



Ruhnau (M.) beim SPIEGEL-Gespräch\*: „Ein großes Unternehmen bringt auch viel Geschwätz hervor“

# „Dann kam der Einbruch“

Lufthansa-Chef Heinz Ruhnau über Mißstände, Pannen und Chaos im bundesdeutschen Flugverkehr

**SPIEGEL:** Herr Ruhnau, viele Reisende sind unzufrieden mit der Lufthansa. Woran liegt das?

**RUHNAU:** Ich weiß nicht, wie Sie darauf kommen.

**SPIEGEL:** Wir hören und lesen immer häufiger Berichte über schlechten Service und schlechte Organisation.

**RUHNAU:** Wieso schlechte Organisation? Sie müssen schon etwas konkreter werden, wenn Sie Wert auf eine Antwort legen.

**SPIEGEL:** Im Berlin-Verkehr, den die Lufthansa Ende Oktober mit großem Brimborium begonnen hat, klappte anfangs kaum etwas. Die Lufthansa hat sich mächtig blamiert.

**RUHNAU:** Im Berlin-Verkehr geht es uns genauso wie allen, die von der Vereinigung des Vaterlandes überrollt worden sind. Wir hatten zuwenig Zeit. Am 26. Oktober haben wir den Vertrag mit Pan Am über die Übernahme ihrer Berlin-Dienste unterschrieben. Am 28. ging es schon los. Es war klar, daß dabei Anlauf- und Übergangsschwierigkeiten entstehen mußten.

**SPIEGEL:** Was sich in Tegel abspielte, waren keine Schwierigkeiten, das war Chaos.

**RUHNAU:** Tegel ist völlig überfordert. Dort fehlen uns Flugsteige und Abfertigungsschalter.

Wenn eine Maschine unpünktlich rausgeht, muß eine andere warten. So pflanzen sich Verspätungen fort.

**SPIEGEL:** Die Lufthansa hat sich rein gar nichts vorzuwerfen?

**RUHNAU:** Die Geschwindigkeit der Wiedervereinigung hat uns alle überrascht. Da mußte notwendigerweise im-

provisiert werden. Wir sind jetzt dabei, die Organisation, die wir von Pan Am übernommen haben, in das Lufthansa-Netz zu integrieren. Außerdem haben wir einen Generalbevollmächtigten des Vorstands eingesetzt, um alle Aktivitäten der Lufthansa in Berlin zu koordinieren. Der neue Mann wird dafür sorgen, daß wir spätestens im Sommer einen guten Standard bei der Abfertigung und im Flugverkehr vorweisen können.

**SPIEGEL:** Das ist weit hin. Was wird im einzelnen geschehen?

**RUHNAU:** Wir werden in Berlin eine eigene Flotte stationieren. Die Berliner Flugzeuge sollen im Sternverkehr morgens aus Berlin rausfliegen und abends alle wieder nach Berlin zurückkehren. Das bringt eine größere Zuverlässigkeit. Außerdem wird das ehemalige Pan-Am-Personal jetzt auf das Lufthansa-Abfertigungssystem umgeschult, und wir setzen zusätzlich erfahrene LH-Mitarbeiter ein. Ich gehe davon aus, daß es nun bald keine Probleme mehr gibt.

**SPIEGEL:** In der vergangenen Woche kam es in Tegel zu Verspätungen von mehreren Stunden, weil die Flugzeuge nicht entleert werden konnten. Wie ist so etwas möglich?

**RUHNAU:** Die Lufthansa ist dafür nicht verantwortlich. Wir haben aber dem Flughafen Geräte aus unserem Bestand zur Verfügung gestellt. Der Miß-

## Heinz Ruhnau

ist seit 1982 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Lufthansa. Der Sozialdemokrat, der sich seit seiner Zeit als Hamburger Innensenator gern hanseatisch kühl gibt, war zuvor Staatssekretär im Bonner Verkehrsministerium. Als Lufthansa-Chef war Ruhnau, 61, von Anfang an umstritten. Er verprellte viele Lufthanseseaten durch tiefgreifende Änderungen in der Unternehmensorganisation. Ruhnau's Kritiker werfen ihm vor, er habe die Lufthansa auf einen zu steilen Wachstumskurs gesteuert. In diesem Jahr verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erheblich. In ihrem Kerngeschäft, dem Flugbetrieb, macht die Lufthansa zur Zeit hohe Verluste.

\* Mit Redakteuren Wolfgang Kaden und Stephan Burgdorff im Bonner SPIEGEL-Büro.



stand der vergangenen Woche wird sich nicht wiederholen.

**SPIEGEL:** Ein weiteres Ärgernis ist das Chaos, das auf allen deutschen Flughäfen bei Nebel und schlechtem Wetter ausbricht. Wir haben den Eindruck, daß die Flugreisenden häufig zu spät informiert werden und daß nicht das Nötigste getan wird, um die Folgen der Verspätungen zu lindern.

**RUHNAU:** Es ist mit den Nebelvorhersagen so wie mit allen Wettervorhersagen: Sie sind nicht immer zuverlässig. Wenn Nebel angesagt ist, mobilisieren wir mehr Personal. Doch wenn Nebel überraschend auftritt, können auch wir nicht immer angemessen reagieren.

**SPIEGEL:** Trifft es zu, daß in Frankfurt das Chaos oft am größten ist?

**RUHNAU:** Dies kann man so nicht sagen. Aber Frankfurt ist in der Kapazität sehr beengt. Wenn hier etwas durcheinandergewirrt, dann bricht die Kommunikation ganz schnell zusammen. Überlastete Flughäfen wie Frankfurt funktionieren nur noch bei Sonnenschein. Ein Flughafen wie Köln-Bonn hingegen, wo es etwas gemächlicher zugeht, verursacht weniger Ärger.

**SPIEGEL:** Warum fallen, selbst bei gutem Wetter, Flüge so häufig aus?

**RUHNAU:** Die Lufthansa hat eine Regelmäßigkeit von 98,5 bis 99 Prozent. Wir sind damit Weltspitze.

**SPIEGEL:** Hat die Zahl der gestrichenen Flüge wirklich nicht zugenommen?

**RUHNAU:** Nein.

**SPIEGEL:** Der immer wieder gehegte Verdacht, gering ausgelastete Flüge würden gestrichen, ist ganz abwegig?

**RUHNAU:** Selbst wenn wir das wollten, könnten wir es nicht. Es nützt uns nichts, wenn wir ein Flugzeug in Hamburg stehen lassen, das wir in anderthalb Stunden in Frankfurt für einen Weiterflug nach London brauchen. Das ist viel teurer, als wenn wir das Flugzeug, selbst mit wenigen Passagieren, nach Frankfurt fliegen.

**SPIEGEL:** Häufig schleppen die in einen engen Umlaufplan eingebundenen Maschinen ihre Verspätungen von Flug zu Flug mit, einen ganzen Tag lang. Müßten Sie nicht die Pläne etwas großzügiger gestalten, um Verspätungen ausgleichen zu können?

**RUHNAU:** Wir haben fest zugewiesene An- und Abflugzeiten auf den Flughäfen. Sie kommen vom Flugplankoordinator der Bundesrepublik und sind maßgeblich für unsere Umlaufplanung. Wäre das Gesamtsystem – Flugsicherung, Luftraum und Flughäfen – dem stark wachsenden Luftverkehr angepaßt und nicht regelmäßig überlastet, gäbe es mit den Umläufen gar keine Probleme. Das schließt allerdings nicht aus, daß wir nach Wegen suchen, die derzeit wohl unvermeidlichen Verspätungen so weit wie möglich zu begrenzen.

**SPIEGEL:** Was tun Sie?

**RUHNAU:** Der Aufbau einer eigenständigen Flotte in Berlin, die diese Stadt sternförmig bedient, ist ein Ver-

**SPIEGEL:** Wäre es nicht wichtiger, Verspätungen für die Passagiere zu vermeiden?

**RUHNAU:** Das tun wir in Frankfurt Tag für Tag. Wir wechseln in Frankfurt zum Teil bis zu 40mal am Tag die Flugzeuge aus. Dort ist zu jeder Stunde ein großer Teil unserer Flotte versammelt. Wir können also durch den Einsatz anderer Flugzeuge Verspätungen, die wir mit uns herumschleppen, wieder ausgleichen. Dann läuft der Knoten wieder weiter – wenn auch mit anderen Maschinen als geplant.

**SPIEGEL:** Es sind dann wohl gerade die einfachen Dinge, die Ihr Unternehmen nicht in den Griff bekommt. Ein Beispiel: Am 16. November mußte die verspätete Abendmaschine von Frankfurt



Warteschlange in Berlin-Tegel: „Wir hatten zuwenig Zeit“

such, die Nachteile der bisherigen Umläufe zu vermeiden. Wir haben zum Beispiel bei unserer Tochtergesellschaft EuroBerlin, die seit ihrem Start nach dem Sternkonzept fliegt, festgestellt, daß die Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit größer ist als in dem Rotationsflugplan der Lufthansa.

**SPIEGEL:** Halten Sie es für möglich, dieses Berliner Konzept auf die gesamte Lufthansa zu übertragen?

**RUHNAU:** Berlin ist ein Pilotmodell. Ich will nicht ausschließen, daß wir es eines Tages auch woanders einführen. Wir müssen allerdings in Betracht ziehen, daß unser bisheriges Konzept auch positive Seiten hat. Wir haben zum Beispiel in Frankfurt das größte Wartungszentrum für unsere Flotte. Das läßt sich in dieser Form nur beibehalten, wenn alle Flugzeuge immer wieder durch Frankfurt geschleust werden.

nach Hamburg in Hannover landen, weil der Hamburger Flughafen bereits geschlossen war. Die Passagiere wurden mit Bussen von Hannover nach Hamburg gefahren. Als sie dort um zwei Uhr nachts eintrafen, stand am Flughafen nicht eine einzige Taxe. Warum hat die Lufthansa sich nicht darum gekümmert?

**RUHNAU:** Ich kann zum konkreten Fall nichts sagen. Aber ich gehe davon aus: Wenn wir eine solche Notlösung mit Bustransport nach Hamburg machen, dann müssen wir auch dafür sorgen, daß der Bus an Taxenständen hält.

**SPIEGEL:** Haben die vielen Unzulänglichkeiten nicht viel damit zu tun, daß Sie ein Monopol-Anbieter sind? Uns scheint, der Lufthansa täte ein wenig Konkurrenz ganz gut.

**RUHNAU:** Ich glaube, da wird eine Schimäre gemalt. In dem kleinen deutschen Markt, der übrigens wie alle klei-



nen Märkte nicht profitabel ist, kann man nicht viel anders machen als die Lufthansa. Die Konkurrenz, die viele fordern, haben wir ja längst – in Europa und weltweit. Die sitzt in Singapur, die sitzt in Los Angeles. Aus dem innerdeutschen Markt kommen dagegen nur zwölf Prozent unserer Erträge.

**SPIEGEL:** Warum haben Sie sich dann soviel Mühe gegeben, einen Konkurrenten wie German Wings aus dem Rennen zu werfen?

**RUHNAU:** German Wings ist an seinen eigenen Fehlern gescheitert. Im übrigen ist der innerdeutsche Markt zu klein für zwei oder drei Fluggesellschaften. Das wird sich sehr schnell herausstellen. Es gibt in Deutschland nur ein paar Routen, die sich lohnen: Hamburg–München, Hamburg–Frankfurt, München–Düsseldorf. Viel mehr sind es nicht, und das ist zu wenig für den Wettbewerb mehrerer Gesellschaften.

**SPIEGEL:** Die kleine Aero Lloyd versucht dennoch, der Lufthansa im Inland Konkurrenz zu machen.

**RUHNAU:** Ich habe nichts dagegen. Wir werden sehen, wie Aero Lloyd zu-rechtkommt. Wir werden jedenfalls nicht den Fehler wiederholen, den wir bei German Wings gemacht haben, und uns gegenseitig mit Prozessen überziehen.

**SPIEGEL:** Aero Lloyd bietet etwas, was die Lufthansa nicht schaffte: Nicht-raucherflüge. Warum sind Sie kurz vor der geplanten Einführung vom Rauchverbot auf Inlandsstrecken wieder abgerückt?

**RUHNAU:** Wir haben vielleicht zu spät erkannt, daß wir mit einem strikten Rauchverbot in eine Konfrontation ge-trieben wären. Unser Personal hätte sich zu Polizisten aufspielen müssen. Das wollten wir nicht.

**SPIEGEL:** Die USA haben ein Rauchverbot für alle Flüge bis sechs Stunden Dauer.

**RUHNAU:** In Amerika gibt es eine Re-gierungsanordnung, die ein Rauchverbot zuläßt. Wahrscheinlich ist das der einzige Weg, um so etwas in die Praxis umzusetzen.

**SPIEGEL:** Der abrupte Meinungswech-sel ist damit nicht erklärt.

**RUHNAU:** Unsere Marketing-Leute waren überzeugt, daß es bei einem Rauchverbot keine Probleme geben wird. Dem hat sich der Vorstand ange-schlossen. Das war wohl nicht ganz bis zu Ende gedacht.

**SPIEGEL:** Die Tabaklobby hat keine Rolle gespielt?

**RUHNAU:** Man kann sich das nicht so einfach machen.

**SPIEGEL:** Viele sehen in dem plötzli-chen Verzicht auf das Rauchverbot ei-

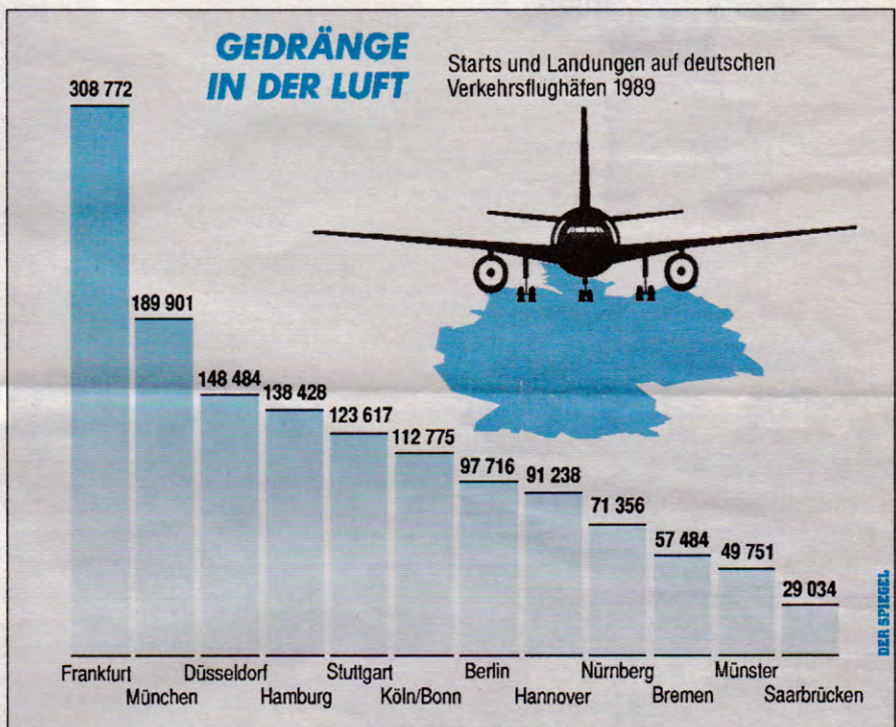
nen weiteren Beweis für die Unbere-chenbarkeit und für den Zickzackkurs des Lufthansa-Chefs. Ihre Mitarbeiter beklagen, daß Sie ständig Entscheidun-gen treffen, die Sie dann wieder rück-gängig machen. Auf Flugblättern und in Betriebsversammlungen wird Ihr Füh-rungsstil offen kritisiert.

**RUHNAU:** Entscheidungen der Unter-nehmenspolitik werden vom Vorstand getroffen. Ein einzelner kann schon nach der Geschäftsordnung keine einsa-men Entschlüsse fassen. Unser Prinzip ist es, im Vorstand so lange zu diskutie-ren und auch gelegentlich zu streiten, bis wir zu einer einstimmigen Entsch-cheidung kommen. Bei grundsätzlichen Fra-gen werden auch die oberen Führungs-kräfte mit einbezogen. Wenn eine Ent-

vieles hat sich verändert. Die langen Pausenzeiten sind vorbei. Heute kommt man mittags in New York an, dann braucht man zwei Stunden, bis man im Hotel ist, wacht morgens um vier auf, weil man nicht mehr schlafen kann, und am Nachmittag muß man schon wieder zum Flughafen.

**SPIEGEL:** Das scheint nicht der einzige Grund für den Frust unter den Lufthan-sa-Mitarbeitern zu sein. Viele klagen über die ständigen Änderungen in der Lufthansa-Organisation.

**RUHNAU:** So viel haben wir gar nicht umorganisiert. Aber natürlich, wir müs-sen das Unternehmen reorganisieren, wenn wir in der Welt des Wettbewerbs bestehen wollen. Früher wurden sowohl



scheidung mit Mehrheit ergeht, dann aber nie gegen den zuständigen Ressort-vorstand.

**SPIEGEL:** Viele Lufthansa-Mitarbeiter sind trotzdem frustriert.

**RUHNAU:** Fliegen ist ein Massenbe-trieb geworden. Wir haben bald 60 000 Beschäftigte im Konzern, 8000 Flugbe-gleiter, fast 3000 Piloten. Manch einer, der heute bei uns arbeitet, hat sich seine Tätigkeit bei der Berufswahl mal ganz anders vorgestellt.

**SPIEGEL:** War es nicht die Lufthansa selbst, die in Anzeigen das Glitzerimage der Fliegerei aufpolierte?

**RUHNAU:** Ich fand die Hochglanzbro-schüren, mit denen wir Nachwuchs für den Flugbegleiter-Beruf gesucht haben, nie gelungen. Es werden damit falsche Erwartungen geweckt. Der Flugbeglei-ter-Beruf ist ein sehr schwerer Beruf,

die Kapazitäten als auch die Preise der Fluggesellschaften staatlich festgelegt. Wir mußten nur dafür sorgen, daß die Kapazität knapp war und die Preise hoch waren, dann lief das andere von selber. Jetzt ist alles anders, wir stehen im Wettbewerb, und der erfordert stän-dige Anpassung.

**SPIEGEL:** Offenkundig herrscht nicht nur an der Basis, sondern auch in den Führungsetagen der Lufthansa eine ge-reizte Stimmung. In dem Protokoll einer Sitzung, an der Sie selber teilgenommen haben, heißt es: „Es wird kritisiert, daß es bisher nicht gelungen ist, zwischen dem Vorstand und den obersten Füh-rungskräften eine vertrauensvolle Zu-sammenarbeit herzustellen. Auch sei das Element der menschlichen Wärme, Teamgeist und Akzeptanz der Persön-lichkeit zunehmend verlorengegan-gen.“



**RUHNAU:** Es spricht eher für als gegen uns, daß es im Unternehmen eine kritische Diskussion gibt. Dies ist ein Zeichen dafür, daß sich die Mannschaft mit dem Unternehmen identifiziert. Ich teile allerdings diesen Satz nicht, er ist übertrieben wie so vieles, was in einer streitigen Diskussion gesagt wird.

**SPIEGEL:** Dann halten Sie es sicher auch für übertrieben, wenn Ihnen, wie in einer Betriebsversammlung geschehen, „autoritärer Führungsstil“ und „Willkürentscheidungen“ vorgeworfen werden?

**RUHNAU:** Ich kann das nicht nachvollziehen.

**SPIEGEL:** Lassen Sie solche Vorwürfe kalt?

**RUHNAU:** Mich beeindruckt jedes Sachargument, mit dem ich mich wirklich auseinandersetzen kann. Ein Argument, das sich in der Nähe von Rufmord bewegt, kann mich nicht beeindrucken. Ein großes Unternehmen wie die Lufthansa bringt auch viel Geschwätz hervor.

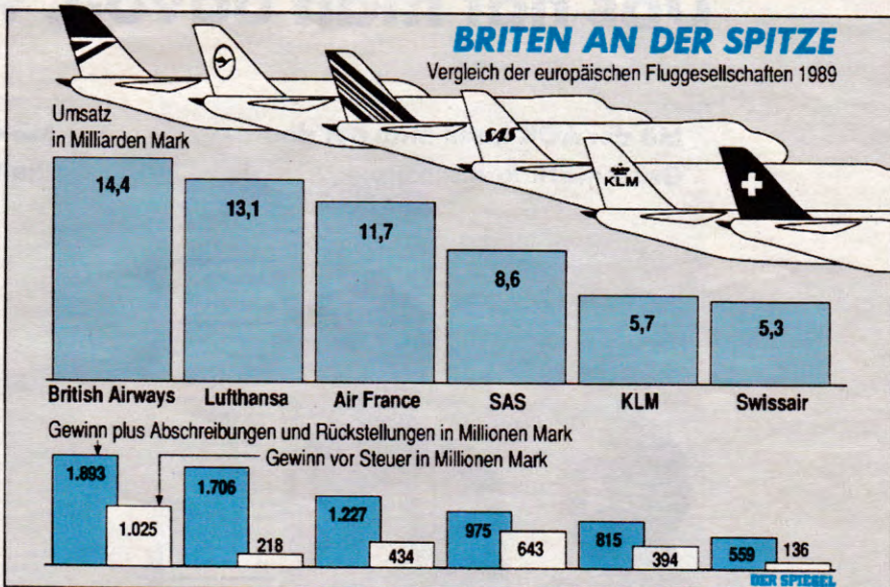
**SPIEGEL:** Dann also zurück zu den Sachargumenten. Ist die Lufthansa im abgelaufenen Jahr in die roten Zahlen geflogen? Es wird verbreitet, daß im Flugbetrieb ein Verlust von mindestens 500 Millionen Mark bevorsteht.

**RUHNAU:** Diese Zahl ist falsch, es gibt noch gar keine Abrechnung für dieses Jahr. Doch richtig ist: Das Jahr 1990 war nicht leicht. Jeder weiß, daß die gesamte Luftfahrt sich in Schwierigkeiten befindet, in den Vereinigten Staaten ebenso wie in Europa. Der Grund sind die Golfkrise und die explosionsartig gestiegenen Treibstoffkosten. Nur British Airways steht noch ganz gut da. Das liegt daran, daß die Löhne in Großbritannien weit unter unseren liegen. Der Personalaufwand bei British Airways liegt bei 24 Prozent der Gesamtkosten, wir haben etwa 30 Prozent.

**SPIEGEL:** Können Sie Ihren Anteil nicht durch Rationalisierung senken?

**RUHNAU:** Die Löhne in Großbritannien sind nun mal generell niedriger. Zudem sind wir dadurch benachteiligt, daß die Lufthansa-Tarifverträge denen des Öffentlichen Dienstes ähneln und deswegen ziemlich starr sind. Und schließlich können wir, wenn wir unsere Qualität halten wollen, nicht beliebig Personal abbauen.

**SPIEGEL:** Der Präsident der Pilotenvereinigung Cockpit, Jürgen Dörrie, sieht einen anderen Zusammenhang. Er sagt: „Man muß bei der Luft-



hansa eine Inflation von Geschäftsführerposten neben anhängenden Verwaltungsapparaten konstatieren.“ Dies sei der Grund für die hohen Personalkosten.

**RUHNAU:** Diese Behauptung ist falsch, aber der Herr Dörrie als der Vorsitzende der Vereinigung Cockpit muß so reden. Dörrie hat das übrigens zu einem Zeitpunkt geäußert, als wir mit den Gewerkschaften über Einsparungen verhandelten. Das erklärt einiges.

**SPIEGEL:** Uns ist trotzdem noch nicht klar, warum die Lufthansa im Flugbetrieb Hunderte von Millionen Mark Verlust macht. An den Personalkosten allein kann es doch nicht liegen.

**RUHNAU:** Die Lufthansa leidet vor allem unter dem Kursverfall von Dollar, Yen und Pfund. Wir haben 1990 eine Netto-Währungseinbuße von etwa 310 Millionen Mark. Dazu kommen höhere Treibstoffkosten von 210 Millionen Mark. Das sind schon mal mehr als 500 Millionen Mark.

**SPIEGEL:** Andere europäische Gesellschaften müssen mit vergleichbaren Han-

dikaps fertig werden. Uns interessiert, warum gerade die Lufthansa so wenig Geld verdient.

**RUHNAU:** So wenig verdienen wir gar nicht. Sie dürfen nur nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Wir schreiben unsere Flugzeuge bilanziell innerhalb von 10 Jahren auf fünf Prozent Restwert ab. Das machen heute nur noch Japan Airlines und Singapore Airlines. Alle anderen schreiben ihre Flugzeuge erst in 12 bis 20 Jahren, teilweise sogar in 22 Jahren ab. Es kommt eben nicht nur darauf an, ob eine Firma einen Gewinn ausweist. Das Entscheidende ist, wie dieser Gewinn zustande gekommen ist. Beim Cash flow, also beim Gewinn zuzüglich der Abschreibungen und Rücklagen, ist die Lufthansa nicht schlechter als andere, meistens sogar besser.

**SPIEGEL:** Ihre Kritiker innerhalb und außerhalb der Firma werfen Ihnen vor, Sie hätten zu viele Flugzeuge neu angeschafft. Dadurch seien die Kosten extrem gestiegen. Ruhnau – ein Wachstumsfanatiker?

**RUHNAU:** Das stimmt einfach nicht. Wir sind im Durchschnitt der letzten Jahre knapp unterhalb des Wachstums der Luftfahrtbranche geblieben.

**SPIEGEL:** Der Nutzladefaktor, also die Auslastung der Lufthansa-Maschinen, ist gesunken.

**RUHNAU:** 1989 hatten wir den höchsten Sitzladefaktor in der Geschichte des Unternehmens. Dann kam ein Einbruch. Die B 747-400 wurde zu spät ausgeliefert, so daß Anfang 1990 mehr Flugzeuge als geplant kamen. Dadurch gab es im ersten Halbjahr einen Sprung im Wachstum. Am 2. August begann die Golfkrise. Die brachte uns nicht nur die Erhöhung der Treibstoffpreise, sondern auch einen Einbruch in der Nachfrage.

**SPIEGEL:** Nur auf den Nahost-Routen oder ganz generell?

## DRANG NACH OBEN





**RUHNAU:** Zunächst nur in Nahost. Dann in den Touristikgebieten, die an Nahost angrenzen: Türkei, Israel, Griechenland. Im September ging dann auch die Zahl der Touristen, die aus Amerika nach Deutschland fliegen, zurück.

**SPIEGEL:** Wie wird das wirtschaftliche Ergebnis der Lufthansa in diesem Jahr ausfallen? Werden Sie noch einen Gewinn ausweisen?

**RUHNAU:** Wir gehen beim heutigen Stand der Entwicklung davon aus, daß wir ein positives Bilanzergebnis vorweisen.

**SPIEGEL:** Positiv wird es aber nicht durch den Flugbetrieb, sondern durch andere Einnahmen und durch die Auflösung stiller Reserven wie etwa den Verkauf von abgeschriebenen Flugzeugen.

**RUHNAU:** Richtig. Wir haben durch unsere Abschreibungspolitik in guten Zeiten Reserven gebildet, um in schwierigen Zeiten über die Runden zu kommen. Das ist völlig legitim und wirtschaftlich vernünftig.

**SPIEGEL:** Was muß denn passieren, damit die Lufthansa im Flugbetrieb wieder gutes Geld verdient und mit Gesellschaften wie British Airways konkurrieren kann?

**RUHNAU:** Wir müssen unseren Personalaufwand reduzieren. Dabei auf 24 Prozent wie British Airways zu kommen ist aber unreal.

**SPIEGEL:** Halten Sie es für machbar, den Qualitätsstandard zu senken und auf diese Weise Kosten zu sparen?

**RUHNAU:** Ich glaube, wir müssen uns daran orientieren, daß deutsche Produkte vor allem wegen ihrer hohen Qualität weltweit Erfolg haben. In Deutschland wird BMW gebaut, wird Mercedes gebaut, wird Porsche gebaut, weil es in diesem Land einen Markt für diese Autos gibt. Das gleiche gilt für die Lufthansa. Die Kunden hierzulande verlangen Qualität. Das muß unsere Stärke sein, sonst wird der amerikanische Slogan wahr: „The bitterness of poor quality remains longer than the sweetness of a low price“ (Der Ärger über schlechte Qualität währt länger als die Freude über einen niedrigen Preis).

**SPIEGEL:** Herr Ruhnau, wie lange werden Sie noch Vorstandsvorsitzender der Lufthansa sein?

**RUHNAU:** Mein Vertrag geht am 31. März 1992 zu Ende.

**SPIEGEL:** Es gibt Gerüchte, daß Sie sich mit Rücktrittsgedanken tragen.

**RUHNAU:** Wenn Ruhnau einen Vertrag unterschrieben hat in seinem Leben, dann hat er den immer eingehalten.

**SPIEGEL:** Herr Ruhnau, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.