

„Frauen, hört auf zu jammern!“

Lufthansa-Star Simone Menne macht es vor: Ich will CEO eines Dax-Konzerns werden. Bisher hat das noch keine Frau geschafft.

Frau Menne, wann bekommt der erste deutsche Großkonzern eine Chefin?
2017 würde ich tippen.

So schnell?
Finden Sie das schnell? In den meisten Ländern Europas und in Amerika ist eine Konzernchefin doch längst nichts Besonderes mehr. Auch in Deutschland gibt es genug Frauen, die das können. Mir fallen viele Kandidatinnen ein.

Mit Ihnen als Kandidatin Nummer eins: Sie sind der einzige weibliche Finanzvorstand in einem Dax-Konzern.
Nein, ich bin bei weitem nicht die einzige Kandidatin.

Aber Sie möchten Vorstandsvorsitzende werden?

Natürlich traue ich mir die Position als CEO zu, es geht dabei gar nicht um meine Person. Ich habe einen tollen Job, arbeite in einem phantastischen Unternehmen, und wir haben mit Carsten Spohr genau den richtigen CEO für die Lufthansa. Mir geht es um eine hierzulande längst überfällige Veränderung im Denken. In der Politik ist es selbstverständlich, dass Frauen Spitzenpositionen besetzen. In der Wirtschaft ist das leider immer noch anders.

Woran liegt es, dass es noch keine Frau nach ganz oben im Dax geschafft hat? Haben die Männer sich verschoren, oder wer hat die „gläserne Decke“ eingezogen?

An Verschwörungstheorien glaube ich nicht. Vielleicht braucht es schlicht eine gewisse Zeit, bis eine nennenswerte Zahl von Frauen in die Nähe von Vorstandsposten vordringt.

Würde eine Quote das beschleunigen?
Bei dem Thema bin ich hin- und hergerissen. Auf der einen Seite bin ich kein Freund von Quoten. Auf der anderen Seite hat die Quote in der Politik für einen raschen Kulturwandel gesorgt. Heute wird überhaupt nicht mehr über das Geschlecht eines Politikers gesprochen, sondern ausschließlich über seine Qualitäten. Da müssen wir auch in der Wirtschaft hinkommen. Es ist nur eine Frage der Zeit. Ich finde es gut, in den Aufsichtsräten mit der Quote zu beginnen. Gegenüber einer Quote für Vorstände bin ich skeptisch.

Wo wären Sie gerne CEO?
Es gibt viele schöne Unternehmen in Deutschland, ich kann mir einige vorstellen.

Müssen Frauen fürchten, dass offen vortragener Ehrgeiz schadet? Ein Mann profiliert sich als durchsetzungsstarker Macher, eine Frau wird zur „Karriereziecke“?

Gerade diese Stereotype weisen darauf hin, dass wir uns hier noch weiterentwickeln müssen. In Wirklichkeit sind Frauen, was ihren Karrierewillen angeht, nicht anders als Männer. Das ist unabhängig vom Geschlecht.

Die vielbesungene Frauensolidarität ist ein Mythos?

Genau. Frauen sind untereinander nicht solidarischer als Männer. Egal, was die Studien raten, was eine Frau sein sollte, wenn sie Karriere machen will - eines ist sicher: Für Mann oder Frau gelten dieselben Regeln. Sie müssen härter und besser arbeiten als andere, wenn sie aufsteigen wollen. Und sie müssen auch mal bereit sein, sich unbeliebt zu machen.

Haben Sie einen Coach, der Ihnen in Fragen von Karriere und Führung hilft?

Ja, seitdem ich Vorstand bin. Am Anfang habe ich mich jeden Monat beraten lassen, jetzt nicht mehr so oft - vielleicht jedes Vierteljahr.

Welches Kalkül steckt dahinter, wenn Sie so offensiv Ihre CEO-Ambitionen vortragen?

Ich möchte gerne den notwendigen Wandel vorantreiben. Und wie soll eine Veränderung gelingen, wenn niemand sich dazu bekennt? Komischerweise werden Männer gar nicht erst nach ihren Ambitionen gefragt.

Doch, doch - nur wird in den Antworten viel gelogen: Nie haben die Herren sich nach was gedrängt, immer kam das Amt irgendwie auf sie zu...

Sehen Sie! Da sage ich doch lieber gleich: Ja, CEO ist auch ein interessanter Job.

Damit folgen Sie der Strategie von Sheryl Sandberg: Hängt euch rein, rät die Facebook-Managerin, Frauen, meldet eure Ansprüche an.

Das unterschreibe ich sofort. Frauen, hört auf zu jammern! Strengt euch an, zeigt euer Können und seid bereit zu wissen Opfern. Dann schafft ihr es auch.

Etlliche Frauen in Dax-Vorständen sind schnell wieder gescheitert - und haben damit erst recht Munition für die Quotengegner geliefert.

Völlig richtig. Es ist falsch, Frauen oder Männer zu früh auf Top-Positionen zu hieven. Damit tut man niemandem einen Gefallen.

Sie sagen: Jede Karriere fordert ihren Preis. Gehört dazu der Verzicht auf Familie wie bei Ihnen?

Sie können Familie haben, aber nicht das gleiche Familienleben wie jemand, der acht Stunden am Tag arbeitet. Als Vorstand müssen sie Zugeständnisse machen, auch im Privatleben. Das ist so. Ich finde das nicht dramatisch, meine Kollegen auch nicht. Sonst würden wir es nicht machen. Es wird niemand in einen Vorstand gezwungen.

Woher rührt Ihr unbändiger Ehrgeiz?

Nach der Schule hatten Sie Künstlerin werden wollen, nicht Managerin. Auch als Künstlerin hätte ich den Anspruch gehabt, es nach oben zu schaffen, im Moma auszustellen. Gewiss war es mein Ziel damals nicht, eines Tages Finanzvorstand zu werden. Mein Ziel bestand immer darin, eine Sache gut zu machen - und dann finden Sie halt Geschmack am Aufstieg, denken bei jeder Stufe: Warum nicht noch eine höher?

Haben Sie einen Coach, der Ihnen in Fragen von Karriere und Führung hilft?

Ja, seitdem ich Vorstand bin. Am Anfang habe ich mich jeden Monat beraten lassen, jetzt nicht mehr so oft - vielleicht jedes Vierteljahr.

Lehnt Sie je das Gefühl, dass das Argument einer Frau weniger zählt?

Nein, nie. Das wäre ja verrückt. Wahrscheinlich wird der Ratschlag einer Frau sogar eher angenommen. Rein unter Männern wird es mitunter schneller aggressiv, ein junger Mann muss eher mit Abwehrreaktionen rechnen, so in der Art: Was will der junge Schnösel mir da sagen? Einer Frau ist man eher bereit zu folgen: Ja, da hat sie einen Punkt.

Der Kapitalmarkt hat gegenwärtig wenig Freude an der Lufthansa: Die Schulden sind atemberaubend, zuletzt haben Sie jeden Tag mehr ausgegeben, als in die Kasse reinkam. Wie lange hält ein Konzern das aus?

Keine Bange, wir sind sehr stabil. Voriges Jahr hatten wir tatsächlich einen negativen Cashflow, also mehr Ab- als Zuflüsse. Ein Jahr können Sie das überstehen, wenn die Kasse so gut gefüllt ist wie unsere. 2015 ist das Verhältnis wieder ausgeglichen. Langfristig muss es positiv sein, das stimmt. Zur Entwicklung unserer Verschuldung tragen aber ganz maßgeblich unsere hohen Pensionslasten bei. Hier müssen die Tarifpartner endlich einsehen, dass es mit Alters- und Übergangsversorgung so nicht weitergehen kann und wir finanzierbare Modelle brauchen.

Ihr Heil suchen Sie nun als Billigflieger. Schluckt es die Stammkundschaft, wenn sie innerhalb Deutschlands Germanwings statt Lufthansa fliegen muss?

Wir freuen uns über eine positive Akzeptanz bei unseren Kunden, auch unter den Vielfliegern. Finanziell lohnt sich die Umstellung schneller als erwartet: Germanwings erreicht in diesem Jahr die Gewinnschwelle, nachdem wir mit Direktflügen von Stadt zu Stadt innerhalb Europas über Jahre dreistellige Millionenverluste erlitten haben.

Sie haben immer draufgezahlt? In diesem Bereich ja, zum schlechtesten Zeitpunkt 300 Millionen Euro im Jahr.

Nach dem Absturz der Germanwings-Maschine in den Alpen will der französische Staatsanwalt Robin nun gegen Ihren Konzern ermitteln: Hat der Todesflug auch strafrechtliche Konsequenzen?

Uns liegen derzeit keine konkreten Kenntnisse über Ermittlungen der französischen Staatsanwaltschaft gegen Germanwings oder Lufthansa vor. Nach unserem Verständnis richten sich diese Ermittlungen gegen unbekannt und nicht gegen bestimmte Tatverdächtige.

Wie stark hat Ihnen das Unglück finanziell geschadet?

Dieser Unfall hat alle in der gesamten Lufthansa-Gruppe schwer getroffen, weil da etwas Unvorstellbares passiert ist. Wirtschaftlich hatte das kaum Folgen. In den ersten drei Tagen hatten wir Germanwings weniger Buchungen. Bei Lufthansa konnten wir nur geringe Auswirkungen feststellen. Und nach einer Woche hat sich alles relativiert.

Nach der Katastrophe hatte man den Eindruck, der Konzern rückt zusammen. Sind die Piloten nachgiebiger geworden in ihrem Arbeitskampf?

Erst mal haben wir eine Solidarität aller Berufsgruppen erlebt, das war unglaublich. Alle haben angepackt, alle haben gemerkt: Nach so einem Vorfall bekommen die Dinge eine andere Wertigkeit, man spürt, was wirklich wichtig ist im Leben und im Konzern. Aber jetzt muss es sich beweisen, ob daraus tatsächlich auch ein anderes Verständnis für die gemeinsame Gestaltung unserer Zukunft entstanden ist.

Wann geben Sie Entwarnung: Konflikt gelöst, keine Flugausfälle mehr? Das kann noch lange dauern angesichts der komplexen Lage. Auf den Schlichter

warten viele Themen: Altersversorgung, Übergangsversorgung, Vergütung, einiges mehr. Insgesamt reden wir über sechs offene Tarifverträge.

Jetzt drohen auch die Flugbegleiter wieder mit Arbeitskampf. Wie viel haben Sie die Streiks bisher gekostet?

Im Jahr 2014 waren es 230 Millionen Euro, in diesem Jahr sind es bis jetzt rund 100 Millionen Euro - wobei es schwer ist, den Schaden, abgesehen von den direkten Streikfolgen, exakt zu beziffern: Wie viele Kunden buchen anders, weil sie denken: Das ist mir zu heikel mit der Lufthansa?

Wenn der Konzern weiter so schwächelt, droht der Rauswurf aus dem Dax. Was hätte das für Folgen, abgesehen vom Imageverlust?

Abgerechnet wird im September, dann wird der Dax turnusgemäß überprüft. Für uns ist ausschlaggebend, wie sich der Kurs bis dahin entwickelt. Geht's nach oben, bleiben wir sicher drin.

Falls nicht, was würde der Abstieg bedeuten?

Es gibt Fonds, die nur im Dax investiert sind. Diese Investoren würden wir verlieren. Der Punkt ist: Mir sind deutsche Anleger sehr wichtig. Und der Dax ist nun mal ein Qualitätsindex für deutsche Anleger - insofern ist mir ein Verbleib im Dax 30 sehr wichtig. Eklatante finanzielle Folgen würde ich aber nicht fürchten.

Würde dann nicht Ihre Kreditwürdigkeit herabgestuft, und Sie kämen schwerer an Geld?

Nein, mit unserem Rating hat das nichts zu tun. Maßgeblich dafür ist das Verhältnis Cashflow zu Nettokreditverschuldung, das ist derzeit die kritische Kennzahl bei uns.

Ihnen droht Ramschstatus.

Das gilt es unbedingt zu vermeiden. Deshalb haben wir die Investitionen für die nächsten Jahre begrenzt. Falls wir noch eine Stufe abgestuft würden, kein „Investmentgrade“ mehr hätten, würde die Finanzierung sofort teurer. Und dann würden sich auch sofort Investoren verabschieden vom Unternehmen.

Wie konnte es so weit kommen? Die Lufthansa war mal der Stolz des Landes, was ist da schiefgelaufen?

Es ist eine Sache, dass ganz Deutschland stolz auf die Lufthansa ist. Dazu gibt es auch weiterhin Anlass. Das andere ist: Viele Fluggäste haben zugleich gesagt, Geiz ist geil.

Also sind die Kunden schuld an der Misere?

Nein. Nur ist unsere Industrie heute ein globales Geschäft, mit Überkapazitäten und neuen Fluglinien, die sehr gut sind: Low-Cost-Carrier haben ein völlig akzeptables Angebot, das sie zu wesentlich niedrigeren Kosten produzieren. Wir als Lufthansa werden nie die billigsten Tickets anbieten können für einen Flug von Hamburg nach Barcelona. Wir werden nicht ganz Europa Stadt für Stadt direkt verbinden. Die Lufthansa war immer ein sehr guter Netz-Carrier, Frankfurt ist noch immer der größte Transferflughafen Europas. Darauf können wir stolz sein. Aber viele Kunden suchen heute vor allem nach dem günstigsten Ticket für den Direktflug. Darauf müssen wir reagieren und ein neues Geschäftsmodell aufbauen.

Ihr Geschäft ist das Fliegen, was denn sonst?

Das Fliegen alleine wird es aber nicht mehr bringen, schauen Sie nur mal auf die Börse: Nach Umsatz sind wir der größte Luftfahrt-Konzern der Welt. Aber die Märkte bewerten Google, Whatsapp nach ganz anderen Maßstäben - nur dank der Daten, die sie generieren. Unsere Kundendaten dagegen werden an der Börse überhaupt nicht bewertet, folglich müssen wir mehr daraus machen.

Wie wollen Sie die Daten zu Geld machen, ohne die Kunden zu verärgern? Schauen Sie an, wie Google oder Facebook damit Geld verdienen. Oder ein normaler Händler über Treueprogramme. Die Leute sind dazu bereit, wenn sie dank der Daten ein besseres Angebot bekommen, zum Beispiel ein maßgeschneidertes Hotel und Mietwagen in New York, wenn wir sehen, dass jemand einen entsprechenden Flug gebucht hat.

Wenn Sie als Kunde sagen, Sie möchten das nicht, Sie möchten nicht der durchschnittliche Kunde sein - dann eben nicht. Dann schöpfen wir diese Opportunitäten nicht aus.

Mal ehrlich, all diese Probleme hätten Sie nicht, würde die Lufthansa nicht das Erbe als ehemaliger Staatsmonopolist mit sich rumschleppen: üppige Löhne, große Verwaltung...

Ja, wir tragen ein Erbe mit uns herum, ein Start-up hat das nicht, auch eine Eihad oder eine Emirates nicht. Dank diesem Erbe haben wir aber auch eine bessere Reputation, eine hohe Loyalität der Mitarbeiter: Wir sind die Deutsche Lufthansa! Der Preis dafür ist, dass es etwas mühsamer ist, manche Gewohnheiten zu ändern als für irgendeine x-beliebige Firma - ohne diese lange Historie, ohne diese Bedeutung für das Land.

Das Gespräch führten Georg Meck und Dyrk Scherff.

