

CODENAME OCEAN

Eine Billiglohn-Tochter bestimmt die neue Lufthansa-Strategie

PREMIUM

von Rüdiger Kiani-Kreß

14. August 2020



Auf in die neue Welt: Windhoek ist das erste Flugziel der neuen Lufthansa-Tochter Ocean.

Bild: Mauritius Images

Die Lufthansa will künftig als Ferienflieger durchstarten und arbeitet an einem Projekt, das den Konzern von Grund auf verändern soll. Eine Billiglohn-Tochter spielt dabei die Schlüsselrolle.

Artikel teilen per:



In der Hauptverwaltung der [Lufthansa](#) sind derzeit kaum Mitarbeiter anzutreffen. „Wer gerade nicht kurzarbeitet, sitzt zu Hause am Schreibtisch oder an einem Pool im Urlaub“, scherzt ein Konzernmanager. Allein in einem Büroflur in einem der oberen Stockwerke herrscht Hochbetrieb: Wolfgang Raebiger leitet seit Februar ein Team aus bis zu einem Dutzend Leuten, das für die [Lufthansa](#) von zentraler Bedeutung ist – und den Kurs der Airline nachhaltig verändern könnte. Die Präsenz am Arbeitsplatz ist ausdrücklich erwünscht, es geht schließlich um die Zukunft der Lufthansa. Projektname: „Ocean“.

Im September startet der erste Flieger unter der Marke [Eurowings](#), betrieben von der neuen Einheit, die seit Frühsommer als 100-prozentige Tochter des Lufthansa-Konzerns firmiert. Das Ziel: von Frankfurt in die namibische Hauptstadt Windhoek in gut zehn Stunden, möglichst billig und mit möglichst vielen Touristen an Bord.

Es soll der Start in eine neue Ära werden. Bislang dringen nur wenige Details aus der Konzernzentrale. Konzernchef Carsten Spohr stapelt vorerst tief, beschreibt Ocean als „eine kleine Organisation“, redet sie als „überarbeitete Eurowings“ klein. Doch in Wahrheit ist Ocean eine Strategiewechsel weg von Geschäftsreisenden hin zu Urlaubern – und auch eine Kostenkampfansage an Mitarbeiter und Geschäftspartner.



QUARTALSAZAHLEN

Warum Lufthansa das Krisenprogramm so schwerfällt

Corona trifft die Lufthansa härter als die meisten Konkurrenten. Doch obwohl die Linie nun erneut Milliardenverluste vermeiden muss, ist das Sanierungskonzept noch längst nicht stimmig. Wo bleiben die rettenden Ideen?

von Rüdiger Kiani-Kreß, Dominik Reintjes

Denn so viel steht fest: Der Konzern muss sparen. Raebigers Team soll entsprechende Ideen entwickeln und ausprobieren, damit der Rest des Konzerns sie anschließend übernehmen kann. Ocean wäre insofern auch eine Art Sparblaupause. Der Zeitpunkt könnte kaum günstiger sein. Die Gewerkschaften und Geschäftspartner sind gelähmt.

Auch das Gesicht der Lufthansa verändert sich grundlegend. Aus Spohrs Sicht kann der Konzern künftig fast nur noch bei Urlaubsflügen auf der Langstrecke zulegen. „Wir sehen die größten Wachstumsraten“ in genau diesem Segment, sagte er kürzlich: „Und es ist der Teil des Fluggeschäfts, der sich nach Corona zuerst erholt.“ „Business“

war gestern, „Leisure“ ist heute. Die Lufthansa wird weitgehend zum

Ferienflieger.

ANZEIGE

Wer in den Konzern hineinhorcht, erhält einen recht klaren Eindruck von der Aufgabe Raebigers. Früher bildete der drahtige Mann Piloten aus, bis Ende 2019 war er Finanzchef des Lufthansa-Frachtfliegers Aerologic. Nun soll er neue Einnahmen schaffen und die bislang unter der Marke [Eurowings](#) betriebenen Fernverbindungen neu organisieren.

Eurowings war ein Hoffnungsträger, dann ein Verlustbringer – mit gerade mal elf Großraumjets. Ocean könnte, schlanker und effizienter aufgestellt, 40, wenn nicht gar 60 Flugzeuge unterhalten. Es wäre im Konzern die zweitgrößte Langstreckenflotte nach der Hauptmarke Lufthansa (*siehe Grafik unten*). Der Schlüssel dazu: flexiblere Arbeitsverträge ohne Tarifbindung, ein schlanker Vertrieb, weniger Flughafengebühren. „Mit der richtigen Aufstellung können die Ausgaben im Vergleich zu einer klassischen Langstreckenlinie um bis zu 20 Prozent sinken“, sagt Christophe Mostert, Chef der auf die Branche spezialisierten Beratung M2P Consulting.

ANZEIGE

**DIGITAL X DIGITAL EDITION**

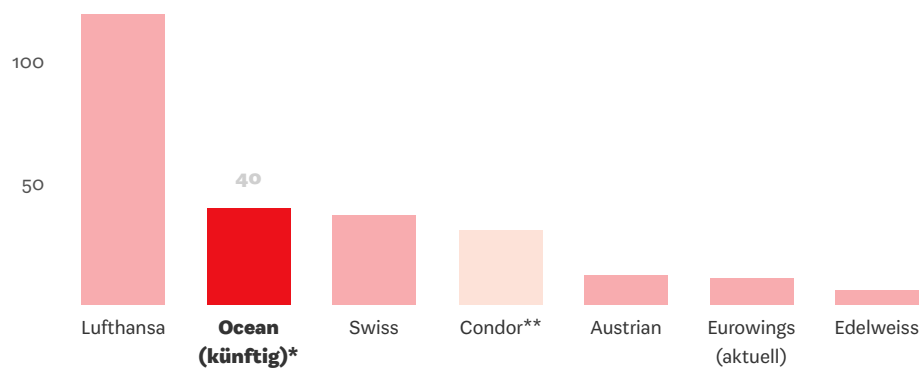
Der Digitalisierungss

Im Frühjahr 2020 sind unzählige geschickt worden. Eine Herausforderung für Unternehmen – aber auch eine Chance, wie Stefan

Als Vorbild für Ocean gilt die Schweizer Konzerntochter Edelweiss. Die hat sich seit 2015 zur einer der profitabelsten Konzerntöchter gemauert. Fokus: eidgenössische Urlauber, die mehr zu zahlen bereit sind als [Ryanair](#)-Kunden.

DIE NEUE NUMMER ZWEI?

Langstreckenflotten im Vergleich (nach Anzahl der Flugzeuge)



* geschätzt; ** gehört nicht zum Lufthansa-Konzern; Stand 30.6.2020 ; **Quelle:** Unternehmen ; **Grafik:** Carsten Stollmann

**Wirtschafts
Woche**

Spohrs lange Niederlagenserie

Spohrs Idee ist nicht ganz neu. Seit seinem Start als Konzernchef im Jahr 2014 hat der 53-Jährige schon mindestens vier Mal versucht, der Lufthansa durch neue Projekte in [Deutschland](#) einen größeren Teil des Fernurlaubsgeschäfts zu sichern.

ANZEIGE

Den ersten Anlauf startete er unter dem Projektnamen Jump. 2014 schickte er alte Flugzeuge mit Piloten seiner Regionaltochter City Line zu Zielen wie Panama, Kenia oder Mauritius. Ab 2015 folgte die Lufthansa-Billigtochter Eurowings, flog ab Köln mit einem Durcheinander an Maschinen anderer Konzerntöchter und Jets der konzernfremden TUfly.

Nach der Pleite von [Air Berlin](#) im Jahr 2017 kam ein Neustart in Düsseldorf. Einige Flieger bekamen eine Businessclass mit Betten, die der Kernmarke Lufthansa in nichts nachstand. 2019 zog der Eurowings-Fernverkehr schließlich nach Frankfurt und München, und der für die klassische Langstrecke zuständige Konzernvorstand Harry Hohmeister übernahm die Verantwortung.

Mangel an Alternativen

Das Ergebnis? „Jeder Versuch gilt intern als gescheitert, es gab immer nur Verluste“, so ein hochrangiger Manager. „Die nicht allzu stringente Strategie sorgte für unnötig hohe Anlaufkosten“, ätzt ein Aufsichtsrat.

Bei ihren Billigabenteuern stieß das [Lufthansa](#)-Management jedes Mal auf das gleiche Problem: „Will eine im Geschäftsreiseverkehr erfolgreiche Linie in die Touristik expandieren, muss sie sich anders organisieren, und das fällt den meisten Fluglinien sehr schwer“, so Experte Mostert. Auch Wettbewerber wie die British-Airways-Mutter [IAG](#) und [Air France-KLM](#) kämpften sich vergeblich daran ab.

Und jetzt soll plötzlich alles anders sein? Weil auf Urlaubsrouten wenige Geschäftsreisende mit teuren Tickets unterwegs sind, liegt der Umsatz pro Flug in der Regel nur bei gut 80 Prozent dessen, was [Lufthansa](#) auf Business-Strecken einnimmt. Um Geld zu verdienen, müssen die Linien ihre Ausgaben drücken. Doch die Ansatzpunkte waren begrenzt. „Den Fluglinien blieben bisher auf die Schnelle fast nur die Personalkosten“, sagt Florian Dehne, Flugspezialist der Beratung Oliver Wyman.



FLIEGENDER ERPRESSER

Ryanair: Bei Anruf Geld weg

PREMIUM

Anders als der Lufthansa spielt die Coronakrise Ryanair trotz geringer Verluste in die Hände. Die Airline baut wieder mächtig Druck auf Flughäfen, Personal und Konkurrenz auf. Nur ein Wettbewerber gefährdet den Erfolg.

von Rüdiger Kiani-Kreß

Doch bislang konnte Lufthansa günstigere Gehälter und flexiblere Arbeitsbedingungen kaum durchsetzen. Besonders Piloten der Kernmarke zeigten sich solidarisch mit Kollegen anderer Sparten und nutzten ihre Macht. „Die Konzernführung gab um des lieben Friedens willen nach“, so ein Lufthanseat. „Vielen Managern war es auch ganz recht, dass die Neulinge scheiterten.“

Dass Spohr trotz der schlechten Erfahrungen Ocean vorantreibt, rührt neben dem Erfolg seines Schweizer Urlaubsfliegers Edelweiss auch daher, [dass es ihm an Alternativen mangelt](#). Die Lufthansa braucht zusätzliche Einnahmen durch Fernurlauber. [Sie lebte](#)

[vor der Coronakrise mehr als ihre Wettbewerber von Geschäftsreisenden, besonders von denen auf der Langstrecke. Und genau dieses Geschäft liegt derzeit brach.](#)

Dazu ist aus Sicht der Lufthansa der Wettbewerb bei den Fernferien geringer als vor der Krise. Heimische Konkurrenten wie TUIfly haben Fernrouten aufgegeben. Und mit Linien vom persischen Golf wie [Emirates](#) oder [Turkish Airlines](#) Richtung Thailand oder Südsee tun sich deutsche Urlauber etwas schwer, sagt der Manager eines Reiseveranstalters: „Angesichts der Unsicherheit durch Corona fliegen

die meisten Kunden lieber ohne Zwischenstopp.“

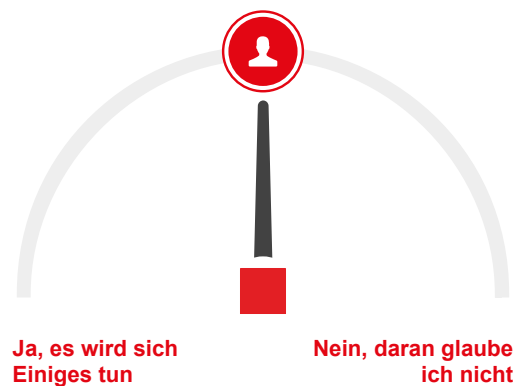
Zu guter Letzt hofft Spohr, dass er in der Krise leichter als zuvor niedrigere Kosten durchsetzen kann, sowohl bei Belegschaft und Geschäftspartnern wie Flugzeugherstellern, Wartungsfirmen und Servicedienstleistern – und ganz besonders bei den Flughäfen. „Der Moment ist günstig wie nie“, sagt Berater Dehne. Jeder Dienstleister habe in der Krise Kunden verloren und buhle um Neugeschäft – notfalls zu Niedrigpreisen.

Geschwächte Gewerkschaften

Ähnlich machtlos sind in der Coronazeit die Gewerkschaften. „In so einer Situation ergeben Streiks keinen Sinn“, sagt [Verdi](#)-Vizechefin Christine Behle. Aber ausgerechnet hier tut sich die Lufthansa mit einem Abschluss schwerer als andere. „Der Konzern will uns zu oft die Bedingungen diktieren, statt wie [Condor](#) gemeinsam eine Lösung zu finden“, sagt Nicoley Baublies, Geschäftsführer der Kabinengewerkschaft UFO.

LIVE ABSTIMMUNG ● 123 MAL ABGESTIMMT

Wird die Lufthansa nun zukunftsorientiert handeln?



WirtschaftsWoche



Damit Ocean erfolgreich wird, muss Raebiger neben Kosten auch den Einfluss des Mutterkonzerns loswerden. Dazu gehört, den Vertrieb neu zu organisieren und Tickets häufiger direkt über die eigene Webseite zu verkaufen. Dies ist nicht nur pro Flugschein bis zu 20 Euro günstiger als der heute im Lufthansa-Konzern übliche Weg über teure Reservierungssysteme wie Amadeus oder Reisekonzerne wie TUI und die [Rewe](#)-Tochter DER. Es erleichtert auch den Verkauf von margenstarken Extras wie besseres Essen oder mehr Komfort an Bord.

Insider raten dem Ocean-Team deshalb zu einem klaren Schnitt. „Neue Projekte haben nur Erfolg, wenn sie unabhängig vom Konzern arbeiten“, sagt ein Exmitarbeiter von [Eurowings](#). Raebigers Team sollte dabei möglichst komplett auf die Hilfe der kurzarbeitenden Kollegen der Lufthansa-Zentrale verzichten. „So engagiert die auch sein mögen, sie bringen immer die trägen Konzernprozesse ins Haus“, sagt der Ex-Eurowings-Mitarbeiter. „Darum wäre es gut, wenn Raebigers Team möglichst bald umzieht – vom Obergeschoss der aufwendig designten Lufthansa-Zentrale in ein möglichst bodenständiges Bürogebäude.“

Mehr zum Thema

Corona trifft die Lufthansa härter als die meisten Konkurrenten. Doch obwohl die Linie nun erneut Milliardenverluste vermelden muss, ist das Sanierungskonzept noch längst nicht stimmig. Wo bleiben die rettenden Ideen? [Warum Lufthansa das Krisenprogramm so schwerfällt](#)

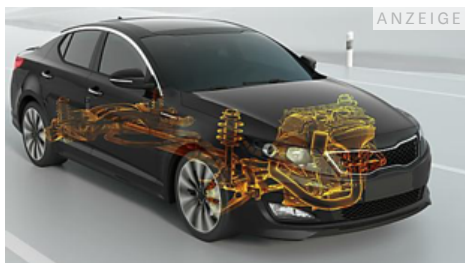


Rüdiger Kiani-Kreß
Redakteur Unternehmen & Märkte

[Zur Startseite >](#)

© Handelsblatt GmbH – Alle Rechte vorbehalten. [Nutzungsrechte erwerben?](#)

Auch interessant:



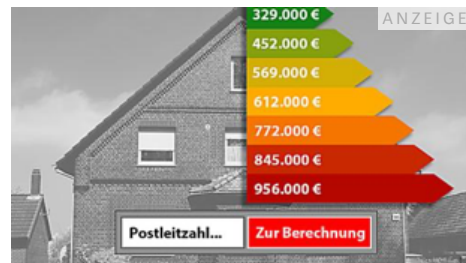
ANLEGER-REPORTS

Wasserstoff übertrumpft Strom. So können Sie mit diesen 2 Aktien ein...



E20 SMARTWATCH

Frankfurt Am Main: Wieso ist diese EKG fähige Smartwatch so schnell...



HAUSVERKAUFSHELFER

Frankfurt Am Main: Das ist der beste Hauswert-Rechner für Hausbesitzer



CORONAKRISE

Kommt jetzt die Flut am



STREIT UM NORD STREAM 2

„Die rote Linie ist endgültig



PARALLELEN ZUR BEIRUT-KATASTROPHE

Die Ammoniumnitrat-