

Air Berlin – Absturz in fünf Akten

Lange Zeit galt Air Berlin als aufsteigender Stern am Airline-Himmel über Deutschland. Starkes Wachstum, konkurrenzlos günstige Tickets, Mallorca-Drehkreuz, dafür wurde weiland Joachim Hunold zu Recht gefeiert. Ironie des Schicksals: Dieser Höhenflug war der Startschuss für einen Absturz in fünf Akten.



„Jahrelange Erfahrung führt zu einer trügerischen Sorglosigkeit.“

Erfolgsblindheit

Denn was als kontrolliertes Wachstum nach einer klaren Strategie begann, entwickelte sich mehr und mehr zu waghalsigen Übernahmen auf Pump von Konkurrenten, deren Streckennetze überhaupt nicht zu Air Berlin passten. DBA, LTU, Niki, Belair, um nur einige zu nennen. Es schien, als hätten die Jahre des Erfolgs den Vorzeigemanager Hunold blind für sämtliche Risiken gemacht. In Pilotenkreisen nennt man dieses Verhalten „Target Fixation“: Jahrelange Erfahrung führt zu einer trügerischen Sorglosigkeit. Trotz schwerer Turbulenzen und Starkregen versucht der Pilot mit Gewalt, die Maschine zu landen, weil es die letzten hundert Male doch auch geklappt hat. Ein gefährlicher Tunnelblick.

Sekunde, worauf es ankommt und fokussieren sich allein darauf. Multitasking stresst und provoziert unnötige Fehler.

Planloses Krisenmanagement

Im Cockpit und in der Chefetage zeigt sich Führung vor allem dann, wenn mal nicht alles nach Routine läuft. Im Fall von Air Berlin fehlte auch hier wieder ein klares Konzept. Ein rigider Sparkurs ist sicher ein richtiger Schritt. Die wahren Ursachen wurden aber nicht identifiziert und behoben. Keiner der Nachfolger Hunolds traute sich den radikalen Kurswechsel, obwohl die Zahlen klar zeigten, auf welchen Strecken das Geld verbrannt wurde.

Kontrollverlust

Ebenso typisch für Firmenpleiten und Flugzeugabstürze ist der endgültige Kontrollverlust der Lenker. In den vergangenen Monaten war Air Berlin in ein einziges Chaos geraten, was auch die letzten Gäste vergraulte. Eingespielte Abläufe versagten, weil Kapital, Personal und der Glaube an das eigene Produkt fehlten. Man hatte sich mit dem vermeintlichen Heilsbringer Etihad und der Airline-Allianz „One World“ in Abhängigkeiten begeben, die einen Radikalumbau nun an Interessenkonflikten Dritter scheitern ließen.

Machtdistanz

Nicht zuletzt deshalb sitzen in jedem Cockpit zwei vollwertige Piloten, um blinde Alleingänge dieser Art zu verhindern. Bei Air Berlin fehlte der starke Co-Pilot neben Hunold. Niemand wagte es, ihm ins Steuer zu greifen, als er aus der Hauptstadt-Airline einen Flickenteppich an defizitären Geschäftsmodellen machte. Machtdistanz verhindert Teamwork. Unglaublich, aber wahr: Kapitäne crashen erheblich öfter, weil Unterstützung und Kontrolle eines zweiten charakterstarken Piloten oft fehlen.

Fehlende Prioritäten

Dem Management kam über die Zeit immer mehr der Blick für die Prioritäten abhanden. Man wollte überall ein bisschen mitfliegen, ohne klare Marktpositionierung: innerdeutscher Business-Shuttle, touristische Langstrecke, europäische Cityverbindungen, Urlaubsziele am Mittelmeer. Gute Piloten und erfolgreiche Manager wissen in jeder

Ein starkes Team, ein Bewusstsein für die Eigenverantwortlichkeit und ein transparentes Fehlermanagement sind am Boden wie in der Luft die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Und so kann jeder Einzelne und jedes Unternehmen aus der Pleite Deutschlands zweitgrößter Airline wichtige Erkenntnisse für die eigene Reise ziehen. ■



**Ready for Take off –
Wie Sie Ihre Stärken nutzen
und Stress vermeiden**

Philip Keil
Goldegg
19,95 €



Philip Keil
Berufspilot,
Speaker,
Autor

www.philipkeil.com