



„Ich schaue auf die ganz harten Qualifikationen“

Carsten Spohr ist mit 43 Jahren einer der jüngsten CEO des Luftfrachtgeschäfts. Der Wirtschaftsingenieur und Verkehrspilot schildert im Gespräch mit dem Karlsruher Transfer seinen Werdegang und die wachsenden Herausforderungen der Branche.

Das Gespräch führten Christian Eiden, Julia Müller, Ulrich Müller.

Karlsruher Transfer: Herr Spohr, wie kommt man mit 40 Jahren auf den Chefsessel einer Luftfrachtlinie?

Spohr: Dazu kann ich Studierenden nur raten, sich diese Frage noch nicht zu stellen. Die, die ihre Karriere im Vorfeld genau planen sind leider meistens die, denen sie nachher nicht gelingt.

Karriere ist eine Mischung aus Leistung, Timing und auch Glück. Niemand ist in der Lage diese drei Dinge zu kontrollieren oder zu steuern. Es gibt den schönen Satz „Glück ist, wenn Gelegenheit auf gute Vorbereitung trifft.“

Eins jedoch steht fest: die Kombination aus Spaß an der Arbeit und hoher Arbeitsleistung fällt in Unternehmen auf – und führt oft dazu, dass man relativ schnell neue Aufgaben übertragen bekommt. Man darf sich jedoch nicht der Illusion hingeben, einen solchen Weg hundertprozentig planen zu können.

KT: Wenn Sie sich heute an die Zeit an der Univer-

sität Karlsruhe zurück erinnern, was hat Ihren Werdegang besonders geprägt? Welche Erinnerung ist Ihnen immer noch präsent?

Spohr: Der Frauenmangel! (lacht) – Es ist ein prägendes, hartes Erlebnis gewesen, in der schönsten Zeit seines Lebens fast nur unter Männern zu sein.

KT: Und das Studium selbst?

Spohr: Die Herausforderung in den basischen Fächern wie Physik, Mathematik oder Stochastik ist mir bis heute in Erinnerung. Ich hatte im Abitur im Mathematik-Leistungskurs 15 Punkte und war der Meinung, das mache ich auch im Studium mit links. Nach drei Wochen im ersten Semester war ich aber am Ende meiner Weisheit.

Gleichzeitig ist das aber auch bis heute ein Grund, warum ich meinen Studiengang empfehle. Wer dieses Studium geschafft hat - vom intellektuellen Anspruch, vom Zwang zur Disziplin und der Fähigkeit sich zu sortieren - der wird



mit den meisten analytischen und konzeptionellen Problemstellungen im Beruf wahrscheinlich nicht überfordert sein.

KT: Das Wirtschaftsingenieurwesen als Studium ist sehr interdisziplinär. Von welchem Teil des Studiums haben Sie in den verschiedenen Positionen ihrer Laufbahn am meisten profitiert?

Spohr: Es ist unfair, Mathematik und BWL im ersten Semester zu vergleichen. BWL habe ich jeden Tag auf dem Tisch: Kosten, Revenue, Umsatzrenditen. Mathematik, nie! Trotzdem würde ich nicht sagen, dass BWL das wichtigere Fach war. Die Fächer im Grundstudium sind Trainingsfächer – im weiteren Verlauf hört man dann viele Anwendungsfächer.

Ich glaube, dass die betriebswirtschaftlichen Fächer alle relevant sind, um die Dinge zu verstehen, mit denen ich heute konfrontiert bin. Ich glaube aber auch, dass die technische Mechanik Basiswissen ist. Damit allein können Sie sich kein Flugzeug zusammenbauen, aber es geht zum Schluss darauf zurück. Die Fächerkonstellation in Karlsruhe halte ich für ausgesprochen nützlich und gut.

KT: Sie haben direkt nach Ihrem Studium die Verkehrsflugzeug-Piloten-Lizenz erworben. War es der geplante Einstieg in eine Karriere bei der Lufthansa oder wollten Sie sich einfach umorientieren?

Spohr: Schon als Abiturient hat mein Bauch mir gesagt, dass ich Pilot werden will und mein Kopf, dass ich Wirtschaftsingenieur werden will. Deswegen habe ich versucht beides zu tun - und das ist heute noch so. Ich kann von meinem Schreibtisch aus alle 40 Sekunden ein Flugzeug starten sehen und das macht mir heute noch Spaß, obwohl ich es schon tausende Male habe beobachten können. Es ist etwas, das mich begeistert. Umorientieren wollte ich mich nicht,

sondern ich wollte es immer kombinieren.

KT: Hat Ihnen etwas am Wirtschaftsingenieur gefehlt?

Spohr: Die emotionale Komponente des Wirtschaftsingenieurs. Sie suche ich noch heute. (lacht)

KT: Ist die Ausbildung zum Piloten im Konzern Lufthansa erforderlich für eine erfolgreiche Karriere?

Spohr: Es gibt mehr Nicht-Piloten im Top-Management der Lufthansa als Piloten. Mir war wichtig, dass ich das, was das emotionale Zentrum des Unternehmens ausmacht – das Fliegen – auch selber beherrsche. Aber noch einmal: Es ist weder Voraussetzung, noch ist es der Königsweg. Es ist einfach ein Weg. Niemals sollte man nur das tun, was Erfolg verheißt, sondern das, was man selbst will. Das kann ich immer nur wiederholen.

KT: Im Jahr 1994 haben Sie die Leitung des zentralen Personalmarketings übernommen. Welche Qualifikationen müssen Bewerber heute mitbringen, die Sie damals noch nicht brauchten?

Ich glaube, dass der Anspruchsgrad an die Perfektion des Lebenslaufes deutlich zugenommen hat. Wenn man damals ein Auslandssemester und ein Auslandspraktikum absolviert hatte und dazu irgendetwas neben dem Studium gemacht hatte, fiel das auf. Heute braucht man sich ohne Entsprechendes bei großen, erfolgreichen Arbeitgebern gar nicht mehr bewerben und es ist deutlich schwieriger, sich darüber zu differenzieren.

Heute schaue ich eher auf die ganz harten Qualifikationen: Welches Studium? Welche Abi-Note? Welche Fächer? Hat sich jemand genug gequält und welche harten akademischen Hürden wurden genommen?

Ein schönes Praktikum über den Vater oder einen



► In der Firmenzentrale der Lufthansa Cargo in Frankfurt am Main, von links: Ulrich Müller, Carsten Spohr, Julia Müller und Christian Eiden.

schönen Studienplatz über ein Austauschprogramm der Universität hat heute fast jeder. Aber eine eins im Vordiplom in Mathe bleibt für mich eine eins im Vordiplom in Mathe. Wenn man nicht kriminell gemogelt hat, ist das nicht so einfach.

Außerdem ist die Persönlichkeit noch bedeutsamer geworden. Der erste Eindruck zählt beim Bewerbungsgespräch besonders. Trotzdem muss man herausfinden, ob jemand nur ein smarter Typ im Auftritt ist oder ob mehr dahintersteckt.

KT: Die Luftfracht wird oft als Motor der Globalisierung bezeichnet. Sie sitzen einem solchen Unternehmen vor. Auf welche Annehmlichkeiten des täglichen Lebens müssten wir verzichten, wenn es die Luftfracht nicht gäbe?

Spohr: Das ist durch die Aschewolke klar geworden. Wir haben mehrere Tage keine Luftfracht transportieren können - und was ist passiert? Es gab massive Ausfälle in der Automobilindustrie, wo die Just-in-Time-Produktion mittlerweile global organisiert ist und unsere Kunden nur noch zwei bis drei Tage Güter vor Ort vorhalten. Ohne Luftfracht wäre eine solche Produktionsweise nicht möglich. Die Synchronisation der globalen Produktion ist wahrscheinlich die volkswirtschaftliche höchste Bedeutung der Luftfracht. Daneben führt sie auch dazu, dass im täglichen Bedarf z.B. Obst, Gemüse, frischer Fisch und Blumen in den Geschäften zur Verfügung stehen.

KT: Seit den Terroranschlägen vom 11. September hat die gesamte Luftfahrtbranche mehr als 50 Milliarden Dollar Verlust gemacht. Im vergangenen Jahr sind Luftfrachtvolumen und Preise stark eingebrochen. Während des vergangenen Monats wurde der Luft-

verkehr durch den Vulkanausbruch erheblich eingeschränkt. Glauben Sie, dass die Talsohle durchschritten ist oder müssen Sie mit weiteren Krisen rechnen?

Spohr: Ich würde beides mit Ja beantworten. Tatsache ist, dass die Talsohle durchschritten ist. Wir haben eines der besten ersten Quartale in der Geschichte des Unternehmens geschrieben, direkt nach dem schlechtesten Jahr in der Geschichte des Unternehmens.

Muss ich mit weiteren Krisen rechnen? Das müssen Sie aus meiner Sicht in dieser globalisierten Welt immer. Krisen sind nicht mehr vorhersagbar, siehe die Finanzkrise vor anderthalb Jahren oder die Aschekrise als kurzfristige Krise. Erfolgreiche Unternehmen und Manager müssen heute hochgradig flexibel sein, um auf diese Frage in beide Richtungen reagieren zu können. In Deutschland fällt dies durch die Gesetzgebung oder Gewerkschaften allerdings nicht immer so leicht wie wir es gerne hätten.

KT: Sehen Sie persönlich in der Zukunft Krisen oder schon bekannte Probleme auf uns zukommen?

Spohr: Da ich leider nur zwei Semester VWL gehört habe, hab ich noch nicht verstanden wie man diese immense Staatsverschuldung wieder loswerden will. Mich würde es sehr wundern, wenn es nicht signifikante Sparprogramme geben muss, die natürlich auf der Konsumseite zu Zurückhaltung führen werden. Die Frage ist, sind die Europäer und die Amerikaner weiterhin in der Lage ihr anspruchsvolles Konsumniveau zu halten? Das ist das, was mich gegenwärtig am meisten beschäftigt - gerade in unserem Geschäft.

KT: Ihre Piloten treten in der Öffentlichkeit mit als überzogen wahrgenommen Gehaltsforderungen an Sie heran. Glauben sie, dass Ihre Piloten manchmal Verzicht üben sollten?

Spohr: Dieses Thema auszudiskutieren würde vermutlich den Umfang Ihres Magazins sprengen. Aber Tatsache ist, dass Sie in einer Airline nicht nur mit Wirtschaftsingenieuren überleben können. Sie brauchen ein hochqualifiziertes Pilotenkorps und hochqualifizierte Mitarbeiter haben natürlich auch Erwartungshaltungen. Es wird bei einer Airline immer Aufgabe des Topmanagements sein, mit seinen Piloten in einem Dialog zu stehen.

KT: Ihre Piloten verdienen deutlich mehr als bei der Konkurrenz - wieso kommt die Konkurrenz mit niedrigen Gehältern aus?

Spohr: Wir glauben grundsätzlich, dass wir auch im Cockpit Top-Qualität haben, die per se auch mal mehr kosten darf als die Qualität, die in anderen Cockpits herrscht. Wie groß dieser Abstand ist, das ist eine kontinuierliche, tarifvertragliche Diskussion, die wir führen.

Tatsache ist, dass wir bei Lufthansa in vielen Berufsgruppen höhere Löhne zahlen als die Konkurrenz, unsere Mitarbeiter aber auch eine höhere Leistung erbringen. Unsere Passagiere sind dann wiederum bereit, etwas höhere Preise zu bezahlen. Ein Qualitätsunternehmen, wie wir es sind, muss sehen, dass sein Qualitätsvorsprung immer größer ist als sein Kostennachteil. Wenn das auseinandergeht, dann haben Sie ein Problem.

KT: Als die AeroLogic (Anmerkung: gemeinsame Frachtfluggesellschaft von DHL Express und Lufthansa Cargo) im Juni vergangenen Jahres den Flugbetrieb aufnahm, sprachen Sie davon, dass Deutschland nicht

nur Exportweltmeister, sondern auch Transportweltmeister sei. Seit Beginn dieses Jahres steht fest, dass China Deutschland als Exportweltmeister überholt hat. Wie lange kann Deutschland nach Ihrer Auffassung noch Transportweltmeister bleiben?

Spohr: Wir sind hervorragend positioniert. Wir haben den größten Frachtflughafen Europas hier in Frankfurt und wir haben dem Umsatz nach die größte Frachtairline der Welt mit der Lufthansa Cargo. Außerdem sind die drei größten Logistikunternehmen Deutschlands auch gleichzeitig die größten ihrer Branche weltweit. Wir sind also gut gerüstet. Transportweltmeister, dazu trägt die Lufthansa Cargo bei, werden wir noch lange bleiben.

KT: Glaubhaft haben Sie uns bisher versichern können, dass Sie Feuer und Flamme für Ihren Beruf sind. Gibt es dennoch etwas, das Sie an Ihrem Arbeitsalltag nervt?

Spohr: Ja, die blauen Mappen, in denen meine Post steckt. Täglich bekomme ich bestimmt vier davon und denke mir immer: „Und das geht jetzt noch über 20 Jahre so weiter...“. Ansonsten komme ich gerne in mein Büro, genieße den Blick auf das Vorfeld des Flughafens und versuche Leute um mich zu scharen, mit denen ich gerne arbeite. Wer nicht gerne zur Arbeit geht, der wird wahrscheinlich keinen guten Job machen können. Deswegen mein Appell: Suchen Sie sich einen Job, der Ihnen Spaß macht. Spaß ist nichts Schlimmes im Beruf – im Gegenteil: Spaß ist das Wichtigste.

KT: Herr Spohr, wir danken Ihnen für das Gespräch.

ZUR PERSON

Carsten Spohr

Carsten Spohr, Jahrgang 1966, erwarb nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH) die Verkehrspilotenlizenz. Im Anschluss daran absolvierte er ein Trainee-Programm bei der deutschen Aerospace AG. Seit 1994 arbeitet er für die Lufthansa AG, deren Personalmarketing er ein Jahr lang leitete. Von 1995 bis 1998 war er zudem Referent des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Weber und koordinierte die Zusammenarbeit mit sämtlichen regionalen und überregionalen Partnern.

Seit 2007 ist er Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Cargo AG. Er ist verheiratet und hat zwei Töchter.

