liebeserklärung an die Stadt abgibt. Nun zählen, darin werden Sie mit mir übereinstimmen, Liebeserklärungen nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen eines Vorstandsvorsitzenden. Auch nach dreißig Jahren Ehe wird Ihnen das meine Frau bestätigen. Aber, Herr von Foerster, ich möchte hier doch einen Versuch wagen. Ich bin zum dritten Mal in dieser Stadt und bin somit länger hier als in meiner Heimatstadt. Als ich zum letzten Mal aus beruflichen Gründen die Stadt wechselte, haben wir gegen ein Familienprinzip verstoßen, das da heißt: Wo der Vater die Brötchen verdient, da lebt auch die Familie. Meine Frau hatte damals aus gutem Grund dageengehalten: Wenn ich diesmal die Wahl habe, dich in Frankfurt nicht zu sehen oder dich in Hamburg nicht zu sehen, dann sehe ich dich lieber in Hamburg nicht! Verstehen Sie das bitte auch als eine Liebeserklärung meiner Frau an diese Stadt.

Es ist mir eine große Ehre, hier sprechen zu dürfen. Ich weiß, dass der Hamburger Übersee-Club eine Institution ist – eine hanseatische Marke. Ich weiß auch, dass seine Anfänge zurückreichen in die Zeit, in der auch die motorisierte Luftfahrt begonnen hat und das Unternehmen Lufthansa sich in seinen Gründungsjahren befand. Ich schätze es, dass Ihr Club auch dafür steht, Menschen zusammenzubringen – übrigens etwas, was auch Lufthansa und die Luftfahrt insgesamt ausmacht. Obwohl ich ja technische Wurzeln habe, empfinde ich für mich persönlich gerade diese Seite des Unternehmens als besonders sympathisch und faszinierend. Ich glaube, Menschen zusammenzubringen ist nicht nur heute etwas sehr Sinnvolles, sondern auch notwendig für unsere Zukunft.

Politik und Wirtschaft, egal ob Handel, Touristik, Finanzwesen oder Industrie, haben in den letzten Jahren erkennen müssen, dass die Welt komplexer und vielschichtiger geworden ist. Vor allem wichtige Märkte haben sich durch die Öffnung der Marktgrenzen deutlich verändert. Das bedeutet für uns, Ausschau zu halten nach neuen Chancen im globalen Wettbewerb und die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um für diesen Standort – für Hamburg, für Deutschland – auch in Zukunft etwas bewegen zu können.

Für Lufthansa kann man das folgendermaßen zusammenfassen: In der Vergangenheit war unser Standort Deutschland, unser Heimatmarkt Deutschland und unser Wachstumsmarkt Deutschland. Heute ist der Standort Deutschland, der Heimatmarkt ist längst Europa, und Wachstumsmarkt ist für uns inzwischen die ganze Welt. Das hat Konsequenzen. Es bedeutet, dass wir nicht nur gegenüber unserer Herkunft eine andere Verantwortung tragen, sondern dass wir vor allem auch dafür sorgen müssen, dass diese veränderte Welt von möglichst vielen Menschen verstanden wird. Für mich stellt sich die Frage, ob wir wirklich genug tun, um den Menschen diese Veränderungen klarzumachen. Warum sonst herrscht so viel Skepsis gegenüber notwendigen Reformen, egal ob

im Unternehmen oder in der Politik? Es ist wichtig, dass wir uns den richtigen Fragen tatsächlich stellen – und nicht, wie ich persönlich meine, zu oft zu Kompromissen neigen und damit die falschen Antworten auf falsche Fragen geben. Stichwörter: Diskriminierungsgesetz, Mehrwertsteuer. Oder wie kommt es, dass in manchen Unternehmen das Outsourcing als eine Strategie eingesetzt wird, um neue Quellen für Ergebnisschübe zu erschließen? Ich glaube, es ist notwendig, immer auch nach dem Zusammenhang zu fragen. Warum geht man wegen zwölf Minuten täglicher Mehrarbeitszeit in einen Streik? Oder warum ist eine Regierung – ich spreche hier den Bund an – nicht in der Lage, bei einem 1.000-Milliarden-Euro-Etat 30 Milliarden Euro einzusparen?

Unser Heimatmarkt ist Europa, und Europa ist die Wiege der Mobilität. Christophorus Columbus – wir sind hier im Übersee-Club –, aber auch Gottlieb Daimler, einer der Väter des modernen Autos, oder Hans von Oheim, der den Jet entwickelt hat und quasi am Beginn der heutigen Luftfahrt steht: Das sind Beispiele für den enormen Mobilitätsschub, der von Europa ausgegangen ist. Aber auch das traurige Kapitel Magnetschwebbahn: Dreißig Jahre Ingenieurtechnologie mit stetig abnehmender Intensität, 1,3 Milliarden Euro Steuergelder – und dann darf dieses wunderbare Transportmittel nicht zwischen Hamburg und Berlin verkehren, sondern es verbindet Pudong und Shanghai.

Sollte die Innovationskraft Europas nicht besser genutzt werden? Ich glaube, sie könnte für unseren Standort hier einiges bewegen. Ich sehe Europa in der Lage, gerade aufgrund der vielschichtigen Kulturen, aufgrund unserer Historie und aufgrund unserer besonderen Erfahrungen im Kräftesystem von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft auch in Zukunft – auch wenn wir die demografischen Vorzeichen nicht positiv sehen – an vorderster Stelle mitwirken zu können. Das bedarf aber einer Vision: einer Vision für Europa, einer Vision für Deutschland und auch für die Region.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf meine kleine Liebeserklärung an Hamburg zurückkommen. Ich finde es nicht nur positiv, sondern sehr wichtig, dass Hamburg den Mut hatte, sich zur Zukunft zu bekennen und zu sagen: Wir wollen eine wachsende Stadt sein, wir wollen eine wachsende Region sein, wir wollen uns auch darum bemühen, dass Großereignisse wie die Olympischen Spiele hier stattfinden können, wir wollen die Elbphilharmonie als einen kulturellen Leuchtturm hier haben und so weiter. Ich kann Sie nur ermuntern, auf diesem Wege weiterzugehen – dann wird es sicherlich auch mit dem Oktoberfest hier am Hafen klappen.

Wenn sich nun die Märkte verändert haben und der Wachstumsmarkt für uns heute die ganze Welt ist, dann heißt das automatisch: Wir müssen für verlässliche und sichere, für gute Verbindungen sorgen; denn sie sind essenziell für unsere global ausgerichtete Zukunft. Ohne Mobilität gibt es kein stabiles Wachstum und keinen Fortschritt. Deshalb müssen wir zukunftssträchtige Mobilitätsmöglichkeiten schaffen. Und ich bin fest davon überzeugt – nicht weil ich dreißig Jahre in diesem Bereich tätig bin, sondern weil alle Fakten dafür sprechen –, dass die Luftfahrt eine wesentliche Ergänzung zur Schifffahrt, zur Straße und zur Schiene darstellt und dass sie eine große Zukunft hat. Warum? Weil Luftverkehr mobiler und schneller ist, weil drei Kilometer Startbahn nicht drei Kilometer Transportstrecke bedeuten, sondern den Weg in die ganze Welt öffnen, weil die Technologie erst am Anfang steht und wir vom gefühlten Lärm irgendwann auch zum gesehenen Lärm kommen werden, weil wir schon heute das Drei-Liter-Flugzeug fliegen – und weil wir erst am Anfang stehen, das enorme Potenzial an technischen Veränderungen weiter umzusetzen.

Ich möchte hier auch ein Wort zur Verbindung „Lufthansa und Hamburg“ sagen. Das Unternehmen Lufthansa wurde 1926 in Berlin gegründet. Die Geschichte hat es mit sich gebracht, dass wir eine etwas längere Atempause einlegen mussten und, ähnlich wie Ihr Club, nach dem Krieg quasi wieder neu starten durften. Das war am 1. April 1955. Und die Ära der neuen Lufthansa begann in Hamburg, in dieser wunderschönen Hansestadt. Wir haben das Jubiläum vor einem Jahr hier bei Lufthansa Technik gefeiert, und neben vielen bewegenden Momenten war für mich vor allem die Ansprache des Altbundeskanzlers Helmut Schmidt ein besonderes Erlebnis, weil er sehr authentisch über die Entstehungsgeschichte und die damals entscheidenden Verhandlungen gesprochen hat.

Mittlerweile sind Hamburg und die Region bestens in unserem weltweiten Netzwerk verankert. Über 10.000 Lufthansa-Mitarbeiter arbeiten in dieser Stadt. Damit sind wir der zweitgrößte Arbeitgeber. Lufthansa Technik hat zusammen mit Airbus und dem Northern Institute of Technology wesentlich dazu beigetragen, dass die Hansestadt zu einem bedeutenden Zentrum der Luftfahrttechnologie nicht nur in Europa, sondern in der ganzen Welt geworden ist.

Die Hochseeschifffahrt ist sozusagen das Mobilitätsvehikel, das aus Hamburg das Tor zur Welt macht. Ihre Bedeutung wird weiter zunehmen. Sie hat Verbindungen geschaffen, die heute in der Stadt noch an allen Stellen wirksam sind. Ich glaube aber, dass die Luftfahrt dazu nicht nur eine sinnvolle, sondern eine notwendige Ergänzung darstellt. Derzeit nehmen zwei Milliarden Menschen pro Jahr den Dienst von Airlines in Anspruch. Nach dem Wert betrachtet werden heute schon 40 Prozent der Güter per Luftfracht transportiert. Bis zum Jahr 2025 erwarten wir eine Verdoppelung des Aufkommens an Passagieren, also über vier Milliarden pro Jahr, und eine deutliche Steigerung bei den Gütern. Diese Zahlen sind kein Wunschdenken von Airbus und Boeing, sie sind vielmehr Ausdruck eines Nachholbedarfs in den aufstrebenden Regionen. Die Vereinigten Staaten und Europa stellen heute 15 Prozent der Weltbevölkerung, sind aber für 70 Prozent des Weltluftverkehrs verantwortlich. Allein aus dieser Relation können Sie ableiten, wie notwendig es ist, für eine optimale Anbindung zu sorgen.

Wollte Lufthansa unter diesen Vorgaben ihren heutigen Weltmarktanteil halten, müssten wir jährlich 2,3 Milliarden Euro in Flugzeuge investieren. Wir müssten zudem pro Jahr etwa 1.500 Crewmitglieder einstellen – ganz abgesehen von den Menschen, die am Boden, in der Technik, der IT und so weiter arbeiten. Und wir müssten den Flughafen hier in der Größenordnung von Frankfurt ausbauen. Daraus können Sie ersehen, wie groß die Gefahr ist, der gesamten Entwicklung hinterherzuhinken. Und das, obwohl die Luftfahrt viele hoch qualifizierte Jobs schafft. Heute hängen 800.000 Arbeitsplätze in Deutschland direkt oder indirekt vom Luftverkehr ab. Wir wachsen schneller als andere Industrien und sind bereits größer als die Energiewirtschaft. Jedes Flugzeug, das wir in Dienst stellen, hat in etwa den Beschäftigungseffekt eines mittelständischen Unternehmens. Umso wichtiger ist es, dass der Luftverkehr als Chance für den Standort verstanden wird.

Die Industrie als Ganzes ist hochprofitabel. Allerdings erwirtschaften die Airlines, die im Zentrum dieser Industrie stehen, seit den Brüdern Wright keine Erträge, sondern vernichten vielmehr Geld. Um Ihnen eine Vorstellung davon zu geben: Allein bei den sogenannten IATA Gesellschaften werden dieses Jahr 6 Mrd. US-Dollar Verluste entstehen; seit 2001 – zugegebenermaßen folgten einige Krisenjahre – sind es 40 Milliarden. Lufthansa reiht sich Gott sei Dank nicht in diesen Trend ein. Wir haben es geschafft, schwarze Zahlen zu schreiben und dabei nicht nur zu konservieren, sondern das Unternehmen auch weiterzuentwickeln.

Die Wertschöpfungskette, bestehend aus Herstellern, Flughäfen, Leasingfirmen, Reservierungssystemen und so fort, befindet sich derzeit in einem sehr unterschiedlichen Status der Entwicklung. Eine hochfragmentierte Airline-Branche steht zum Teil Monopolisten gegenüber. Und unser Gut, nämlich den Sitz für den Kunden von A nach B sozusagen bereitzuhalten, ist eine extrem verderbliche Ware. Wir können sie nicht speichern, wir können sie nicht aufbewahren. Wenn der Flug abgeflogen und der Sitz nicht verkauft ist, dann ist das Geschäft unwiderlich nicht gemacht. Der Umsatz pro Flug wird deshalb als Steuerungsinstrument genutzt – und das führt automatisch zum Preiskampf. Das ist eine positive Entwicklung, weil wir damit breite Schichten erreicht haben und das Flugzeug nicht länger das Transportmittel der Eliten darstellt. So werden bei Lufthansa heute allein 1.500 Preisänderungen pro Tag vorgenommen, um jederzeit im Wettbewerb mithalten zu können.

Die Lufthansa ist eine von drei Fluggesellschaften, die weltweit noch mit einem sogenannten Investment Grade Rating versehen sind. Was wir als anerkanntes, wirtschaftlich funktionierendes Unternehmen mit unserer hervorragenden Leistung erzielen können, wird Sie sicherlich erstaunen: Den Durchschnitt aus allen unseren Kunden betrachtet, also des Kunden, der in der Business Class von Hamburg nach Frankfurt fliegt, oder des Kunden, der first class von Hamburg über München nach Tokio fliegt, oder jenes Kunden, der mit seiner Familie im Touristensegment nach Miami fliegt – alles zusammengenommen bedeutet, dass wir am Ende des Jahres 5 Euro pro Passagier als Ergebnis erzielen. Vor dem Hintergrund unserer Investitionen zeigt Ihnen das, wie diffizil unser Geschäft ist.

Als ich das Airline-Geschäft im Jahr 2001 übernehmen durfte, habe ich den Controller gefragt, was ein vernünftiges Ergebnis wäre. Er meinte, operativ 1 Milliarde. Als ich ihn dann fragte: Und was bedeutet das im Sinne der Nachhaltigkeit? Wie viele Kunden müssen wir pro Flug verlieren? Oder welchen Preisnachlass muss denn der Vertrieb geben? Wie weit dürfen wir denn von den Kostenplanungen abweichen? Da kam er mit einer für mich erstaunlichen Antwort zurück: Dass es nur drei Passagiere pro Flug sind, 5 Euro Preisabweichung und 2 Prozent Kostenabweichung von der Planung – und 1 Milliarde operatives Ergebnis würde in unserem Konzern auf null gestellt werden. Das soll Ihnen verdeutlichen, dass es nur weniger Fehler bedarf, um ein Unternehmen wie die Lufthansa nicht nur aus dem Investment Grade Rating zu holen, sondern in den Verlust zu führen. Als Ingenieur habe ich versucht, aus Verlusten Ergebnisse zu machen. Das ist mir aber bisher nicht gelungen.

Meine Damen und Herren, ich möchte nochmals festhalten, dass sich die Lufthansa für diesen Standort einsetzt und dass wir darauf angewiesen sind, am Standort erfolgreich zu sein. Am Standort, damit meine ich den Heimatmarkt. Lufthansa muss auf Dauer den europäischen Eckpfeiler bilden, an dem sich alle, die im interkontinentalen Flugverkehr hierherkommen oder die mit uns Geschäfte abwickeln wollen, festmachen können. Lufthansa weiß, dass es unterschiedliche Geschäftssysteme gibt. Wir haben auch deswegen investiert, damit wir beiden Kundenschichten gerecht werden können – denjenigen, die hochfrequente Anbindungen nicht nur innerhalb Europas, sondern in die ganze Welt suchen, und denjenigen, die einen simplen Punkt-zu-Punkt-Verkehr ohne Agenda haben wollen. Wir stellen uns diesem Wettbewerb, auch wenn er dadurch verzerrt ist, dass es viele kleine Flughäfen gibt, die mithilfe öffentlicher Subventionen Attraktion erzeugen wollen, indem sie Kapazitäten ansaugen. Ein Beispiel dafür ist Lübeck, aber auch an anderen

Stellen fließen hohe Subventionen, mit dem Ergebnis, dass Lübeck zwar heute das elffache Passagieraufkommen von 1999 hat, ausgehend von einer sehr kleinen Menge, aber trotz dieser Mengensteigerung den Verlust vervierfacht hat.

Welche Strategien wollen wir bei Lufthansa verfolgen, um in diesem schwierigen Umfeld weiter voranzukommen? Wir bleiben bei den Erfolgsrezepten der Vergangenheit. Lufthansa muss sich als die Airline des Vertrauens präsentieren. Lufthansa muss auf Qualität setzen. Lufthansa muss flexibel sein und jeden Euro, den wir sparen, auch in attraktive Preise ummünzen. Wir haben im letzten Jahr über 700 Millionen Euro gespart, davon ging mehr als die Hälfte in Preiselastizitäten, der Rest ging in Dividenden und in Produktentwicklungen. Wir stehen weiterhin für fliegerische Kompetenz, technisches Vermögen, aber auch Servicekultur. Gepaart mit der Loyalität unserer Mitarbeiter bleiben wir so ein beständiger, erfolgreicher Botschafter für Deutschland im Ausland.

90.000 Menschen arbeiten heute bei Lufthansa, aus 160 unterschiedlichen Nationen. Das ist wahrlich ein interessanter Konzern, der sich aus seiner einstmaligen monolithischen Struktur frei gemacht und sich in sechs Gesellschaften weiterentwickelt hat, die in ihren Geschäftsfeldern alle heute eine Weltmarktstellung erreicht haben, um die wir beneidet werden.

Das Unternehmen ist schuldenfrei. Es ist dividendenträchtig, transparent, es wächst beständig. Das alles sind Dinge, die in Prospekten für andere Unternehmen in jüngster Zeit selten zu finden sind.

Ein Tag bei Lufthansa: Wir starten und landen rund 1.600-mal, in unseren Maschinen sitzen 35 Prozent deutsche Kunden. 65 Prozent unserer Passagiere sind so international wie die Lufthansa von heute. 142.000 Gäste entscheiden sich täglich für unser Unternehmen. Lufthansa-Cargo ist die Nummer eins im internationalen Frachtflugverkehr, die hochwertigen Güter umfassen 4500 Tonnen pro Tag. Lufthansa-Technik ist weltweit führend und nimmt eine Spitzenstellung in der Instandhaltung von Flugzeugen, Geräten und Triebwerken sowie bei Sonderausstattungen ein.

Hunderttausende von Daten werden täglich in unserem Diagnosezentrum verarbeitet, und aus Hamburg heraus wird in die ganze Welt Material verschifft, um die 1.100 Flugzeuge, die hier in Hamburg unter Vertrag sind, technisch zu unterstützen.

Zu Thomas Cook, unserer fünfzigprozentigen Touristiktochter, gehören fünf Fluggesellschaften mit 73 Flugzeugen. Die Traditionsmarke Condor ist Ihnen allen sicherlich ein Begriff. Sie managt über INA täglich 76.000 Hotelbetten.

Catering: LSG Sky Chefs, der Weltmarktführer im Airline Catering, liefert täglich 1 Million Mahlzeiten an 270 Airlines weltweit.

Bleibt noch die kleine, aber feine Gesellschaft Lufthansa Systems, die das papierlose Cockpit erfunden hat – das wir demnächst im Airbus A380 erleben werden – und die über 200 Millionen Transaktionen pro Tag allein für die Check-in-Vorgänge in ihrem Rechenzentrum bearbeitet. Das ist ein ganz normaler Tag bei Lufthansa.

Meine Damen und Herren, Veränderungen waren immer schon Teil unserer Unternehmensphilosophie. Aber wir sind auch stolz darauf, vom Wettbewerb angespornt zu werden. Kundenbedürfnisse versuchen wir so schnell und gut wie möglich zu erkennen und uns mit unseren Angeboten darauf einzustellen. Als Kunden wissen Sie, dass hier durchaus noch Platz ist für Verbesserungen. Das weiß ich auch. Aber der Weg ist vorgezeichnet. Heute haben wir, solange es Lufthansa gibt, die besten Resonanzen von unseren Kunden. Und dass wir erstmals in der Kabine

mehr positive Signale als Kritik hören, freut mich ganz besonders. Wir setzen Meilensteine bei der Flottenpolitik, und viele der heute gängigen Flugzeugtypen haben auch ein Stück Lufthansa-Technik bzw. Lufthansa-Handschrift an Bord.

Wir eröffnen weitere Strecken. Die Lufthansa ist die Nummer eins unter den Airlines aus Europa nach Asien, die Nummer zwei nach British Airways am Nordatlantik, die Nummer drei in dem afrikanischen und arabischen Raum. Dabei müssen wir es nicht unbedingt allein machen, wir haben gezeigt, dass wir partnerfähig sind. Auch das ist etwas, was die Hansestadt auszeichnet: hinauszugreifen in die Welt und dabei zu kooperieren. Die Star Alliance, von Lufthansa mitgegründet, besteht heute aus 18 Partner-Airlines. Wir können unseren Kunden weltweit 842 Destinationen anbieten, in 152 Ländern. Alle drei Sekunden startet irgendwo auf der Welt ein Star-Alliance-Flugzeug.

Neue Wege gehen wir auch mit unserer Drehkreuzpolitik. In Deutschland mussten wir einen Hub zuallererst organisieren, weil es hier eben keine Metropolenstadt gab wie London oder Paris. Unser Drehkreuz ist in Frankfurt entstanden, ist weiter nach München fortgewandert, und durch unsere Investitionen in Zürich verfügen wir nun über ein drittes. Alle unsere Hubs führen dazu, dass mit uns verbundene Flughäfen gewinnen werden.

Wir konzentrieren uns aber nicht nur auf die interkontinentalen Verbindungen aus unseren Drehkreuzen, wir bemühen uns auch, dezentrale Direktverbindungen aus den Regionen zu schaffen und in einem nächsten Schritt daraus interkontinentale Verbindungen zu erzeugen. Ich weiß, dass wir dabei noch hinter den Erwartungen zurückliegen. Aber Städte wie Hamburg und Düsseldorf werden hier zuallererst profitieren. Ich bin davon überzeugt, Ihnen auch in Zukunft Freude machen zu können, selbst wenn, wie ich zugebe, unser Spielraum klein ist. Ihre Erwartungen für Nonstop-Flüge sind groß, und jemand, der wie ich in Hamburg lebt, würde das auch sehr schätzen. Aber wir können eben nicht, wie manche Amerikaner, Verluste akzeptieren, und wir haben leider auch keinen Scheich Ahmed, der uns unter die Arme greift.

Meine Damen und Herren, hinsichtlich eines Unternehmens, das in der Lage ist, nach der Gründung innerhalb von zehn Jahren eine Interkont-Flotte aufzubauen, die in ihrer Größe einer British Airways plus Air France vergleichbar ist, muss man wissen, dass in diesem Unternehmen oder in den Aktionärsstrukturen Potenzen liegen, mit denen ein normales Unternehmen nicht aufwarten kann. Ich weiß nicht, ob ein Zauberstab oder andere Quellen dahinterstecken. Ich freue mich sehr über jede Region in der Welt, die boomt – und der Nahe Osten boomt sehr stark –, aber wir haben nicht die wirtschaftliche Kraft, hier mitzuhalten. Ich möchte gar nicht lamentieren, dass wir hier Steuern bezahlen, dass wir hier unsere Leute ausbilden, dass wir hier auch Pensionsresidenzen und Ähnliches haben. Aber ich kann Ihnen versprechen, dass das Unternehmen Lufthansa seine Standortverantwortung wahrnimmt und auch respektiert, dass Wettbewerber manchmal an einigen Stellen vor uns liegen. Für uns ist diese Balance wichtig, das Unternehmen solide weiterzuentwickeln, ohne die Interessen der Aktionäre und die Interessen der Mitarbeiter aufs Spiel zu setzen, und dabei nicht zu vergessen, dass wir, auch im eigenen Interesse, eine Verpflichtung eingehen, für den Standort weltweit Anbindungen zu realisieren. Wir investieren aber nicht nur in neue Strecken, sondern auch in zahlreiche neue Produkte. Angebote wie Internet an Bord – das World Wide Web hat bei Lufthansa fliegen gelernt – oder unser Private Jet Service, aber auch Niedrigpreis-Schnäppchen oder German Wings als No-Frill-Carrier sind Beispiele

dafür, dass Lufthansa Mobilität sehr individuell versteht. Unsere Kunden können wählen aus einem optimal abgestimmten Flugplan, der Reisen in allen Klassen zu allen Destinationen möglich macht.

Auch mit unserer Strategie sorgen wir dafür, dass wir in Europa nicht austauschbar werden. Investitionen strategischer Art, wie wir sie im letzten Jahr mit der SWISS getätigt haben, sind für uns deshalb von eminenter Bedeutung. Wir stärken damit unseren Standort in Deutschland. Wir bieten unseren Gästen neue Möglichkeiten, und wir machen uns nicht nur in der Luft, sondern auch am Boden für unsere Kunden ausgesprochen attraktiv. Unter diesen Vorgaben stehen die große Investition in München am Flughafen, unsere Investition in Fraport-Aktien und die Bemühungen um die Flugsicherung, die aus meiner Sicht privatisiert werden sollte. Im Frachtbereich internationalisieren wir durch unser Engagement in Wachstumsmärkte. Das beweisen wir zum Beispiel durch eine Investition bei Jade Cargo in Asien.

Ich hatte schon erwähnt, dass es unterschiedliche Konzepte gibt: Netzwerksysteme und Point-to-Point-Systeme. Lufthansa wird beide bedienen. Wir werden auch dafür sorgen, dass die grundlegenden Betriebsmittel bereitliegen, um Ihnen als Wirtschaftstreibende oder als Politiker, die für Standortaktivitäten sorgen, die Möglichkeit zu einer weltweiten Anbindung zu geben. Dazu legen wir unser technisches Wissen in die Waagschale, um für noch ökologischere und ökonomischere Flugzeuge zu sorgen. Ich denke, dass wir in dieser Entwicklung erst ganz am Anfang stehen.

Wir werden auch dafür eintreten, dass die politischen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um dem Flickwerk der europäischen Flugsicherung zu Leibe zu rücken. 59 Luftaufsichtsbehörden in Europa sind 58 zu viel. Ich glaube zudem, dass wir durch Infrastrukturverbesserungen das Fliegen schon am Boden verbessern können.

Gegen Unwägbarkeiten ist niemand gefeit. Allerdings glaube ich, dass dieses Unternehmen immer besser aus Krisen herausgekommen ist als andere. Wenn Sie das letzte Jahr vor sich sehen: Bei einer Treibstoffpreissteigerung von 750 Millionen Euro hat das Team mit 577 Millionen Euro operativem Gewinn eine exorbitante Leistung abgeliefert. Wir haben die Dividende auf 0,50 Euro erhöht und damit unsere Attraktivität für die Kunden insgesamt gesteigert. Lufthansa ebenso wie die Luftfahrt insgesamt sind zukunftsorientierte Systeme beziehungsweise Unternehmungen. Wir nehmen unsere Verantwortung auch in puncto Ökologie wahr. Und wenn ich anfangs gesagt habe, das Drei-Liter-Flugzeug fliege bereits, dann ist das eine Leistung, die noch mit Technologien der Vergangenheit möglich geworden ist.

Wir erwarten, dass die Politik uns verlässliche Rahmenbedingungen sichert. Wenn wir heute für Hunderte Millionen Euro Flugzeuge bestellen, müssen wir verbindlich wissen, unter welchen Bedingungen wir sie in den nächsten Jahren einsetzen können. Es kann nicht angehen, dass man in Technologie investiert und gleichzeitig über Mission Trading redet. Es darf nicht sein, dass wir in Flughäfen investieren – sie aber gleichzeitig zu Halbtagsflughäfen degradiert werden. Es ist nicht nachvollziehbar, dass Kunden, die im besten Interesse des Standorts in die Welt fliegen, für ihre Sicherheitskontrollen am Flughafen bezahlen müssen, während andere, die unter dem Deckmantel einer politischen Demonstration in der Stadt Rabatz machen, ganz selbstverständlich free of charge von der Polizei Begleitschutz erhalten. Hier ist, denke ich, einiges in Schieflage.

Die Frage heißt für mich: Haben wir alle die Kraft, die Vision und den politischen Willen, ähnlich wie bei Airbus auch im Luftfahrtbereich für

ein Unternehmen zu sorgen, das trotz der Wachstumsraten am Golf, trotz der Perspektiven der chinesischen, indischen und anderer asiatischer Airlines eine Fluggesellschaft schaffen kann, die aus Europa heraus für Europa Leistung bringt? Anders gefragt: Wollen wir Europa anbinden oder wollen wir angebunden werden? Es liegt an uns, nicht nur an den Ingenieuren und Piloten, sondern an den Menschen in allen Betriebs- teilen. Sie alle sind in der Lage, für den Standort einiges zu bewegen – der Kranich als solcher hat sich weltweit Vertrauen erarbeitet – und dafür zu sorgen, die Chancen, die die Luftfahrt uns bietet, gemeinsam zu nutzen.

Persönlich bin ich dankbar dafür, dass ich – ich wollte nur für zwei Jahre nach Hamburg kommen – diesen beruflichen Weg habe einschlagen dürfen. Er hat mich vom ersten Tag an fasziniert. Zu spüren, welche Verantwortung man für Menschen und Maschinen, für Güter und für die Weiterentwicklung hat, das hat mich immer gereizt. Ich weiß, dass in unserem Unternehmen wunderbare Menschen sind, die aufbauen wollen auf dem, was in den letzten fünfzig Jahren hier am Standort geschaffen wurde; die den Weg weitergehen wollen von einem kleinen verstaatlichten Unternehmen hin zu einem Konzern, der in der Welt hohe Anerkennung genießt. Es ist notwendig, dass wir den Schulterchluss nicht nur in Deutschland, sondern in Europa proben, um sicher zu sein, dass wir auch noch in zwanzig Jahren sagen können: Die Anstrengungen haben sich gelohnt.

Schönen Dank. ■