

**Andreas Bierwirth**, Vorstand Austrian Airlines AG

# «Wir sind in keiner Art konkursgefährdet»

Interview: Franz-Xaver Risi

Gibt Brüssel grünes Licht, übernimmt die Lufthansa noch diesen Sommer den österreichischen National Carrier. Im ST-Interview zeigt AUA-Vorstand Andreas Bierwirth auf, wie er seine Airline dafür fit trimmt und welche Rolle die AUA künftig im Lufthansa-Verbund spielen kann.

**Dass Lufthansa Austrian Airlines übernehmen will, ist seit längerem bekannt. Wie weit ist das Projekt fortgeschritten?**

**Andreas Bierwirth:** Wir befinden uns momentan in einer Phase zwischen dem sogenannten «Signing» und dem «Closing». Konkret bedeutet das, dass uns derzeit noch weitgehend die Hände gebunden sind, mit der Lufthansa Synergien zu finden. Gleichzeitig richten wir uns intern darauf aus, wie die Welt nach der Übernahme durch Lufthansa für uns auszusehen hat. Und

als drittes Element steht der Umgang mit der aktuellen Luftfahrtkrise im absoluten Fokus. Diese Situation müssen wir ganz allein bewältigen. Aktuell bewegen wir uns also in einer Welt zwischen strategischer Planung und kurzfristigem Krisenmanagement.

**Das ist zweifellos ein schwieriger Spagat.**

Richtig, nur geht das derzeit sehr vielen Fluggesellschaften so. Jede Airline muss ihr eigenes Rezept finden, mit der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung umzugehen. Wir haben die strategische Frage sehr eindeutig geklärt, indem wir uns entschieden haben, nicht mehr als selbständige Airline zu operieren, sondern eine Partnerschaft einzugehen. Den Weg dorthin müssen wir überbrücken. Wir sind uns bewusst, dass wir auch nach der Übernahme durch Lufthansa aus eigener Kraft leben müssen, um intern und extern wettbewerbsfähig zu sein. Und da gibt es noch einiges zu tun.

**Welche Massnahmen haben Sie ergriffen?**

Wir haben zwei Pakete geschnürt. Einmal rechnen wir damit, dass die Krise gegenüber Vorjahr einen Umsatzausfall von 15 bis 20 Prozent verursachen wird. Entsprechend müssen wir Massnahmen in gleicher Höhe entgegenstellen. Das Paket ist intern wiederum in zwei Bereiche unterteilt: Einerseits umfasst es eine Netzanpassung der verlustreichsten Strecken und andererseits geht es

schliesslich auch bei den Standortpartnern unterwegs. Über lange Jahre haben sich diese auch dank der Monopolstrukturen sehr guter Erträge erfreut. Zumindest einen Teil hätten wir nun gerne zurück. Wir wollen mit den Partnern zusammen eine Form finden, die es uns am Standort Wien ermöglicht, langfristig wettbewerbsfähig agieren zu können.

**Ist die Swiss für Sie ein positiver Anreiz?**

Ganz klar ja. Und es ist auch ein Beispiel, das intern extrem motivierend wirkt, weil wir natürlich den Anspruch haben, den Weg nachzugehen und so weit möglich ebenso erfolgreich zu sein, wobei der Erfolg von Swiss schon extrem gut ist. Wichtig für uns ist, dass die Marke, die Airline und die Produktgestaltung im Sinne des Streckennetzes wie bei Swiss hochgradig eigenständig bleiben. Relativieren muss man den unterschiedlichen Zeitpunkt. Die Swiss wurde Teil des Lufthansa-Konzerns zu Beginn des Konjunkturhochs. Wir gehen in die Partnerschaft zu Beginn einer eher depressiven Phase. Insofern können wir den Weg nicht 1:1 nachzeichnen.

**Wie sieht das Profil der AUA als künftige Lufthansa-Tochter aus?**

Im Gegensatz zur Swiss zeichnet uns eine grosse Stärke im Bereich der Mittelstrecke aus, primär nach Osteuropa und in den Mittleren Osten. Der Anteil der Punkt-zu-Punkt-Reisenden ist Richtung Naher Osten sogar noch bedeutender als nach Osteuropa. Wien ist heute für gewisse Zielgruppen aus dem Nahen Osten, insbesondere aus der Levante, eine wichtige Drehscheibe. Wir werden deshalb unser Netzprofil stark nach Osteuropa und in den Nahen respektive Mittleren Osten weiter forcieren. Wir richten uns damit ganz anders aus als die Swiss, die mehr auf der Langstrecke, aber weniger auf der Mittelstrecke ihre Stärken hat. Unsere Rolle wird sein, mit Wien einen Hub in den Osten Europas zu bilden, insbesondere in die südöstlich geleg-

---

«Die aktuelle Krise kostet uns 15 bis 20 Prozent des Umsatz.»

---

um interne Optimierungen. Letzteres bedeutet, Prozesse umzustellen, Bereiche neu zu organisieren und Kosten einzusparen, letztlich also ein klassisches Kostensenkungsprogramm. Um die Personalkosten zu reduzieren, verzichten Vorstand und Führungskräfte auf fünf bis zehn Prozent Gehalt. Weiter haben wir im Bodenbereich eben Kurzarbeit eingeführt. Mit dem fliegenden Personal sind wir noch in Verhandlungen. Und wir sind



nen Staaten wie Ukraine, Rumänien und Bulgarien. Da behalten wir unsere Pionierrolle. Und wir werden die Airline sein, welche die Levante als den westlichen Teil des Mittleren Ostens spezialisiert abdeckt. Zudem werden wir uns in der Langstrecke ein Rumpfprogramm erhalten.

#### Welche Strecken umfasst dieses?

Thailand ist für uns sehr wichtig, ebenso Japan. Für Nordamerika besteht nach New York und Washington ein Bedarf, der durch die Behörden und die internationalen Organisationen in Wien weitgehend gedeckt wird.

#### Und Sie hatten mal eine starke Position im Verkehr mit Indien.

Der indische Markt leidet derzeit enorm an Überkapazitäten. Man muss sich fragen, wie lange der Atem ist, den man sich selbst gönnen will, solche Strecken bis zur Marktberreinigung durchzuführen.

#### Im Osten ist ihre neue Mutter Lufthansa ebenfalls stark präsent. Tun sich da nicht viele Konfliktfelder auf?

Das Gleiche hätten Sie für Nordamerika auch im Fall der Swiss sagen können. Wir sind heute schon parallel im Osten Europas tätig. Trotzdem haben wir in den letzten Monaten in Osteuropa enorm viel Geld verdient. Leider hat dies nicht ausgereicht, um die noch höheren Verluste auf der Langstrecke auszugleichen. Aber Osteuropa funktioniert aus Wien heraus. Gemeinsam mit der Lufthansa

---

«Entscheidend ist, dass wir unsere Eigenständigkeit behalten.»

---

sa werden wir den Kunden vor Ort ein noch besseres und breiteres Angebot präsentieren. Ich gehe deshalb von einer Stimulierung des Marktes aus, und zwar im qualitativ hochstehenden Bereich. Wir ergänzen uns sehr gut.

#### Mit Frankfurt, München und Zürich verfügen Lufthansa/Swiss bereits über drei Hubs. Welchen Stellenwert kann Wien da noch einnehmen?

Auch der Flughafen Wien steht im Kostenwettbewerb mit den anderen Hubs. AUA braucht in Wien eine Basis, die uns wettbewerbsfähig macht, entsprechend muss sich der Airport effizient aufstellen. Die Netzaus-

richtung wird eine analoge zur AUA sein, mit einem klaren Fokus Richtung Osteuropa und Naher Osten. Und Wien muss sich darauf ausrichten, vor allem viele kleinere Flugzeuge abzuwickeln und weniger grosse Langstreckenmaschinen. Letztlich können wir nur gemeinsam Erfolg haben.

#### Aber Sie gehen davon aus, dass Wien eine wichtige Hubfunktion in der neuen Allianz einnehmen kann?

Ja, ganz sicher! Sonst hätte Lufthansa uns doch nicht gekauft. Man hat uns nicht erworben, um uns klein zu machen, sondern um uns in einer gewissen Rolle wachsen zu lassen. Und die geht klar in Richtung Osteuropa.

#### Welche Folgen hat das für Ihre Flotte?

Erstmals müssen wir uns stabilisieren. Konkret bedeutet das, dass wir die Flotte weiter bereinigen werden, weil wir nach wie vor zu viele unterschiedliche Maschinentypen haben. Es muss uns in Zukunft gelingen, gemeinsam mit der Lufthansa dank mehr Vertriebskraft grössere Flugzeuge zu füllen. Wir werden die 50-plätzigigen Maschinen sukzessive durch 70-plätzigere ersetzen und so die heutigen Fluggeräte um eine Kategorie anzuheben. Wenn wir heute im Regionalbereich mit 50- bis 100-plätzigigen Maschinen unterwegs sind, so werden das in Zukunft 70- bis 120-Plätzer sein. Und wir werden die Typenvielfalt in der Classicflotte bereinigen.

#### In welchem Zeithorizont denken Sie da?

Das wird einige Jahre beanspruchen. Fünf bis sechs Jahre wird das schon dauern.

#### Und es kostet Geld.

Selbstverständlich. Das bedeutet für uns, dass diese Investitionen über klare Businessmodelle unterlegt sein müssen. Die Lufthansa hätte uns sicher nicht gekauft, wenn sie nicht von diesem Konzept überzeugt wäre.

#### Lassen Sie uns auf die Übernahme durch die Lufthansa zurückkommen. Wie sieht der Zeitplan genau aus?

Wir rechnen für den Sommer mit dem «Closing». Ein kritischer Punkt dabei ist die Genehmigung durch die EU-Behörden, wobei aus meiner Sicht sachlich nichts gegen eine Genehmigung spricht. Aber wir müssen abwarten. Ein zweiter Aspekt ist, dass auch die Lufthansa für sich selber einen Businessplan unterlegt hat und wir alles daran setzen müssen, die Werthaltigkeit nicht zu gefährden. Unser Problem ist, dass wir bisher noch keinen Zugriff auf die Synergien der künftigen Zu-



sammenarbeit haben. Mit jedem Monat kostet uns das Geld, gerade in der aktuellen Krise.

#### Was können Sie konkret tun?

Wir müssen von innen her alles unternehmen, was möglich ist. Wir haben wie angesprochen ein Paket beschlossen, mit dem wir 110 Millionen Euro sparen wollen. Weitere 115 Millionen Kostensenkung erwarten wir von Netzanpassungen. Insgesamt werden wir uns damit um 225 Millionen Euro aus eigener Kraft verbessern. Dazu kommen kleinere Beiträge des Flughafens und weiterer Lieferanten. Dabei hilft uns die Krise, weil jeder ein grosses Interesse hat, dass es die AUA weiterhin gibt.

#### Lufthansa will die Übernahme. Gleichzeitig macht man deutlich, dass man von den Partnern wie dem Flughafen Wien «Bewegung» erwartet. Wie realistisch ist das?

Es gibt schlicht keine Alternative dazu. Es sind ja keine illusorischen Forderungen, sondern solche, die aus Vergleichen mit anderen Flughäfen hergeleitet sind. So kostet die Sicherheitsgebühr, also das Durchleuchten in Wien pro Passagier rund acht Euro. In München sind es vier Euro. Kommt dazu, dass wir auch für unsere Transfergäste, die zum Teil gar nicht durchleuchtet werden, trotzdem acht Euro Sicherheitsgebühr bezahlen müssen. Das sind Dinge, die wir gemeinsam mit dem Flughafen anschauen.

#### Was wären die Konsequenzen, wenn die Übernahme scheitert?

Auf eine solche Entwicklung wären wir selbstverständlich vorbereitet. Wir haben einen Plan B, der aber mit einem deutlichen Abbau der Flugzeugflotte verbunden wäre. Nur, davon gehen wir nicht aus. Wir sind optimistisch und kämpfen dafür, dass es uns gelingt – auch im Interesse Österreichs. Denn wenn sich Austrian Airlines massiv verkleinert, würden viele der kleinen Nischenverbindungen nach Osteuropa wegfallen. Ge-

nau die braucht jedoch die österreichische Wirtschaft dringend. Davon hängt sehr viel ab, schlimmstensfalls würden Hauptsitze von Firmen beispielsweise nach München verlegt werden. Wir haben schlicht keine Alternative dazu, uns wettbewerbsfähig zu machen! Es ist ja keineswegs so, dass Österreich und Wien als Luftfahrtstandort nicht profitabel wären.

### **Sie haben den EU-Entscheid zur Übernahme angesprochen. Was passiert, wenn ein Nein aus Brüssel kommt?**

Das wäre für die Lufthansa ein Grund auszustiegen. Wenn die Auflagen zu hoch sind, gefährdet das die Übernahme. Das haben wir in Brüssel klar aufgezeigt.

### **Das Jahr 2008 hat der AUA einen Verlust von 425 Millionen Euro eingetragen. Was waren die Hauptgründe?**

Letztlich gab es einen eigentlichen Dominoeffekt, der mit den massiv gestiegenen Treibstoffpreisen begann. Unter diesen Voraussetzungen konnten wir keinen werthaltigen Geschäftsplan mehr kreieren. Das hat zur Folge gehabt, dass wir die Flugzeuge um rund

«Die Netzprofile von AUA und Swiss ergänzen sich optimal.»

240 Millionen Euro abwerten mussten. Zudem konnten wir mehr als 90 Millionen, die wir als steuerlichen Vorteil aktiviert hatten, nicht realisieren. So gerieten wir bei den Sondereffekten immer tiefer in die roten Zahlen. Rein operativ haben wir 2008 «nur» knapp über 70 Millionen Euro verloren. Das ist ohne Frage nicht zufriedenstellend, aber längst

#### ZUR PERSON

Der ausgebildete Bankkaufmann Dr. Andreas Bierwirth, 1971 geboren, studierte an der Universität Münster Betriebswirtschaftslehre. 2002 begann er seine berufliche Karriere als stv. Geschäftsführer bei Germanwings, von wo er 2006 als Bereichsleiter Marketing zur Lufthansa Passage wechselte. Im April 2008 wurde er zum kommerziellen Vorstand (CCO) bei Austrian Airlines bestellt. Seit Anfang Februar 2009 ist er gemeinsam mit Dr. Peter Malanik als Vorstand verantwortlich.



**Susanne Richter (General Manager Schweiz) und Andreas Bierwirth sehen im Schweizer Markt neue Chancen für eine intensivere Zusammenarbeit von AUA und Swiss.**

nicht so dramatisch wie sich der Verlust von 425 Millionen Euro ausnimmt. Letztlich wird uns das letztjährige Resultat aber wieder zu Gute kommen. Wir haben damit eine grosse finanzielle Bürde für die Zukunft abgeworfen.

### **Gerüchte, wonach die AUA schon bald pleite sein wird, sind damit falsch?**

Auf jeden Fall! Diese Sondereffekte werden uns nicht noch mal belasten. Kommt dazu, dass diese Neubewertung die Liquidität nicht belastet. Im Hinblick auf die Lufthansa-Übernahme gibt es ein klares Finanzkonzept.

### **Mit dem Entscheid der Lufthansa war für die AUA eine lange Zeit der Verunsicherung abgeschlossen.**

Diese Sicherheit ist insbesondere nach innen eine sehr wichtige Motivation. Wenn wir diese Sicherheit nicht hätten, wären unsere Probleme erheblich grösser, uns würde die Perspektive fehlen. Vielleicht hätte man einen anderen Investor gefunden. Aber das ist Spekulation. Wir sind letztes Jahr medial durch viele Höhen und Tiefen gegangen, gerade in Österreich, aber auch in der Schweiz. Das hat sich für den Vertrieb negativ ausgewirkt. Gerechtfertigt war das allerdings nie. Es gab nie eine Unsicherheit, dass wir die Flüge nicht durchführen. Wir sind auch nicht akut konkursgefährdet – selbst dann nicht, wenn die Lufthansa sagt, sie geht. Wir haben dann zwar ein Problem, aber aus wären die Lichter ganz bestimmt nicht. Man kann uns ohne jede Verunsicherung buchen. Wir haben übrigens 2008 auf der Serviceseite genau so viele Preise gewonnen wie 2007. Die Mitarbeitenden haben sich von der schlechten Stimmung nicht infizieren lassen. Die Produktqualität hat nie gelitten. Da ziehe ich vor allen Mitarbeitenden den Hut.

### **Die Produktqualität ist sehr gut. Nur, kann man sich das so noch leisten?**

Wir suchen immer nach Wegen, unsere Kosteneffizienz zu steigern. Wir haben im letzten Jahr dank optimalen Prozessen und Verträgen die Kosten fürs Catering um zehn

Millionen Euro gesenkt und gleichzeitig erhielten wir bei Kundenumfragen sogar noch bessere Noten. Da suchen wir immer nach Innovationen. Freundliche Mitarbeitende und gutes Essen sind Teil unseres Markenverständnisses. Zudem sind wir jene Airline, die am pünktlichsten operiert und am wenigsten Koffer verliert. Diese Werte, vor allem die operative Stabilität, wollen wir in jedem Fall behalten.

### **Lassen Sie uns noch auf den Markt Schweiz zu sprechen kommen. Welchen Stellenwert hat die Schweiz für die AUA?**

Für uns ist die Schweiz einer der wichtigsten Auslandsmärkte. Wir haben eine starke Verbindung nach Genf und sind eine der wenigen Airlines, die auch Basel anbinden. Und auch aus Zürich heraus bieten wir über Wien sehr gute Verbindungen nach Osteuropa.

### **Welche Chancen eröffnen sich, wenn nun auch die AUA wie die Swiss eine Lufthansa-Tochter wird?**

Wir können den Flugplan exakt abstimmen und so das Angebot für die Kunden noch optimaler gestalten. Und wir können die gegenseitigen Streckennetze nutzen. Für uns beispielsweise bedeutet das, dass wir das Langstreckenangebot der Swiss ex Zürich offensiv und als Alternative anbieten können. Weshalb nicht aus Wien über den sehr guten Flughafen Zürich mit der Swiss nach Los Angeles fliegen? Gleiches gilt für Südamerika. Andererseits können wir für Schweizer Kunden unsere Osteuropa-Stärke in die Waagschale werfen. Die Netzprofile von Swiss und AUA ergänzen sich hervorragend. Aus unseren Nischen heraus können wir uns gegenseitig mit qualitativ starken Produkten gut unterstützen.

### **Wie sehen Sie die Perspektiven für 2009?**

Es wird sicher ein schwieriges Jahr. Wir müssen die Krise meistern. Dabei wird entscheidend sein, wie gut es gelingt, die Kapazitäten anzupassen. Das ist für mich die Kernfrage. Zudem müssen wir die Kosten weiter senken, um in einem kleiner werdenden Markt wettbewerbsfähig zu sein. ◆