

## Nach Übernahme durch Lufthansa **Austrian NextGeneration - Eine neue Strategie**

WIEN - Was die AUA- Vorstände Andreas Bierwirth und Peter Malanik kürzlich im prallvollen Presseraum *Vienna* des AUA-Hauptquartiers den Medienvertretern vorstellten, war alles andere als eine Frühgeburt. Neun Monate nach dem Signing ist die AUA seit 3. September auch offiziell ein Unternehmen der Lufthansa. Und gerade mal vier Wochen später präsentiert sie ein fix fertiges, vollkonsolidiertes Netzprodukt, das ganz gewiss nicht über Nacht entstand.

### **Der Verkauf**

Als im Dezember 2006 das Kapital der Airline per Aktiensplit um 380 Mio aufgepeppt wurde, schien das Flaggschiff der Nation erstmal gerettet. Zu einem hohen Preis, der auch mit eiligen Aktionsverkäufen nicht zu halten war. Mit acht Langstreckenfliegern weniger und einer um rund 700 Mitarbeiter abgespeckten Crew schaffte die Airline im Jahr darauf einen bescheidenen Gewinn, zartrosa mit gerade mal 3 Mio Euro (FY/07).

Ihr chronisches Kostenthema war damit dennoch nicht vom Tisch. Daran änderte auch ein neuerlicher Rettungsanker nichts, der freilich nie den Boden erreichte. Scheich Al Jaber zog sein 150 Mio Angebot schneller zurück, als Vorstand Ötsch die neuen Zahlen offenlegen konnte. Nach einem negativen Quartalsergebnis (Q1/08) von 49 Mio gab es im Sommer 2008 keine Alternative mehr: Ein strategischer Partner musste her, koste es was es wolle.

Und es kostete, der Weg in die Privatisierung war alles andere als einfach. Fünfzig Jahre nach Gründung der Airline und drei Jahre nach einer Tiefenstudie der Berger Strategy Consulting Group stand die AUA neuerlich vor einem dramatischen Gewinneinbruch. Schlimmer noch, für den Fall der Fälle gab es keinen Rettungsplan, zumindest keinen mit dem Land und Airline leben konnte. Und wollte. Peter Michaelis, AUA- Präsident und Boss des Mehrheitseigners ÖIAG zog die Reißleine und empfahl dem Finanzminister händeringend die Trennung von seinem teuersten Fahnenträger.

Ohne Partner bliebe dem Land im besten Fall nur noch ein rot- weiß- rotes Fähnlein. Der eilig eingeläutete Bieterprozess ähnelte freilich mehr der Geschichte von den zehn kleinen Negerlein. Von vierzehn Interessenten kamen schließlich drei in die engere Wahl, von denen letztlich nur einer auch ein Angebot legte: Der AUA- Langzeitpartner Lufthansa. Das freilich hatte es in sich.

Mit gut 1 Milliarde Kapitalschulden und der Aussicht auf über 400 Mio Jahresverlust war selbst dem Finanzminister klar, der Handel wird ein Verlustgeschäft, von Mehrwert war keine Rede mehr. Recht und billig, die Position des Käufers: Für eure Vergangenheit seid ihr selbst verantwortlich, wir stehen als Partner für eure Zukunft da. Das Ergebnis ist bekannt. Mit einem 200 Mio Staatskredit als akute Schocktherapie und einer kapitalen 500 Mio Mitgift vom Staat steht die Lufthansa als neuer AUA- Eigner freilich immer noch für gut eine Milliarde Erblast gerade, trotz einem Schnäppchenpreis für Syndikat und Aktionäre (1 Cent bzw. 4,48 je Aktie). Ein schlechtes Geschäft, für alle?

Nicht wirklich. Dank der halben Milliarde frischen Kapitals dürfte die neue Kapitaldecke die Airline nicht nur über den Winter gut warm halten. Enorme Anstrengungen kommen auch von der Airline selber. Mit einem dreistufigen Sparprogramm von über 600 Mio, ein Gutteil davon von den Mitarbeitern, soll die Airline trotz massiver Marktprobleme und globaler Wirtschaftskrise in nur etwas über einem Jahr wieder in schwarze Zahlen fliegen.

Das freilich wär zur Zeit sogar für kerngesunde Airlines ein kapitaler Kraftakt, für die schwächelnde AUA hingegen schon fast ein Wunder. Für das Syndikat freilich ein später Grund zum Jubeln: Gelingt der Turnaround gäbe es immerhin nochmal gut 160 Mio Schmerzensgeld.

### **Das Geschäft**

Seit ihrer Neugründung im Jahr 1956 wuchs die Lufthansa in einem geschützten Monopolmarkt mit 70 Mio Einwohnern heran, dem größten und umsatzstärksten Einzelmarkt Europas. Nach der Wende kamen 16 Mio DDR- Bürger hinzu, in einer Zeit, wo die grossen Airlines damit begannen sich zu globalen Netzwerken (Allianzen) zusammenzuschließen und das kostete viel Geld.

In den späten 90er Jahren wurde die Lufthansa aus dem Staatsdienst entlassen und vollständig privatisiert. Ihr erklärtes Ziel: Bei der Konsolidierung der Weltmärkte eine führende Rolle zu spielen. Das Rezept: Mehr Kraft durch systematische Erweiterung ihres Heimatmarkts.

Mit der Akquisition von Swiss und Brussels Airlines wuchs ihr Kernmarkt auf über 100 Millionen Residents, vom Genfer See bis an die Ostsee, und von Ostende bis an die Alpen. Durch den Ankauf von Air Dolomiti kam auch noch Norditalien dazu. Im gutnachbarlichen Südosten stand ihr aber ein Quantensprung ins Haus.

Bringt sie Austrian Airlines in den Konzernverbund, wächst ihr Kernmarkt nicht nur um gut 60 Millionen Menschen, sondern auch um die wichtigste Entwicklungszone in Europa: Zentralosteuropa und der Balkan. Das Ergebnis: Ein Hausmarkt mit fast 200 Mio Einwohnern und annähernd der Wirtschaftskraft der USA, dem auch heute noch größten Binnenmarkt der Welt.

Interessant an der AUA war aber nicht nur ihr Markt, auch ihr Heimatstandort Wien hat enormes Potential. Geographisch ideal gelegen, bietet der Flughafen Wien mit seinem Lokalaufkommen von gut 13 Mio Passagieren eine hervorragende Ausgangsbasis für die Expansion des Konzerns nach Osteuropa. Der Kauf der AUA war kein Schnäppchen, sondern ein strategisches Juwel.

Nicht nur für den Verbundverkehr nach außen, auch für die Qualität des Netzsystems nach innen. Um AUA- Vorstand und ex LH- Marketeer Bierwirth zu zitieren: Das Airline- Geschäft ist sehr einfach, man muss nur einen Atlas nehmen und hineinschauen. Da wo die Linien am kürzesten durchgehen, heißt das Kostenvorteil. Und wenn ich das mit dem richtigen Marketing und dem richtigen Vertrieb würze, dann funktioniert ein Hub. Der Flughafen Wien und die AUA, a perfect couple?

### **Das Konzept**

Wurde die AUA bis jetzt eher pragmatisch betrieben, mit solider Technik, mehr oder weniger bezahlt von Vater Staat, so muss sie ab jetzt ihr Dasein selbst verdienen. Und möglichst auch genug Gewinn, um wieder zu wachsen. Bei schrumpfender Nachfrage und rapide verfallenden Flugpreisen fast eine Quadratur des Kreises. Und mit der ererbten *Flotte Kunterbunt* so gut wie unmöglich.

höhere Produktivität auf allen Ebenen. Mit anderen Worten, ab sofort muss wirtschaftlich gearbeitet werden. So sind gerade der Preisverfall und der daraus resultierende Kostendruck ein vitaler Motor für konzernweite Strukturveränderungen. Und ein tiefgreifendes Redesign des Produkts.

Als eigenverantwortliche Konzernairline muss die AUA ihren Turnaround aber aus eigener Kraft heraus schaffen, durch optimalen Einsatz ihrer Ressourcen, also Mitarbeiter, Material und Kapital. Ergo die Kraft dazu muss im Wesentlichen von Innen kommen, aus dem was da ist. Top auf der Agenda, eine neue Unternehmenskultur mit nachhaltigen Perspektiven. Das freilich kann, wie Vorstand Peter Malanik klar aussprach, nicht von oben verordnet werden. Dazu braucht es vor allem überzeugende Impulse, also ein neues Unternehmenskonzept, das nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter überzeugt.

### **AUSTRIAN NextGeneration**

Das Konzept AUSTRIAN NextGeneration basiert auf einer offensiven Rolle im LH- Konzern, hinter der nach vielen Jahren auch wieder ein echter Gestaltungswille spürbar ist. Mit drei strategischen Schwerpunkten setzt die AUA nicht nur in Wien neue, vitale Akzente:

- Ein neue Markt- und Flottenstrategie
- Sanierung durch massive Kostensenkung
- Volle Nutzung aller Konzernsynergien, Vertrieb und Knowhow inklusive

Anders als in der Vergangenheit konzentriert sich die Airline nicht mehr vorwiegend auf lukrative, hochpreisige Nischen, sondern auf hochvolumigen Verkehr, vor allem aus den westeuropäischen Primärmärkten. Aus zwei Gründen: Erstens um ihr Transfernetz nach Osteuropa zu stärken und zweitens um den gerade in Wien sehr offensiven Lowcost- Airlines ein adäquates Hybridprodukt entgegenzusetzen: Hochfrequente Linienqualität zu einem günstigen Preis.

Treibende Kraft in beiden Fällen: Bei fallenden Ticketpreisen geht ein kostendeckender Ertrag nur über mehr verkaufte Sitze. Wie die Lowcostcarrier muss auch die AUA jetzt verstärkt über den Preis fliegen. Der Trend zu größerem Fluggerät ist freilich branchenweit. Dementsprechend werden ab Sommer 2010 fast alle 50- Sitzer aus dem Verkehr genommen und deren Kapazität durch größere Flieger aus der Charterflotte ersetzt.

Das trifft zwei Fliegen mit einem Schlag: Mehr Sitze im Linienverkehr trotz der Brüsseler Wachstumsfessel. Der Preis: Ein deutlich reduziertes Chartergeschäft. Der Hintergrund: Ohne positives EBIT darf die AUA nicht über den EU- Schnitt expandieren.

Trotz Ausflottung von 16 50- Sitzern weist der Sommerflugplan 2010 eine beträchtliche Steigerung des Angebots aus, mit einem Sitzzuwachs im zweistelligen Bereich. Erreicht werden soll das durch eine drastische Verbesserung der Produktivität, bei Mensch und Maschine. Anders gesagt, weniger Crews müssen künftig weniger Maschinen öfters fliegen.

Durch effizientere Nutzung der Transferknoten wird die auf 80 Flieger reduzierte Flotte nicht nur das gesamte Netz ohne Frequenzverluste halten, strategisch wichtige Märkte wie Bukarest und Sofia werden sogar noch ausgebaut. Ein Wermutstropfen: Hannover wird ab nächstem Frühjahr nicht mehr angefliegen.

Neben dem operativen Betrieb ist damit freilich auch der Vertrieb gefordert. Bei sinkender bis stagnierender Marktnachfrage kann aber auch die geballte Salesforce des Konzerns keine Wunder wirken. Braucht sie hoffentlich auch nicht. Ein nicht unwichtiger Effekt des Verbundsystems ist die Harmonisierung der Transferströme auf die jeweils bestpositionierten Hubs, sowohl geo- als auch demographisch.

Und da hat der Kontinentalhub Wien mit seinen Märkten jetzt offensichtlich völlig neue Chancen. Oder wie Andreas Bierwirth meinte: Zwar müssen wir unseren Gürtel kräftig enger schnallen, aber wenn der Markt wieder anzieht, wollen wir in der Poleposition stehen.