

Christian  
Langer  
im Dialog  
mit Utz  
Schäffer



# „Digitalisierung braucht Geschwindigkeit in der Entscheidung“

---

Tradierte Geschäftsmodelle stehen auch in der Airline-Branche zur Disposition. Dr. Christian Langer, Vice President Digital Strategy der Deutschen Lufthansa, spricht darüber, wie Start-ups die Branche aufmischen und wie grundlegend Geschäftsmodelle und Planung sich verändern.



Fotos: © Artur Lik

### **Dr. Christian Langer**

*ist seit 2017 Vice President Digital Strategy, Innovation and Transformation der Lufthansa Group, Vice President Digital Fleet Solutions sowie Managing Director der Lufthansa Innovation Hub GmbH. Zuvor war er seit 2004 in verschiedenen Positionen im Unternehmen tätig. 1999 war er Mitbegründer von Justbooks, das seit 2002 als Abebooks Teil von Amazon ist. Langer studierte Informatik in Koblenz und promovierte an der WHU – Otto Beisheim School of Managements.*

#### **Christian, die Lufthansa blickt auf eine lange Tradition zurück. Wie stellt sich die Lufthansa den strategischen Herausforderungen der Digitalisierung?**

Wir sind auf ganz unterschiedlichen Ebenen aktiv und machen viele verschiedene Dinge, vor allem strukturell. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unser „Lufthansa Innovation Hub“, der gerade zum zweiten Mal als bestes Innovationslabor deutscher Unternehmen ausgezeichnet wurde. Der Hub ist eine eigenständige Tochter der Lufthansa, ganz bewusst in Berlin, dem Zentrum der deutschen Start-up-Szene, angesiedelt.

#### **Herzlichen Glückwunsch! Was war die Idee hinter der Gründung?**

Mit dem Hub versuchen wir, gezielt eine Brücke in das Start-up-Ökosystem zu schlagen. Unser erklärtes Ziel ist es, nicht überrascht zu werden, weder von einem Start-up noch von einer Entwicklung und mit eigenen digitalen Lösungen neue Geschäftsfelder zu erschließen. Wir müssen also die relevanten Start-ups und ihre Ideen kennen. Denn: Wenn wir Innovationen anstoßen möchten, müssen wir wissen, was gerade

passiert. Momentan sind ungefähr 2.500 Start-ups auf dem Markt, die für unser Segment relevant sind.

#### **Ihr investiert aber auch selbst?**

Nun, wir haben von Anfang an auch geplant, Partnerschaften mit Start-ups einzugehen und in ausgewählte Projekte zu investieren. Mittlerweile haben wir einen eigenen Fonds, über den wir interne Ideen, aber auch externe mitfinanzieren und zwar – für ein Unternehmen wie unseres – relativ unbürokratisch.

#### **Unbürokratisch klingt gut. Wie kann ich mir das vorstellen?**

Wir haben beispielsweise den sogenannten Innovation Growth Fund, der jeweils bis zu einer halben Million Euro investiert. Das Verfahren ist relativ einfach: Nach einem Zehn-Minuten-Pitch und anschließender Diskussion wird entschieden. Wenn fünf Kollegen aus dem „Innovation Growth Board“ die Hand heben, hat die Idee am nächsten Tag das Budget zur Verfügung. Mit diesem Fonds können wir sehr viele Ideen bis zum Prototypen begleiten. In der nächsten Phase, wo wir dann Ideen vom Prototypen bis zur Marktreife begleiten, greift der „Lufthansa



Digital Fund“ mit einem Volumen von 20 Millionen Euro im Jahr. Auch hier können wir intern relativ unbürokratisch bis zu fünf Millionen Euro vergeben.

#### Von wem werden die Investitionsentscheidungen im Rahmen des Lufthansa Digital Funds getroffen?

Darüber entscheidet das sogenannte Digital Executive Board. Dort sitzen unter anderem neben unserem CIO und dem Chef-Controller auch drei der Konzernvorstände sowie ich zusammen. Entscheidungen, die wir im Rahmen der Digitalisierung brauchen, müssen oft schnell gefällt werden. Da ist die Zeit zwischen dem Turnus von Vorstandssitzungen oftmals zu lang. Aus diesem Grund haben wir dieses Digital Executive Board eingeführt, das diese Entscheidungen einfach und schnell im Auftrag des Konzernvorstandes trifft.

*„Es gilt, die Reaktionsfähigkeit hoch zu halten.“*

#### Geschwindigkeit ist wichtig ...

Ja, und diese Boards schaffen genau das. Die Leute können sozusagen losfliegen, was auch die Art verändert, mit der wir an neue Themen herangehen Und genau das ist das Ziel.

#### Mittlerweile gehen viele Unternehmen den Weg, Start-ups einzukaufen oder selbst zu entwickeln. Was genau macht die Lufthansa anders als andere Unternehmen?

Wir haben schon lange gelernt, uns immer wieder neu zu erfinden und auch mit starken Veränderungen umzugehen. Vor

allen Dingen haben wir aber sehr früh erkannt, dass wir auf den Kompetenzen unserer Mitarbeiter aufbauen können: Wir haben im eigenen Haus noch viel ungehobenes Potenzial und sehr viel kreative Kraft, die wir noch nicht vollständig nutzen. Wir wollen ihr einen Weg bahnen und Möglichkeiten zur Entfaltung schaffen. Ich glaube, dadurch, dass die Veränderung so schnell geschieht, müssen wir auch reaktionsfähig sein und schnell reagieren können. Ich denke aber, das ist etwas, wo wir sehr gut aufgestellt sind, auch wenn wir ein 130.000-Menschen-Unternehmen sind. Wir sind mit gutem Grund in unseren Kernbereichen ein absolut risikoaverses Unternehmen.

#### Das macht es nicht einfacher ...

Unsere Ausgangsbasis unterscheidet sich von der anderer Unternehmen. Wir arbeiten in den Kernbereichen sehr stark mit Standards, in wichtigen Bereichen ist eine extrem hohe Prozessstreuung erforderlich. Von daher glaube ich, dass wir vielleicht mehr überwinden und eine Art von zweifacher Kultur im Unternehmen schaffen müssen. Wir werden auch in zehn Jahren noch von A nach B fliegen, aber wir müssen die Dynamik im Auge behalten. Denn: Es tut sich extrem viel drum herum, gerade in Asien. Da gilt es, die Reaktionsfähigkeit hoch zu halten. Und dafür tun wir eine Menge. Deshalb haben wir 2018 den Startschuss für den Ableger unseres Innovation Hubs in Singapur und Shanghai (China) gegeben.

#### Wie kann das Controlling dabei helfen, die Reaktionsfähigkeit zu verbessern?

Der klassische Controller oder unsere Instrumente, mit denen wir neue Projekte, neue Investitionen bewerten, orientie-



ren sich immer an der Höhe des Erfolgs. Das eignet sich hervorragend, wenn man einen neuen Hangar in Asien bauen, noch fünf A320 kaufen oder einen neuen Business-Class-Sitz einführen möchte ...

*„Wir schauen nicht auf die Höhe des Erfolgs, sondern auf seine Wahrscheinlichkeit.“*

#### Aber nicht bei neuen Geschäftsmodellen?

Investiert man in ein komplett neues Geschäftsmodell, was es vielleicht bisher noch gar nicht gibt oder für das zumindest keine historischen Erfahrungen zur Verfügung stehen, kann man in so einen Businessplan auch irgendetwas hineinschreiben. Am Ende stimmen die Annahmen darin in der Regel nicht allzu sehr, da niemand ex ante die Entwicklung genau einschätzen kann. In dem Businessplan sieht das alles hervorragend aus, die Rendite ist fantastisch. In der Realität ist das Projekt gescheitert.

#### Was macht ihr stattdessen?

Wir schauen nicht auf die Höhe des Erfolgs, sondern auf seine Wahrscheinlichkeit. Die Frage ist also: Welche Kennzahlen geben uns ein Gefühl dafür, ob das Geschäftsmodell am Ende gewinnen wird?

#### Welche Kennzahlen sind das?

Man kann sich sehr vieles genauer anschauen: das Kundenwachstum, die Verlustrate an Kunden, die Interaktionszahl

pro Kundenbesuch. Man kann danach fragen, wie viele Kunden für Bezahlmodelle gewonnen werden können. Was auch immer – die Kennzahl muss zum Geschäftsmodell passen. Damit können wir sehr gut sehen, ob das irgendeine Bewegung ist, die die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs erhöht, dass wir am Ende ein Gewinnermodell gefunden haben und diesen berühmten Produkt-Markt-Fit.

#### Und wer legt fest, welches die richtigen Kennzahlen sind?

Wir überprüfen das bereits, bevor wir die Entscheidung im Lufthansa Digital Fund treffen und fragen: Sagt uns, mit welchen Kennzahlen messt ihr? Die Antwort sagt uns eine Menge darüber, ob die Projektverantwortlichen verstanden haben, worum es geht. Wir lassen uns dann auch genau diese Kenn-

#### Lufthansa Group

Die Lufthansa Group ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern. Im Geschäftsjahr 2017 erzielte die Lufthansa Group mit durchschnittlich 128.856 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 35,6 Milliarden Euro. Die Lufthansa Group ist in den Geschäftsfeldern Network Airlines, Point-to-Point Airlines, dem Bereich Aviation Services mit den Geschäftsfeldern Logistik, Technik und Catering sowie den Weiteren Gesellschaften und Konzernfunktionen organisiert. Alle Geschäftsfelder nehmen in ihren jeweiligen Branchen eine führende Rolle ein.

zahlen berichten. Obwohl wir um die Ungenauigkeiten wissen, wird natürlich auch ein Businessplan vorgelegt. Von dem wissen wir aber, dass er nicht hundertprozentig zutreffen wird.

*„Wir müssen prüfen, welche Möglichkeiten wir haben, unsere eigenen Planungskonzepte weiterzuentwickeln – und das, bevor es zu spät ist.“*

#### Inwieweit ist das Controlling hier involviert?

Wir haben bei der Gründung der Fonds sehr intensiv über deren Ausgestaltung diskutiert – und wir sind mittlerweile in einem guten Dialog mit den Controllern. Zumindest in dem größeren Fonds sitzt auch der Konzern-Controller dabei. So wie wir uns auf neue Ideen einlassen und noch nicht wissen, wie es ausgeht, lassen die Controller sich für dieses Vorgehen auch einmal darauf ein, zu sagen, ja, wir beobachten einmal und wollen mit euch lernen.

#### Findet ihr da nicht auch viel Skepsis?

Dass es auch skeptisch gesehen wird, ist vollkommen klar, aber wir gehen das Ganze sehr positiv an. Natürlich gibt es auch Misserfolge. Wichtig und spannend ist die Frage, wie man damit umgeht. Im Moment ist da noch sehr viel Offenheit, sich darauf einzulassen und uns zu begleiten. Sicher ist: Der klassische Businessplan taugt hier nicht als Steuerungsinstrument, denn – wie gesagt – wir haben zu Beginn nicht die Umsatzzahlen oder Ähnliches, das wir tracken können.

#### In Deinem Vortrag auf dem Campus for Controlling der WHU hast Du das Ende der Planung, wie wir sie kennen, postuliert. Das lässt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Inwieweit haben technologische Veränderungen Implikationen für die Regelsteuerung der Lufthansa?

Heute haben wir lange Planungshorizonte zum Beispiel für Flugpläne, Wartungsprogramme oder Crew-Planungen. Digitalunternehmen dagegen, die direkt so gestartet sind, versuchen, in der Nähe von Echtzeit „zu planen“, wenn man das noch so nennen kann. Wir planen heute auf Kundensegmenten, auf Part-Nummern, also immer auf Gruppen von Dingen. Die zunehmende Digitalisierung bietet immer stärkere Personalisierungsmöglichkeiten, die Möglichkeit, bis hinunter auf das Individuum, auf Einzelne, auf ein bestimmtes Bauteil oder Triebwerk zu gehen. Wenn man diese beiden Bewe-

gungen zusammennimmt – langer Planungshorizont, Gruppen von Dingen auf der einen, Echtzeit und Individuum auf der anderen Seite –, dann bekommen wir natürlich eine ganz andere Planungssystematik.

#### Was heißt das genau?

Technisch gesehen produziert und versendet heute beispielsweise ein modernes Verkehrsflugzeug wie eine A350 1,5 Terabyte Daten pro Tag. Viele dieser Daten stammen aus den Triebwerken, die uns jetzt in jeder Betriebsminute sozusagen melden können, „wie es ihnen gerade geht“. Das hat Auswirkungen auf die Wartung: Die Triebwerke werden nicht mehr nur in zuvor festgelegten Intervallen gewartet, sondern jedes Triebwerk bekommt seinen Service genau dann, wenn es danach „ruft“. Diese neuen Bedingungen verändern unsere gesamte Planung – und das nicht nur bezogen auf die Wartung. Es geht immer weniger darum, Chargen oder Segmente zu bedienen, sondern einzelne „Kunden“ mit ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen.

#### Wie macht Ihr das?

Wir müssen das gesamte Geschäft neu denken. Nicht nur die Art, wie die Menschen reisen, wann und wo sie buchen, haben sich verändert und sind sehr viel spontaner geworden. Es etablieren sich auch neue Spieler – und mit ihnen neue Geschäftsmodelle. Deshalb müssen wir immer wieder neu fragen, wie sich im traditionellen Business mithilfe der Digitalisierung Dinge verbessern lassen und wir das Geschäft noch erfolgreicher gestalten können. Genau dazu screent unser Hub weltweit die Start-up-Szene im Reise- und Mobilitätskontext. Die großen Fragen lauten: Wer bekommt Geld wofür? Was können wir davon lernen? Und wie können wir konkret darauf reagieren?

#### Kannst Du uns ein paar aktuelle Beispiele geben?

Ein Beispiel ist Kiwi.com. Die Online-Plattform verbindet Flüge unterschiedlicher Airlines miteinander, die nicht miteinander kooperieren. Das Gepäck wird zwar nicht bis zum Zielort durchgecheckt. Der Extra-Aufwand beim Umsteigen wird aber häufig durch neue Flug-Verbindungen und günstige Preise kompensiert. Kiwi nennt das „Virtuelles Interlining“ und hat damit ein Geschäftsmodell aufgebaut, indem es mit den Regeln des Marktes bricht. Ein anderes Beispiel ist das kanadische Unternehmen Hopper, das sich auf die Vorhersage von Flugpreisen spezialisiert hat und dies auf Grundlage einer unvorstellbar großen Menge von historischen Flugpreisen tut. Hoppers Rei-

sebuchungs-App empfiehlt auf dieser Basis ihren Kunden den optimalen Buchungszeitpunkt für ihre Flüge.

### Kommen wir zurück zur Planung: Wie unterscheidet sich die neue Planung von der traditionellen Planungslogik eines Luftverkehrsunternehmens?

Neue Unternehmen, Start-ups, bilden nicht den kompletten Planungshorizont von uns ab, sondern nehmen sich einzelne Teile davon heraus und erfinden sie neu, dynamisieren sie. Das fordert natürlich die Tektonik von unserem über Jahrzehnte gewachsenen, mit ganz viel Expertise hinterlegten Planungssystem heraus. Darauf müssen wir reagieren und sehr genau prüfen, welche Möglichkeiten wir haben, unsere eigenen Planungskonzepte weiterzuentwickeln – und das, bevor es zu spät ist. Es werden datengetriebene Planungssysteme genutzt, die in Echtzeit adjustiert werden.

### Ist das eine Vision für die Zukunft? Oder ist das etwas, was schon jetzt konkret vorstellbar ist?

Es passiert gerade. Oder ist schon passiert. Ein gutes beispielhaftes Thema ist die Wartungsplanung: Auf diesem Feld entwickeln wir bereits selbst eine Predictive-Maintenance-Plattform, „Aviatar“ genannt, mit der wir aus Daten, die die Flugzeugbauteile senden, ableiten und vorhersagen, wann welche Bauteile ersetzt werden müssen. Das führt zu großen Kosteneinsparungen für die Airlines, da die optimalen Wechselzeitpunkte getroffen werden und damit Kapitalkosten für vorgehaltene Ersatzteile reduziert werden können.

### Welche zentralen Erfolgsfaktoren siehst Du für die digitale Transformation der Lufthansa?

Es gibt viele Erfolgsfaktoren, auch solche, die nichts mit Digitalisierung zu tun haben. Aber ich glaube, im Digitalsektor ist es sehr stark die Fähigkeit, sein eigenes Expertenwissen, auf das ein Unternehmen ja auch unglaublich stolz ist, darauf zu prüfen, wie man es in die neue Welt der datengetriebenen Modelle überführen kann. Dadurch wird zwar teilweise altes Wissen entwertet, aber gleichzeitig schafft dieses Vorgehen neue Werte, auf die man ebenfalls stolz sein kann.

### Das ist keine leichte Aufgabe ...

Ja, es ist eine große Hürde. Aber ich glaube, diese Hürde zu nehmen und das Vorhandene, das über Jahrzehnte gewachsen ist, zu verändern, ist eine der großen Herausforderungen von heute – und das in sehr vielen Industrien. Es ist eine Kunst, die wir lernen.

### Welche Rolle kann das Controlling dabei spielen?

Die Controller müssen begreifen, dass sie sich nicht auf einem Beobachtungsposten, sondern mitten auf dem Spielfeld befinden. Dadurch, dass sie sich selbst einer Transformation unterwerfen werden müssen, wird, so glaube ich, viel mehr Offenheit entstehen, diesen Prozess auch an anderer Stelle zu begleiten. Und genau das ist ja die Kernfunktion des Controllings: die Organisationen bei solchen Veränderungen begleiten und helfen, die richtigen Leitplanken zu setzen. Das ist tatsächlich einfacher, wenn man mit auf dem Spielfeld steht, wenn man sich auch selbst verändert und nicht nur von außen guckt und gute Hinweise gibt. Wie schon gesagt, wir sind bei der Lufthansa in einem extrem guten Dialog mit den Controllern. Das liegt auch an der neuen Generation.

*„Controller müssen begreifen, dass sie sich nicht auf einem Beobachtungsposten, sondern mitten auf dem Spielfeld befinden.“*

### Die viel beschworenen Digital Natives?

Ich habe auf dem Hinflug zum Campus for Controlling gelesen, dass in der jungen Generation, also den 20- bis 30-Jährigen, sich mittlerweile etwa 34 Prozent über Dating-Plattformen kennenlernen. Das heißt, dass hinter 34 Prozent der Ehen Algorithmen stecken. Und dabei ist so eine Beziehung doch quasi die Mutter aller Bauchgefühle. Und selbst hier wird jetzt algorithmisiert und immer mehr Menschen verlassen sich auf diese Algorithmen. Sie glauben, damit bessere Entscheidungen zu treffen als abends im Café oder beim Tanz-Tee oder beim Volleyball. Und das ist, glaube ich, eine große Veränderung, auch eine generationsspezifische Veränderung. Das Vertrauen in die Algorithmen nimmt zu. Und wenn das Bauchgefühl schon hier ersetzt wird, dann doch bitte auch bei Business-Entscheidungen. Diese Generation schlüpft langsam in die verantwortlichen Rollen. Und die macht das eben anders.

Christian, ich danke Dir für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mit-herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)