

»Eurowings ist zum Scheitern verurteilt«

Die Lufthansa-Tochter und Air Berlin werden untergehen, prophezeit Ryanair-Chef Michael O'Leary. Seine Ticketpreise will er noch mal halbieren. Auf Kosten der Piloten?

DIE ZEIT: Herzlichen Glückwunsch, Mr O'Leary. **Michael O'Leary:** Wozu?

ZEIT: Ihr Pferd »Rule the World« hat kürzlich das Grand National Aintree gewonnen, das prestigeträchtigste Hindernisrennen der Welt. Ryanair transportiert als einzige Airline in Europa über 100 Millionen Menschen im Jahr und ist spürbar kundenfreundlicher geworden. Zählen Sie nun zum Establishment?

O'Leary: Nein, aber seit wir angefangen haben, netter zu den Kunden zu sein, geht nicht nur die Performance der Fluggesellschaft durch die Decke, meine Pferde laufen auch viel besser. Netten Menschen geschieht Gutes. Ryanair geschieht Gutes.

ZEIT: Neuerdings bieten Sie sogenannte Business-Plus-Tarife an, »Premium-Sitze« mit mehr Beinfreiheit, Sie vermieten sogar einen Firmenjet. Schlagen Sie jetzt nie mehr Toilettengebühren oder Strohplätze vor? Keine Wutanfälle über »dumme« Passagiere, kein »fuck off« mehr?

O'Leary: Die Zeiten sind vorbei, als wir Unerhörtes gesagt haben, um billige Publicity zu kriegen. Vor einigen Jahren konnten wir uns keine großen Werbekampagnen leisten. Wir brauchten billige PR, und das ging einfach, indem wir kontrovers waren und rüpelhaft. Nun können wir uns leisten, fürsorglicher zu unseren Passagieren zu sein und Themen wie die Sitzplatzwahl und die strenge Beschränkung auf ein Stück Handgepäck anzugehen, während wir zugleich unsere Preise weiter drücken.

ZEIT: 2010 strichen Sie viele Flüge nach Deutschland wegen der Luftverkehrssteuer. Damals sagten Sie: »Solange diese Steuer existiert, werden wir nicht mehr in Deutschland expandieren.« War das auch bloß billige PR? Die Steuer ist immer noch da, aber Ryanair wächst stark in Deutschland.

O'Leary: Wir sind nach wie vor gegen die deutsche Steuer. Aber was sich in den vergangenen zwei Jahren Grundlegendes verändert hat, ist die Implosion von Air Berlin. Sie bewirkt, dass die meisten deutschen Flughäfen uns Rabatte dafür anbieten, dass wir sie nutzen. Jemand muss in die Bresche springen. Sonst müssen die Deutschen überzogene Preise für Inlands- und Kurzstreckenflüge zahlen, weil sie auf ein Duopol von Lufthansa und Air Berlin angewiesen sind.

ZEIT: Aber Lufthansa baut gerade seine eigenen Billigflieger Eurowings und Germanwings an ...

O'Leary: ... nichts bei Eurowings oder Germanwings ist *low cost*. Ihre Preise sind hoch, ihre Kosten sind hoch. Wir müssten unsere Tarife verdoppeln, um auf ein Niveau mit Germanwings zu kommen. Nur Lufthansa selbst glaubt, dass Germanwings ein Billigflieger ist. Aber das denkt kein einziger Passagier.

ZEIT: Auf welchen Strecken greifen Sie Lufthansa an? **O'Leary:** Wir greifen keine Fluglinien an. Wie bedienen Routen, vor allem solche, wo die Leute abgezockt werden. Schauen Sie die Routen von Deutschland nach Belgien an. Hier hat Lufthansa praktisch ein Monopol: mit ihrer Tochtergesellschaft Brussels Airlines einerseits und sich selbst andererseits, und die deutschen Kunden mussten schon mal 400 oder 500 Euro zahlen. Wir machen es für 50 Euro.

ZEIT: Sie haben mal gesagt: »Die Deutschen würden für billige Flüge splitterfasernackt über Glasscherben kriechen.« Wird uns Ihr Wachstum deutlich niedrigere Ticketpreise beschern?

O'Leary: Ich hoffe auf einen Preiskrieg. Sie werden viel mehr günstige Tarife sehen, weil Ryanair rapide expandiert: kommenden Winter mit einer neuen Basis in Hamburg und in Nürnberg sowie viel mehr Flügen aus Berlin. Aber bedeutet dies schon einen Preiskrieg? Dafür müsste die Lufthansa ihre Preise mindestens halbieren.

ZEIT: Sie fliegen nun auch innerdeutsch: fünfmal täglich Berlin-Köln, eine typische Air-Berlin-Strecke. Attackieren Sie damit Air Berlin?

O'Leary: Nein, wir fokussieren uns auf die Strecken, auf denen Air Berlin Flüge und Kapazität klappt. Innerdeutsche Routen sind kein besonderer Schwerpunkt für uns.

ZEIT: Sie bieten aber auch Flüge von Deutschland nach Spanien, Portugal, Griechenland an: klassische Air-Berlin-Routen. Wollen Sie Air Berlin als deutsche Nummer zwei verdrängen?

O'Leary: Wir werden Air Berlin in den nächsten ein, zwei Jahren sowieso als Nummer zwei in Deutschland überholen. Alle unsere Entscheidungen für Routen basieren auf Gesprächen mit den Flughäfen. Und die Flughäfen, die uns am aggressivsten überzeugen wollen, dass wir bei ihnen landen, sind diejenigen, bei denen Air Berlin oder Lufthansa Kapazitäten abbauen.

ZEIT: Aber was passiert mit Air Berlin?

O'Leary: Wohin steuert Air Berlin? Vergangenes Jahr haben sie ihre Verluste fast verdoppelt, auf rund 450 Millionen Euro, während sie acht Prozent weniger Passagiere befördert haben als 2014. Der diesjährige Plan lautet sechs Prozent weniger Passagiere, also wohin gehen die Verluste? Auf 600 Millionen? Air Berlin hat keinen strategischen Kurs. Sie können nicht im Airline-Geschäft erfolgreich sein, indem Sie schrumpfen. Ich glaube: Der größte Eigentümer, Etihad, wird Air Berlin in ein paar Jahren an Lufthansa verkaufen lassen.

ZEIT: Und Eurowings? Mit ihr kopiert Lufthansa Teile des Ryanair-Geschäftsmodells. Zusatzgebühren für Gepäck und Sitzplätze, kein Gratisessen mehr, keine Anschlussflüge. Wird das ein Erfolg?

O'Leary: Nein. Unser mittlerer Ticketpreis beträgt 47 Euro, Eurowings liegt im Durchschnitt auf Kurzstrecken bei fast 100 Euro. Lufthansa will keine Flughäfen außer Frankfurt und München ansteuern. Die meisten anderen Strecken haben sie in Germanwings oder Eurowings gepackt, oder wie immer sie das diese Woche nennen. Warum nennen sie es nicht Lufthansa? Weil dieses Konzept nicht funktioniert. In drei oder vier Jahren können sie es in aller Stille dichtmachen oder verkaufen.

ZEIT: Sie sagen voraus, dass Lufthansa Eurowings in drei oder vier Jahren schließen wird?

O'Leary: Sie werden es am Ende dichtmachen. Es ist zum Scheitern verurteilt, weil es nicht mit unseren Preisen mithalten kann.

ZEIT: Warum nicht?

O'Leary: Wir machen seit fast 30 Jahren *low cost*. Wir haben nur einen Flugzeugtyp, die Boeing 737, das verringert Komplexität. Alle unsere Jets haben 189 Sitze gegenüber vielleicht 130 oder 140 Sitzen in vergleichbaren Lufthansa-Maschinen, weil wir keine Business-Klasse haben. Fast alle unsere Verkäufe laufen über das Internet.

Wir schaffen die Turnarounds von der Ankunft am Flugsteig bis zum Abflug in 25 Minuten. Wir haben kein kompliziertes System von Anschlussflügen. Niedrige Kosten sind unsere Philosophie. Unser mittlerer Ticketpreis beträgt

47 Euro, aber wir träumen, ihn in fünf Jahren auf vielleicht 25 Euro herunterzukriegen. Lufthansa-Chef Carsten Spohr hat kein Interesse, Ticketpreise zu senken. Er muss sie steigern.

ZEIT: Was haben Sie von anderen Branchen kopiert, um Preise zu senken?

O'Leary: Wir sind der Aldi der Luftfahrtbranche. Die Geschäftsmodelle sind ähnlich. Wenn Sie zu Aldi gehen, haben Sie eine begrenzte Auswahl von Produkten. Sie finden viele deutsche Fleisch- und Käsesorten, aber Sie kriegen nicht den einen irischen Käse, den Sie suchen. Wir machen es genauso. Sie bekommen vielleicht nicht den Business-class-Sitz oder die besondere Mahlzeit. Aber dafür kriegen Sie den günstigsten Tarif, Sie kommen pünktlich an, Sie fliegen sicher, in einem brandneuen Flugzeug, wir haben eine sehr gute Website und eine mobile App. Was brauchen Sie mehr?

ZEIT: Sie haben Ihr eigenes Geschäftsmodell stark verändert. Sie bieten einen »Business Plus«-Tarif an, Sie haben nun ein Vielfliegerprogramm, die Passagiere bekommen festgelegte Sitzplätze. Kopieren Sie Lufthansa und easyJet?

O'Leary: Wir kopieren das Beste, was andere Fluggesellschaften machen, aber ohne ihre hohen Preise zu kopieren. Wenn Sie Köln-Berlin fünfmal täglich im Plan haben, wären Sie verrückt, kein Business-Produkt anzubieten.

ZEIT: Sie hatten viel Erfolg mit Ihrem einfachen, rigiden Geschäftsmodell: nur Punkt-zu-Punkt-Verkehr ohne Umsteigeverbindungen, keine Vielfliegerprogramme, niedrige Landegebühren in obskuren Flughäfen. Nun brechen Sie alle Ihre eigenen Regeln. Warum gefährden Sie Ihren größten Vorteil: niedrige Kosten?

O'Leary: Wir haben das Geschäftsmodell geändert, aber nur für etwa 30 Prozent unserer Passagiere. 70 Prozent reisen noch zu kleinen Flughäfen: Touristen, sehr preissensibel. Aber da wir seit einigen Jahren viele größere Flughäfen ansteuern, Brüssel, Rom, Madrid, Berlin, kümmern wir uns auch um die anderen Kunden. Die wollen unsere niedrigen Preise, aber vielleicht auch einen anderen Service. Wir können beides. Unsere Stückkosten sind in den vergangenen zwei Jahren um zwei Prozent gefallen.

ZEIT: Sind niedrigere Kosten für die Piloten nicht in Wirklichkeit Ihr größter Kostenvorteil?

O'Leary: Nein. Piloten sind wahrscheinlich unser größter Kostenblock. Oder hören Sie, was die deutschen Gewerkschaften verbreiten? Ach ja: Wir versklaven die Piloten im Alter von sieben Jahren, wir geben ihnen kein Essen, sie werden nackt ins Cockpit eingesperrt. Hören Sie zu: Ryanair-Piloten verdienen im Schnitt mehr als 150 000 Euro im Jahr und fliegen weniger als 900 Stunden, das sind 18 Stunden pro Woche.

ZEIT: Aber viele Ihrer Piloten und Co-Piloten sind sogenannte Selbstständige. Sie müssen kleine Unternehmen gründen und Verträge mit Zwischengesellschaften wie Brookfield Aviation oder McGinley abschließen, um für Ryanair zu fliegen. Da sie bei Ryanair nicht angestellt sind, müssen sie selbst ihre gesamte Sozialversicherung bezahlen.

O'Leary: Eine Minderheit unserer Piloten ist selbstständig. Ihnen steht jederzeit frei, zu jeder anderen Fluggesellschaft zu gehen.

ZEIT: Und was ist mit den Co-Piloten?

O'Leary: Die meisten unserer Co-Piloten sind Auftragnehmer.

ZEIT: Laut einem Dokument Ihres Personalabteilers Brookfield verdienen Piloten, die für Ryanair arbeiten, nur Geld für jede Stunde, die sie fliegen. Sie bekommen nichts, wenn sie krank sind. Ist das nicht gefährlich: ein kranker Pilot im Cockpit?

O'Leary: Das ist nicht wahr. Wir haben ein Mini-

»Wir sind der Aldi der Luftfahrt-Branche. Die Geschäftsmodelle sind ähnlich«

»Meine Kinder denken sowieso, dass ich ein Idiot bin«



Der Billig-Revolutzer

Macher Aus dem Nichts hat der Bauernsohn Michael O'Leary (55) die irische Fluglinie Ryanair zu Europas Marktführer nach Passagieren gemacht – und die gesamte Branche umgekrempelt. Dutzende Airlines versuchen, Ryanairs Billigkonzept zu kopieren.



Profiteur Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat Ryanair 106 Millionen Passagiere befördert – 27 Millionen mehr als Lufthansa, Germanwings und Eurowings zusammen. Ryanair machte einen Gewinn von 1,56 Milliarden Euro. O'Leary hält 3,7 Prozent der Aktien.



Ausreichend Bodenhaftung? Ryanair-Chef Michael O'Leary

mun-Krankenschema, das für alle unsere eingesetzten Piloten und für Auftragnehmer gilt. Selbst wenn Sie krank sind, kriegen Sie garantiert rund 50 Prozent der maximalen Stundenzahl für diesen Monat bezahlt.

ZEIT: Unseren Informationen zufolge steht es in Ryanairs Ermessen, ob Sie das zahlen oder nicht. **O'Leary:** Nein, das ist ein Minimum für alle Piloten. Und wenn ein Pilot einen Tag oder drei Wochen krank ist, kann er diese Zeit später nachholen. Wenn die Piloten nicht hier arbeiten wollten, würden sie zu easyJet gehen oder Norwegian oder sonst wohin. Nur sehr wenige Piloten verlassen uns.

Anmerkung: In einem Dokument von Brookfield für selbstständige Piloten heißt es: »Krankheitsgeld erfüllt.« In einem von Ryanairs Personalabteilung erstellten Mitarbeiter-Handbuch heißt es, das Krankheitsgeld für fest angestellte Mitarbeiter stehe im »absoluten Ermessen« des Unternehmens. Ryanair nahm dazu bis zum Redaktionsschluss keine Stellung.

ZEIT: Durchschnittlich bleiben Piloten bei Ryanair nur etwas länger als fünf Jahre.

O'Leary: Nonsense. Das ist viel länger.

ZEIT: Laut einem Ihrer Jahresberichte bleiben die Piloten im Durchschnitt 5,2 Jahre.

O'Leary: Wir haben so etwas nicht in unserem Jahresbericht stehen.

ZEIT: Könnten Sie bitte herausfinden, wie lange Piloten bei Ryanair bleiben?

O'Leary: Sie bleiben ihr Leben lang.

Im Ryanair-Jahresbericht für 2014 heißt es auf Seite 113: »Am 31. März 2014 lag das durchschnittliche Alter von Ryanairs Piloten bei 35 Jahren, ihre durchschnittliche Beschäftigungsdauer [...] betrug 5,2 Jahre.«

ZEIT: Einige Ihrer Co-Piloten erhalten Grundgehälter von weniger als 21 000 Euro pro Jahr.

O'Leary: Unsinn.

ZEIT: Wir haben einen Vertrag gesehen.

O'Leary: Unsinn, Unsinn, Unsinn.

ZEIT: Wir können Ihnen am Ende des Gesprächs den Vertrag zeigen.

O'Leary: Zeigen Sie mir den Vertrag. Im Schnitt werden unseren Co-Piloten zwischen 65 000 und 75 000 Euro pro Jahr bezahlt, und nach drei Jahren werden sie Kapitäne.

Am Ende des Gesprächs will O'Leary den Vertrag mit einem Co-Piloten aus dem Jahr 2014 doch nicht anschauen. Dieser sieht ein Grundgehalt von weniger als 21 000 Euro vor.

ZEIT: Sie mögen Gewerkschaften nicht, oder?

O'Leary: Ich kümmere mich nicht um Gewerkschaften. Aber ihre Leistungen beim Sichern von Arbeitsplätzen und Gehältern war zuletzt ziemlich schlecht. In Deutschland haben sie Lohn- und Pensionskürzungen ausgehandelt. Wir beschäftigen heute mehr als 10 000 Menschen, und es gibt keine Gewerkschaften. Aber wir haben gerade eine neue Fünfjahresvereinbarung mit den Piloten und dem Kabinenpersonal geschlossen, in der wir Gehaltserhöhungen für jedes Jahr garantieren.

ZEIT: Wir hörten, einige Flugbegleiter erhalten im Monat nicht mal 1500 Euro brutto Grundgehalt. **O'Leary:** Müll, nicht wahr. Der Durchschnittslohn der Kabinenbesatzung im vergangenen Jahr betrug mehr als 25 000 Euro pro Jahr. Es hängt in der Regel davon ab, wie viele Flüge sie fliegen und wie viel sie da verkaufen. Auf höheren Ebenen können sie mehr als 35 000 Euro pro Jahr verdienen.

ZEIT: Und auf der untersten Ebene?

O'Leary: Die gibt es nicht. Wenn Sie ein schlechter Verkäufer sind, sind Sie weg.

ZEIT: Sie sind Multimillionär, besitzen selbst 3,7 Prozent von Ryanair. Wird schwer, das ganze Geld auszugeben. Warum häufen Sie noch mehr an?

O'Leary: Ich gehe nicht zur Arbeit, weil ich mehr Geld brauche. Ich komme zu Ryanair, weil es Spaß macht. Ich hoffe, Ryanair in den nächsten fünf bis acht Jahren etwa doppelt so groß zu machen und dass wir es schaffen, 180 Millionen Passagiere im Jahr zu Preisen von durchschnittlich etwa 25 Euro zu befördern. Dann wird sich Ryanairs Wert hoffentlich verdoppeln. Und dann wird mein Vermögen sich wieder verdoppeln. Und kümmert mich das? Nicht im Geringsten.

ZEIT: Sie haben mal orakelt, Sie könnten 2014 in Rente gehen, aber Sie arbeiten immer noch. Wieso?

O'Leary: Wir wollen die zweitgrößte Fluggesellschaft in Deutschland hinter der Lufthansa werden. Wir wollen die größte in Großbritannien, die größte in Italien, die größte in Spanien sein. Wir wollen nicht nur die preisgünstigste Airline in Europa sein, sondern auch die mit dem besten Kundenservice. Und wir wollen Spaß dabei haben.

ZEIT: Ihr Vertrag endet 2019, dann sind Sie 58. Denken Sie nicht darüber nach, vorher aufzuhören?

O'Leary: God no!

ZEIT: Was ist mit Ihrer Familie?

O'Leary: Ich habe ein Familienleben, schön, aber ich will nicht mein ganzes Leben damit verbringen. **ZEIT:** Sie haben vier junge Kinder. Möchten Sie Ihnen nicht mehr Zeit schenken?

O'Leary: Nein. Meine Kinder denken sowieso, dass ich ein Idiot bin, so ist das auch in Ordnung. Wenn Ihre Kinder in diesem Alter nicht denken, dass Sie dumm sind, dann werden sie sowieso nutzlos sein. Ich würde gerne mehr Zeit mit meiner Frau verbringen – aber nicht, wenn sie vier unter zehnjährige Kinder hat. Also warte ich, bis sie größer sind, dann verbringe ich mehr Zeit mit meiner Frau.

ZEIT: Werden Sie dann rund um die Welt reisen?

O'Leary: Ich werde durch Europa reisen: mit Ryanair.

Die Fragen stellte Claus Hecking