

## **Laudatio zur Verleihung des 2. DSW-Preises für gute Unternehmensführung an Herrn Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber**

*Matthias Wissmann am 10. November 2011 um 19 Uhr im Hotel Adlon Kempinski, Unter den Linden 77, Berlin*

Vielen Dank, lieber Herr Dr. John von Freyend!  
Sehr geehrter, lieber Herr Dr. Weber,  
meine verehrten Damen und Herren,

wir schreiben das Jahr 1967.

Die Einführung des Farbfernsehens sorgt in Deutschland für riesige Begeisterung.

Eintracht Braunschweig wird überraschend Deutscher Fußballmeister.

Der erste Geldautomat der Welt wird in London in Betrieb genommen.

In Südafrika wird erstmals eine Herztransplantation an einem Menschen durchgeführt.

Und auch für die heutige Preisverleihung ist das Jahr 1967 maßgeblich. Denn damals macht sich ein junger Mann aus Baden-Württemberg auf den Weg in den hohen Norden. Das Ziel eines gewissen Jürgen Weber ist die Ingenieur-Direktion der Lufthansa in der Hansestadt Hamburg. Im Handgepäck hat er ein erfolgreich absolviertes Studium der Luftfahrttechnik. Zwei weitere Jahre hat er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Hochschule Stuttgart gearbeitet. Nun reizt den 25-jährigen Diplom-Ingenieur der Wechsel in die Industrie.

Es folgt eine Unternehmerlaufbahn wie aus dem Bilderbuch. Jürgen Weber ist ein Mann der Praxis. Er steht bei seinen Kollegen – auch wenn das Schwäbische für viele gewöhnungsbedürftig ist – hoch im Kurs. Seine Vorgesetzten erkennen den rohen Diamanten. Sie fördern die vielfältigen Talente, so dass Jürgen Weber ebenfalls rasch in leitende Positionen aufsteigt.

Schließlich – im Jahr 1991 – der vorläufige Karrieregipfel: Jürgen Weber wird durch den Aufsichtsrat einstimmig zum Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa gewählt. Nur: Zu diesem Zeitpunkt besteht kaum ein Grund, die Korken knallen zu lassen. Denn – im Gegensatz zu Weber – befindet sich die Lufthansa überall, nur nicht auf ihrem Karrierehöhepunkt.

4 Millionen DM Verlust! Nicht pro Jahr oder Monat. Und auch nicht pro Woche – sondern täglich! Das Unternehmen befindet sich im finanziellen Sturzflug. Der Bund, in dessen Hand sich der Großteil der Aktien befindet, schließt eine Kapitalerhöhung aus. Auch private Banken winken ab. Ein Überbrückungskredit durch die KfW wird überlebensnotwendig, um die Gehälter der Lufthanseaten bezahlen zu können.

Die Dramatik der Lage ist dem neuen Chef sehr bewusst. Jürgen Weber versteckt sich aber nicht. Er krempelt die Ärmel hoch und übernimmt entschlossen den Steuerknüppel. Die Flinte einfach ins Korn zu werfen, entspricht nicht seinem Naturell.

Die Bedrohung könnte größer kaum sein. Das wirtschaftliche Umfeld ist geprägt von erheblichen Turbulenzen. Zwar profitiert die Lufthansa kurzfristig von der deutschen Wiedervereinigung. Ihre gestiegenen Passagierzahlen verzerren jedoch das Bild. Fernab der Realität schwebt das Unternehmen über den Wolken.

Der Reformdruck bleibt hierzulande lange Zeit unerkannt. Dabei lassen der Golfkrieg und das Konjunkturtief die Erträge der Luftfahrtindustrie global einbrechen. Der weltweite Passagierverkehr schrumpft um 9 Prozent. Die Branche kämpft mit riesigen Überkapazitäten. Die Lufthansa beendet das Jahr 1991 mit einem Minus von 444 Millionen DM in den Büchern. Ein Jahr später beträgt ihr Verlust sogar 730 Millionen DM.

Aber nicht nur ist das konjunkturelle Klima rau, auch am Horizont verdichten sich die Wolken. Der Fall des Eisernen Vorhangs hat neue Handelswege geöffnet. Der gewaltige Prozess der Globalisierung kommt ins Rollen, langsam aber unaufhaltsam. Er wirkt auf die Luftfahrtindustrie wie eine Bedrohung.

Denn die europäische Politik drängt auf eine massive Liberalisierung des Luftverkehrs. Die Preise sollen sinken. Ein Jedermann soll es sich leisten können, das vereinte Europa auf dem Luftweg zu bereisen. „Wettbewerb“ gilt in der Luftfahrtindustrie jedoch als Fremdwort, waren Kapazitäten und Preisbildung bisher doch strikt reguliert. Unter den kartellartigen Schutz der damaligen IATA – des Luftfahrt-Dachverbandes – ließ es sich gut leben.

Auch die Lufthansa hatte es sich in luftiger Höhe bequem gemacht. Nun steht sie dem Wandel starr und hilflos gegenüber. Ihre Kosten sind hoch, die Produktivität gering. Ihre Organisationsstruktur ist monolithisch. Statt schlank und elegant wie ein Kranich, ist sie schwer und unflexibel wie ein Fels. Doch Felsblöcke fliegen bekanntlich nur ungerne. Die versteinerten, behördenartigen Entscheidungswege beschleunigen den Abschwung.

Jürgen Weber aber stemmt sich nicht gegen die Liberalisierung. Im Gegenteil: Er befürwortet sie. Er weiß, dass die Entwicklung nicht vor der Lufthansa halt machen wird. Das bedeutet: Nicht weniger als eine grundlegende, strukturelle und strategische Neuausrichtung ist notwendig. Nur mit einer neuen strikten und nachhaltigen Kostenkontrolle kann die Lufthansa im Wettbewerb überleben.

Gleichzeitig muss Weber feststellen, dass die Belegschaft nicht darüber im Bilde ist, wie dramatisch die Situation wirklich ist. Zusätzlich zur Kostensenkung ist daher vor allem ein Mentalitätswechsel der Mitarbeiter unumgänglich.

Als Hobbysportler bringt Jürgen Weber einen unbändigen Teamgeist mit. Bei ihm ist die Mannschaft der Star. Einzelgänger haben es schwer. Er pflegt einen kooperativen

Führungsstil. Aber verstehen Sie mich nicht falsch: Kooperativ heißt nicht, nachlässig in den Zielen.

An einem Juni-Wochenende im Jahr 1992 ruft Weber ca. 20 Senior Manager der Lufthansa zusammen. Ein kleiner Kreis von Leuten, die bereit sind für den Umbruch. Bei dem Treffen werden die Finger in die offenen Wunden gelegt. Das Ziel sind nicht nur kurzfristige Einsparungen. Vielmehr sind kluge strategische Weichenstellungen gefragt, die das Unternehmen nachhaltig leistungsfähiger machen.

Weber findet klare Worte. Er fordert unternehmerisches Mitdenken. Dienst nach Vorschrift kann sich die Lufthansa nicht länger erlauben. Alle müssen an einem Strang ziehen. Und sein Ansatz zeigt Wirkung. Viele der Manager kooperieren erstmals über ihre Unternehmenseinheit hinaus. Ihre Einbindung ist für sie ein enormer Motivationsfaktor.

Innerhalb von vier Wochen leitet Weber drei weitere Workshops dieser Art. Er berät sich mit insgesamt 200 Führungskräften. Jeder von ihnen versteht die Brutalität der Krise und die zwingende Notwendigkeit, eigene Beiträge zu leisten.

Aus einer Vielzahl innovativer Ideen entstehen außerordentlich ambitionierte Leitlinien für ein stringentes Kostenmanagement. Das Ergebnis ist ein Paket aus 131 Maßnahmen, das so genannte „Programm 93“: Überkapazitäten in der Flotte müssen abgebaut werden, Strecken werden bereinigt. Auch Personal muss sozialversicherungsverträglich eingespart werden. Und die Wege dorthin sind ebenso kreativ wie vielfältig: Neben dem Vorruhestand werden verschiedene Formen von Teilzeit- und Urlaubsprogrammen aus der Taufe gehoben. Niemand wird gegen seinen Willen aus dem Unternehmen gedrängt.

Offenheit und Ehrlichkeit sind für Weber unverzichtbar. Um die Belegschaft emotional zu mobilisieren, schafft er ein weiteres Instrument. Die so genannten „Town Meetings“. Er nutzt seine Geschäftsreisen, um die Lufthansa-Leute an ihren jeweiligen Stützpunkten direkt und persönlich anzusprechen. Vorbild ist ihm der US-Wahlkampf Bill Clintons, der auf diese Weise den Austausch mit den Bürgern suchte. Über 300 „Town Meetings“ hält Weber als Vorstandsvorsitzender ab. Auch seine Vorstandskollegen schließen sich rasch dieser Praxis an. Jeder Unternehmensbereich und jede Hierarchieebene wird einbezogen.

Das „Programm 93“ wird klar kommuniziert. Die Ziele sollen unmittelbar bei jedem Beschäftigten verankert werden. Mehr Arbeit für weniger Geld, lautet eine der wichtigsten Devisen.

Die Botschaften lösen natürlich keine Begeisterungstürme aus. Dennoch hält sich der Protest in Grenzen. Die Belegschaft und auch ihre Vertreter ziehen mit und sind zu persönlichen Opfern bereit. Dies ist ein großer Verdienst Webers. Denn er kommuniziert nicht nur offen, sondern er lebt den Wandel vor. So verzichtet er gemeinsam mit dem gesamten Lufthansa-Vorstand im Jahr 1992 auf 10 Prozent seiner Jahresbezüge. Mit anderen Worten: Weber handelt fair und glaubwürdig.

Ein starkes Miteinander in der Sozialpartnerschaft wird nicht nur gepredigt. Intensive Dialoge stärken den Konsens. Sie sind zwar anstrengend und zeitaufwendig. Aber dieser Aufwand lohnt sich. Und glauben Sie mir: Die Gewerkschaften, mit denen ein Lufthansa-Chef an einem Tisch sitzt, sind nicht für ihre Zimperlichkeit bekannt. Und sie waren es schon damals nicht.

Die konkrete Umsetzung des „Programms 93“ obliegt einem hochrangigen, vierköpfigen Operations (OPS)-Team. Als Motor des Wandels hat dieses Team Webers volle Rückendeckung. Es gelingt zügig, einen Großteil der scharfen Einschnitte umzusetzen. Gleichzeitig will Weber den Konsens mit den Gewerkschaften nicht torpedieren. Er führt das Unternehmen mit einem hervorragenden Gespür für das passende Reformtempo.

Und die harte Arbeit trägt Früchte. Im November 1993 verzeichnet das Unternehmen erstmals wieder einen Gewinn. Die Passagierzahlen steigen, die Umsätze wachsen wieder und die Kosten sind spürbar gesunken.

Es ist Zeit zum Durchatmen, aber nicht zum Ausruhen. Ein Teilerfolg, kein Ruhekitzchen. Weber treibt die Umstrukturierung der Lufthansa weiter voran. Denn sie ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg im verschärften Wettbewerb. Ein Luftfahrtunternehmen muss flexibel auf externe Schocks und Konjunkteinflüsse reagieren können. Es muss lernfähig sein.

Die starre monolithische Gesamtstruktur soll aufgebrochen werden. Die Eigenverantwortung soll gestärkt werden. Die bisherigen Entscheidungswege sind zu lang. Die Mitarbeiter in den vielen Hierarchieebenen haben kaum Anreiz zur Eigeninitiative. Zudem mangelt es an Transparenz.

Größere Unternehmensbereiche zu veräußern, steht nicht zur Disposition. Jedoch sollen sich die einzelnen Einheiten eigenständig im Wettbewerb behaupten. Verschiedene Organisationsmodelle stehen zur Auswahl. Schließlich werden im Jahr 1994 die – neben der Passagierbeförderung – drei großen Kernbereiche der Lufthansa rechtlich verselbständigt: die Fracht mit der LH Cargo AG, die Luftfahrzeug-Instandhaltung mit der LH Technik AG und die Informationstechnologie mit der LH Systems GmbH.

Die drei Gesellschaften besitzen nunmehr eine eigene Geschäfts- und Ergebnisverantwortung. Ihre Kosten und Erträge treten deutlicher zutage und geben immer wieder neue Anstöße zur Konsolidierung. Die kleineren Einheiten können sich besser an den Markterfordernisse anpassen. Sie sind besser zu führen. Weber lenkt die Lufthansa immer mehr weg von einer staatlichen Behörde in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens.

Parallel verfolgt er zielstrebig und konsequent die rasche Privatisierung der Lufthansa, um eine weitgehende Unabhängigkeit und dem Management größere Handlungsfreiräume zu generieren. Die Identifikation mit dem Unternehmen soll gefördert und das Ansehen bei den Kunden verbessert werden. Als damaliger Bundesverkehrsminister durfte ich diesen Prozess aktiv begleiten und unterstützen.

Die Verhandlungen sind effektiv, die Ergebnisse können sich sehen lassen. So wird u.a. die Altersversorgung der Lufthansa-Piloten neu geregelt. Schrittweise reduzierte der Bund seine Anteile und im Oktober 1997 ist das Unternehmen vollständig privatisiert.

Der Privatisierungsprozess hat das Bewusstsein des Unternehmens noch einmal stark gewandelt. Stärker denn je stehen der wirtschaftliche Erfolg und die Kosteneffizienz im Fokus. Weber kämpft erfolgreich um das Vertrauen der Finanzmärkte. Hier galt die Lufthansa bisher nämlich noch nicht unbedingt als ein Synonym für Wettbewerbsstabilität.

Die Unternehmenszahlen, die Weber präsentieren kann, sprechen jedoch eine eindeutige Sprache. Für 1998 kann er – zum zweiten Mal in Folge – das beste Jahresergebnis der Lufthansa-Geschichte bekannt geben: Ein Gewinn vor Steuern von knapp 2,5 Milliarden DM. Die Passagierzahlen waren von 33,7 Millionen im Jahr 1992 auf 40,5 Millionen angestiegen. Im gleichen Zeitraum wurde die Belegschaft um ca. 9.000 auf knapp 55.000 Mitarbeiter verkleinert.

Dass die Lufthansa zu diesem Zeitpunkt ein profitables und weltweit führendes Luftfahrtunternehmen ist, ist allerdings nicht nur das Ergebnis erfolgreicher interner Kostenkontrolle. So hat Jürgen Weber bei der strukturellen Neuausrichtung nie die externen Unternehmensbeziehungen außer Acht gelassen. Visionär hat er sich mit den Vorteilen einer weltweiten Allianz beschäftigt.

Um dafür die Voraussetzungen zu schaffen, war wiederum die enge Zusammenarbeit mit dem Bundesverkehrsminister entscheidend. Denn nur mit einer Neuordnung der deutsch-amerikanischen Luftverkehrsbeziehungen konnte die Tür für die Allianzen aufgeschlossen werden. Es galt also, der US-Regierung klar zu machen, dass die Bundesregierung nicht mehr bereit war, mit dem alten Luftverkehrsabkommen aus dem Jahre 1955 zu „leben“. Es begann ein über einjähriger Verhandlungsmarathon, an dessen Ende ein „Open-Sky“-Abkommen mit code-sharing neue transatlantische Perspektiven eröffnet. Erst damit konnte auch die weltweite Allianzstrategie angegangen werden.

Weber sah in den strategischen Partnerschaften den entscheidenden Weg zu zukünftigem Wachstum. Denn: Eine zunehmend globalisierte Welt erforderte lückenlose Transportwege. Diese Erkenntnis treibt Weber an. Er ist es, der die weltweit größte Luftfahrt-Allianz initiiert. Am 14. Mai 1997 schlägt die Geburtsstunde der „Star Alliance“, dem ersten multilateralen Bündnis im Weltluftverkehr. Neben der Lufthansa beteiligen sich Air Canada, SAS, Thai Airways und United Airlines. Im Laufe der Zeit schließen sich auch weitere Fluggesellschaften an.

Charakteristisch für die „Star Alliance“ sind ihre ganzheitliche Ausrichtung und ihre enorme Wettbewerbsfähigkeit. Die Auswahl der Partner beruht auf strengen strategischen Kriterien. Aber auch die Unternehmenskulturen müssen übereinstimmen.

Für die Kunden aller beteiligten Partner ergeben sich viele neue Vorteile: Die Bonusmeilenprogramme der Airlines sind fortan kombinierbar. Die Umsteigezeiten werden verkürzt und Tickets sind einfacher zu ordern. Die Flugpläne der Airlines werden aufeinander abgestimmt.

Und auch die Airlines profitieren. Bereits im Jahr 1997 kann allein die Lufthansa eine Million zusätzliche Fahrgäste verzeichnen. Ihre Allianzen leisten in 1998 einen Ergebnisbeitrag von 500 Millionen DM. Die Lufthansa ist zum „Global Player“ aufgestiegen.

Fortan entfacht sich im Luftverkehr ein Wettstreit unter Netzwerken, nicht länger unter einzelnen Airlines. Und die Lufthansa ist Pionier dieser Entwicklung. Mit anderen Worten: Weber brauchte nur sechs Jahre, um die Lufthansa vom Rande des Bankrotts an die Weltspitze zu führen.

Heute besteht die „Star Alliance“ aus 27 renommierten Fluggesellschaften und bietet das größte Passagier-Streckennetz der Welt: Mit 21.230 Flügen pro Tag werden 1.185 Flughäfen in 185 Ländern angesteuert.

Meine Damen und Herren,

die Verdienste von Herrn Weber ließen sich noch viel weiter ausführen. Sie sind gar nicht hoch genug einzuschätzen. Unter seiner Führung hat sich die Lufthansa zu einem flexiblen und anpassungsfähigen Aviation-Konzern entwickelt – trotz eines herausfordernden Umfelds.

Jürgen Weber hat dafür eine Vielzahl prominenter Auszeichnungen erhalten. Das manager magazin hat ihn im Jahr 1999 nicht umsonst zum „Manager des Jahres“ gekrönt. Zur Begründung heißt es aus der Jury: „Jürgen Weber hat gezeigt, dass aus Bodenständigkeit eine Vision entstehen kann.“

Und diese Visionen ließen seinen Namen auch in den vergangenen Wochen verstärkt in den Medien auftauchen. Denn er war es, der im Jahr 1997 vorausblickend forderte, dass der Frankfurter Flughafen um eine weitere Landebahn erweitert werden müsse, damit der Industriestandort Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht an Boden verliert.

Verehrte Damen und Herren,

bitte erlauben Sie mir, zum Ende meiner Laudatio auch eine politische Botschaft einzuflechten, die mir sehr am Herzen liegt: Deutschland ist so erfolgreich wie kein anderes Land aus der Weltwirtschaftskrise herausgekommen. Unsere exportstarke Industrie war der tragende Stützpfiler in diesem konjunkturellen Sturm. Sie ist die Grundlage unseres Wohlstands. Und diese Industrie besteht nicht nur aus global agierenden Konzernen wie der Lufthansa. Auch die unzähligen klein- und mittelständischen, oftmals familiären Unternehmen gehören dazu.

Deutschland erwirtschaftet rund 27 Prozent der industriellen Bruttowertschöpfung der EU. Dies ist mehr als Großbritannien und Frankreich zusammen. Die Industrie steht für fast 90 Prozent der deutschen Exporte. Und in der Industrie erfolgen über 90 Prozent der F&E-Ausgaben der deutschen Wirtschaft.

Aus diesen Fakten ergeben sich besondere Herausforderungen. So benötigt ein Industrieland wie Deutschland zwingend eine effiziente Verkehrsanbindung. Denn Wachstum und Transport bedingen sich gegenseitig.

Heute ist unsere Industrie auf vorbildhafte Weise in die internationale Arbeitsteilung integriert. Die Lieferketten sind passgenau getaktet. Damit dies so bleibt, dürfen wir uns keine Versäumnisse im Ausbau unserer Infrastruktur erlauben. Wir schneiden uns sonst ins eigene Fleisch.

Eigentlich sollten wir uns dieser Zusammenhänge jederzeit bewusst sein. Dennoch geraten sie hierzulande immer wieder viel zu schnell in Vergessenheit. Auch deshalb brauchen wir standhafte Persönlichkeiten, die sich nicht zu schade sind, ökonomisch notwendig Maßnahmen – mögen sie auch noch so unpopulär sein – immer wieder ins Gewissen zu rufen. Und für eine solche standhafte Persönlichkeit, lieber Herr Weber, gibt es kaum ein besseres Beispiel als Sie.

Und nun darf ich Ihnen verdientermaßen den 2. DSW-Preis für gute Unternehmensführung überreichen. Meinen herzlichen Glückwunsch!