



# VISIONARY LEADERS

## AUDIO TRANSCRIPT

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Logistik, Pandemie, Luftfracht, global, Lieferketten, Resilienz, Nearshoring, Welthandel, Sustainable Aviation Fuels, Klimaschutz, Vernetzung, Effizienz

### Sprecher

Moritz Hagenmüller, Dorothea von Boxberg

#### Moritz Hagenmüller

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode von tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Moritz Hagenmüller. Ich bin Managing Director bei Accenture und verantwortlich für die Strategy Practice im deutschsprachigen Raum. Begrüßen darf ich heute Dorothea von Boxberg, CEO von Lufthansa Cargo. Dorothea, herzlichen Dank, dass du dir die Zeit nimmst. Schön, dass du da bist.

#### Dorothea von Boxberg

Herzlichen Dank für die Einladung.

#### Moritz Hagenmüller

Die globale Luftfahrtindustrie ist in den letzten zwei Jahren durch eine tiefe Krise gegangen. Insbesondere im letzten Jahr 2020 war das Passagieraufkommen rückläufig um 60 Prozent weltweit, 75 Prozent sogar in Deutschland. Dagegen ist der Frachtbereich nach einem kurzen Ein-

bruch relativ schnell aus der Krise zurückgekommen und Lufthansa Cargo konnte 2020 ein Rekordergebnis abliefern. Jeder kennt natürlich die Lufthansa, Dorothea. Die meisten stellen sich darunter aber das vor, was ihr Passage nennt. Lufthansa Cargo scheint ein Juwel im Konzern zu sein. Erzähl uns doch mal ein bisschen, was macht ihr, wie seid ihr aufgestellt?

#### Dorothea von Boxberg

Ja, gerne. Lufthansa Cargo ist der Luftfrachtanbieter im Lufthansa-Konzern und das heißt, wir bringen Güter von zum Beispiel Frankfurt nach Shanghai oder von Frankfurt nach Chicago. Und dazu haben wir eine Frachterflotte, das sind große „Triple-Seven“-Maschinen mit denen man 100 Tonnen auf der Langstrecke transportieren kann. Und wir füllen aber auch die sogenannten Bellies, also das ist die Unterdeck-Kapazität von den Passagemaschinen. Also wenn Sie oben im Flieger drinsitzen,

dann gibt es eben unten drunter logisch die Koffer, das weiß jeder, aber neben den Koffern ist noch Platz und den nutzen wir dann und vermarkten den auf der Frachtseite. Und das machen wir nicht nur für die Lufthansa, sondern auch noch für die Austrian, für die Brussels Airlines und für Eurowings Discover. Und ungefähr die Hälfte unserer Kapazitäten sind in normalen Zeiten auf dem Frachter, die Hälfte auf der Passage. Und jetzt letztes Jahr hatten wir natürlich/ oder seit letztem Jahr haben wir ganz erheblich Kapazitäten eingebüßt, weil eben immer noch sehr viele Langstreckenflugzeuge auf dem Boden stehen. Und diese Frachtkapazität fehlt uns. Kommerziell ist das trotzdem recht auskömmlich dieser Tage, weil eben weltweit so viel Kapazität fehlt, dass bei knappem Angebot die Preise deutlich hochgegangen sind.

### **Moritz Hagenmüller**

Ihr seid also ein ganz wichtiger Baustein in der globalen Lieferkette. Zu den Lieferketten ist das große Stichwort dieser Tage Resilienz, denn die Lieferketten stehen unter Druck, teils aufgrund von Angebotsknappheit, teils aber auch aufgrund den Wegen, die zum Beispiel im Suezkanal Engpässe hatten. Die Resilienz heißt ja, lokalere, segmentiertere Lieferketten aufzubauen. Ist die Globalisierung rückläufig?

### **Dorothea von Boxberg**

Also ich glaube, das kann man so nicht beobachten bisher. Also du hast natürlich völlig recht, Moritz. Im Moment ist es ziemlich schwierig, Dinge geliefert zu bekommen und in ganz vielen Gütern gibt es aktuell Engpässe. Ich glaube aber, ein wesentlicher Teil davon sind einfach Fehlplanungen. Und Fehlplanungen klingt so

negativ, aber in Deutschland sind wir es, glaube ich, gewohnt, dass man so mit drei Prozent Plus oder vier Prozent Minus irgendwie so seine Jahre plant. Und wir sind nicht gewohnt, dass es so einen Nachfrageschock gibt, wie es jetzt in der Pandemiezeit der Fall war. Und wir haben es gesehen, nach Airlines ist die Nachfrage extrem eingebrochen, genauso nach Kulturleistungen oder nach Hotels. Und umgekehrt wurde natürlich alles, was man im Homeoffice gut gebrauchen kann, also viele Elektronikartikel oder alles, was man für die Freizeit zu Hause gebrauchen kann, also ob das das Fitnessgerät ist oder die Tischtennisplatte, einfach viel mehr nachgefragt. Und damit haben alle diese Anbieter nicht gerechnet. Und viele der Lieferengpässe sind meines Erachtens wirklich darauf zurückzuführen, dass einfach keine Produktion der Welt darauf ausgerichtet ist, plötzlich mal doppelt so viel zu produzieren. Dann wäre sie ja völlig unterausgelastet in anderen Zeiten. Und insofern, glaube ich, ist es an vielen Stellen gerade eine Produktionskrise aufgrund eines Nachfrageschocks, der in dem Fall dann positiv ist, also einfach mehr Nachfrage. Ich glaube, das ist das hauptsächliche Thema. Dass trotzdem die Logistik auch ihre Schwierigkeiten hat, keine Frage. Ich habe es ja schon gesagt, Luftfracht hat einfach deutlich weniger Kapazitäten. Die Seefracht hat zwar gleiche Kapazitäten, aber die sind sehr knapp nach der großen Konsolidierung in der Seefracht. Und dann gab es natürlich noch so Themen wie Grenzschließungen, dürfen Seeleute auch wieder vom Schiff runtergehen oder wegen Quarantäneregeln nicht. Wir hatten das gan-

ze Thema mit „welcher Pilot darf wann wohin und unter welchen Bedingungen?“. Also es gab natürlich schon auch Schwierigkeiten, das jeweils operativ umzusetzen. Und was man vielleicht schon sehen kann, ist, dass also viele Unternehmen jetzt aktuell nicht so glücklich sind über das, was aus China kommt. Einfach, weil das besonders stark gestört ist. Und das hat einerseits eben mit diesen Produktionsthemen zu tun, aber andererseits auch mit der Null-Covid-Toleranzpolitik in China, wo eben dann ein großer Hafen oder ein großer Flughafen auch geschlossen wird, wenn da nur einzelne Covid-Fälle sind. Und das führt natürlich dann schon zu Verwerfungen. Und je länger das andauert, umso mehr wird es natürlich die Überlegung geben, muss es immer China sein. Also ich glaube zum Beispiel, ein Land wie Vietnam produziert jetzt gerade deutlich mehr und profitiert davon, aber dass es jetzt alles ins Nearshoring gehen würde, kann man meines Erachtens nicht sehen. Und auch neulich habe ich noch eine Umfrage gelesen von der Industrie- und Handelskammer, wo viele deutsche Unternehmen speziell unglücklich waren über die Lieferfähigkeit von ihren Zulieferern im europäischen Raum. Also nur weil Unternehmen näher sind, sind sie nicht unbedingt lieferfähiger.

### **Moritz Hagenmüller**

Die Kapazitäten lassen sich ja nicht von heute auf morgen aufstocken. Wie optimistisch geht ihr planerisch an die Zukunft ran? Und welchen Zeithorizont nehmt ihr da ins Auge?

### **Dorothea von Boxberg**

Also was unsere eigenen Kapazitäten betrifft, gehen wir natürlich schon davon aus,

dass einfach wieder deutlich mehr auf der Langstrecke geflogen wird. Wir kommen einfach von sehr niedrigen Niveaus im Moment. Und sobald Grenzen wieder aufgehen, wird sich das deutlich verändern. Also jetzt, dass Europäer nicht in die USA dürfen oder nur unter ganz, ganz restriktiven Bedingungen, dass Asien mehr oder minder komplett zu ist, die Singapur-Bubble ist jetzt sozusagen der erste Lichtblick, aber das ist einfach sehr, sehr eng gefasst. Und so lange ist es natürlich schwierig, jetzt für eine Passage-Airline Langstreckenflugzeuge in die Luft zu bringen. Die Erwartung ist schon, dass das nicht ewig so weitergeht und dass dann natürlich auch einfach deutlich mehr Kapazität in die Luft kommt. Was die Frachter betrifft, da fliegt alles, was es gibt. Und die Anzahl neu produzierter Frachter pro Jahr ist nicht sehr hoch, also das ist im Wesentlichen jetzt die „Triple-Seven“ bei Boeing, die irgendwie im Monat zwei Flugzeuge herstellt. Und dann gibt es natürlich noch Conversions, also Flugzeuge, die in der Passage ausgedient haben und dann umgerüstet werden, aber da wird jetzt keine riesige Menge an Zusatzkapazität kommen. Das wäre nicht meine Erwartung.

### **Moritz Hagenmüller**

Neben Resilienz sind ja zwei ganz zentrale Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz, die auch so ein klein bisschen im Widerspruch zu einer globalisierten Welt stehen. Wie wirken sich diese Themen aus auf die Wahl der Transportmittel, auf den Transportmittel-Mix, den eure Kunden anstreben?

**Dorothea von Boxberg**

Also diese Frage ist Luftfracht eigentlich sinnvoll, oder sind globale Lieferketten einfach sinnvoll, das ist eine Frage, die viel stärker in der Diskussion ist, als sie das früher noch war. Und also ich glaube, es wird zwei Themen geben. Nämlich die eine Frage wird sein, wie teuer werden alle diese Logistikleistungen, wenn sie eben auch für ihre Umweltkosten aufkommen müssen? Und das wird natürlich zunehmend der Fall sein. Also wenn wir uns europäische Regeln „Fit for 55“ angucken, dann gibt es da eben lauter Mechanismen, die einfach die Transportkosten erhöhen, wie zum Beispiel Beimischung von Sustainable Aviation Fuels. Und das ist aber gleichzeitig auch der Weg für die Zukunft, also globale Lieferketten können meines Erachtens guten Gewissens aufrechterhalten werden, wenn sie denn nachhaltig bedient werden können. Nur das wird teurer sein, und diesen Preis muss man dann auch zu zahlen bereit sein. Und dass das noch mal dazu führt, dass sich möglicherweise auch Produzenten oder Produktion in die Nähe verlagert, halte ich durchaus für möglich. Umgekehrt würde das eine gigantische Produktivitätssteigerung erfordern. Also in China allein sind 180 Millionen Menschen nur im Export tätig. Und das sind mehr, als wir Erwerbstätige in der gesamten EU haben. Also das sind wirklich Dimensionen, man kann nicht mal kurz China nach Europa nearshoren. Also zumindest nicht mit heutigen Produktionsmethoden. Also wenn überhaupt, würde ich sagen, ist das ein längerfristiger Prozess oder aber es bedeutet wirklich im großen Stil Verzicht, aber wenn ich mich so umhöre, ist das nicht der Weg, der eingeschlagen werden soll.

**Moritz Hagenmüller**

Nachhaltiger ja, aber ist denn heute oder zumindest in naher Zukunft ein CO2-neutraler Flug schon denkbar?

**Dorothea von Boxberg**

Ja, der ist denkbar. Aber er ist noch sehr teuer und flächendeckend sicherlich nicht möglich. Also wir haben ja tatsächlich den ersten sogar auch durchgeführt, schon letztes Jahr im November. Und dank der Kooperation mit DB Schenker sind wir da weltweit die Ersten gewesen. Das funktioniert, indem man Sustainable Aviation Fuels tankt, also nachhaltig erzeugtes und eben nicht fossiles Kerosin. Und dann entsteht bei der Erzeugung auch immer noch ein bisschen CO2-Fußabdruck und den haben wir dann kompensiert durch in dem Fall ein Aufforstungsprojekt. Also das geht. Aber es ist natürlich heute nicht in den Mengen vorrätig, dass man sagen könnte, alle Flüge werden CO2-neutral geflogen, sondern das ist eine neue Industrie, die noch recht klein ist. Also Biodiesel kennt man ja. Und insofern ist es letztlich die gleiche Industrie wie Biodiesel. Aber die muss noch viel größer werden, wenn sie wirklich signifikant Welthandel beeinflussen will. Und deswegen werden auch diese biogenen Diesel, also beim Biodiesel denkt man ja gern an Raps oder jetzt unser Sustainable Aviation Fuel entsteht dann halt aus Speiseresten, also dem berühmten Frittenfett oder anderen in der Fleischherzeugung übrig bleibenden Fetten, das ist natürlich nicht ewig skalierbar. Und deswegen geht es jetzt auch schon darum, wie man mit synthetischen Verfahren solch ein Kerosin herstellen kann und das Schlagwort dazu ist Power-to-

Liquid. Also wenn ich Ökostrom nehme und CO2 und Wasser kann ich auch Kerosin herstellen. Aber das ist bisher eben nur im Labor passiert und jetzt muss bald der nächste Schritt mal gegangen werden, das zu industrialisieren. Und da hilft dann am Ende die Regulierung aus der EU, denn solange nicht Airlines ein SAF-Mandate, eine Verpflichtung, eine Beimischungsquote haben, ist es natürlich so teuer, dass sich der Markt nur schwer etabliert. Und ich glaube, es gibt halt eine gute Chance, wenn es für alle so einen Weg einzuschlagen gilt.

### **Moritz Hagenmüller**

Das hört sich faszinierend an, aber auch nach massiven Investitionen, und dabei hast du die Erneuerung der Flotte und die Anschaffung effizienterer Flugzeuge noch gar nicht erwähnt. Wie geht ihr mit diesem Investitionsbedarf um bei Lufthansa Cargo? Auch im Verhältnis und im Wettstreit zu anderen Prioritäten wie zum Beispiel der Digitalisierung?

### **Dorothea von Boxberg**

Ja, also tatsächlich ist eben immer die Frage, wer/welcher Partner in der Wertschöpfungskette bezahlt was. Und was sicherlich jetzt bei uns auf der Investitionsseite ist, ist genau dieses Thema Flotte. Und immer wenn man in eine neue Flugzeuggeneration geht, dann spart man eben ganz erheblich Kerosin ein. Jetzt sind wir ja gerade dabei, die MD-11 noch auszuflotten. Im Oktober ist der letzte Flug. Danach sind wir auf der reinen Triple-Seven-Flotte. Und mit jetzt auch noch zusätzlich etwas angepasstem Netz werden wir 23 Prozent weniger Kerosin verbrauchen. So einen großen Schritt kriegt man mit gar keiner anderen Maßnahme hin. Das ist wirklich

sehr erheblich. In den letzten 25 Jahren haben wir den Kerosinbedarf halbiert. Und das ist eine Investition auf unserer Seite. Und weil Flieger sehr, sehr teuer sind, also man ist bei den Langstreckenflugzeugen ja immer über der dreistelligen Millionengrenze, ist das, sobald man den ersten Flieger kauft, Investition Nummer eins. Und jetzt, wir bekommen jetzt eben zum Beispiel dieses Jahr zwei, also das ist einfach die größte Investition. Trotzdem ist Digitalisierung natürlich wichtig. Und Digitalisierung ist ja/ einerseits hat es viel zu tun mit intern effizienter zu werden, also Automatisierung, manuelle Prozesse ablösen, aber bei uns in der Industrie hat es auch sehr viel zu tun an den Schnittstellen zu sei es jetzt Lieferanten oder Kunden, die Digitalisierung hinzubekommen, denn wir sind eine Industrie, die jetzt eher etwas hinterherhinkt, wo immer noch sehr viel auf dem Papier stattfindet und wo deswegen sehr viel Effizienz zu heben ist. Und auch das, was die Luftfracht am Ende attraktiv macht, nämlich Geschwindigkeit, dadurch rauszuholen ist, indem man einfach besser zusammenarbeitet und nicht die Luftfracht steht und dann beim nächsten wieder steht und dann noch mal wartet. Dann hat man am Ende auch nicht den Vorteil, der den höheren Preis für Luftfracht rechtfertigen würde. Also insofern beides ist wichtig. Und die Abwägung der Investitionen ist dann immer nicht so einfach. Umgekehrt jetzt eben den Einsatz von SAF, da wünschen wir uns eben schon, dass das dann die Investition ist, die unsere Kunden tragen. Und damit hat man sich dann sozusagen geteilt, was so eine Belastung betrifft. Also es wird nicht möglich sein, dass die

Airline alleine alle diese Kosten trägt.

### **Moritz Hagenmüller**

Das finde ich klasse, dass du herausstellst, dass der Werthebel bei der Digitalisierung vor allem das Produkt, die Vernetzung mit den Kunden und den anderen Geschäftspartnern ist. Wie kann man sich das vorstellen? Entsteht da eine übergreifende Frachtplattform über die verschiedenen Transportwege hinweg, über verschiedene auch Wettbewerber hinweg, die sehr viel Transparenz dann bietet und eigentlich die ganze Wertschöpfungskette bei euch abbildet von der Anfrage eines Angebots bis zur Ablieferung des jeweiligen Transportgutes?

### **Dorothea von Boxberg**

Leider eher nicht und leider sind es eher viele Lösungen, was es nicht einfacher macht. Also gedanklich ist eben ein sehr großer Versender wie VW jemand, der versucht, alle seine Lieferanten an sein Netz anzubinden. Aber das heißt, jeder Lieferant muss sich dann x-mal anbieten, wenn er x Kunden hat. Dann gibt es Lösungen wie Flughafen-Communities. Also hier in Frankfurt gibt es die Air Cargo Community am Frankfurter Flughafen, die technische Lösungen hier vor Ort sucht, damit dann zum Beispiel die Rampen, also die Lkw wissen, an welche Rampe sie fahren müssen und so weiter. Aber das gibt es dann nur in Frankfurt und in Amsterdam ist die Regelung schon wieder anders. Dann gibt es halt natürlich Versuche, das zu standardisieren. Und die IATA ist ja sozusagen unser Airline-Verband und da auch immer aktiv. Da gibt es eine große Initiative, die heißt ONE Record, wo eben zumindest mal die Datenformate einheitlich festgelegt werden, was ja schon mal wichtig ist.

Und dann gibt es hier wie in glaube ich allen Industrien natürlich auch die Start-ups, die sagen, wir können das besser und die insbesondere zwischen Spediteuren und Airlines Marktplätze bauen, um eben Fracht zu tendern und raus aus diesem „ich rufe jemanden an oder ich schreibe eine BCC-Email an 10 Airlines und gucke mal, was für ein Preis herauskommt“, um da wegzukommen. Also es gibt viele Initiativen, aber es gibt noch nicht den einen Player, der den ganzen Markt aufrollt.

### **Moritz Hagenmüller**

Dieses letzte Beispiel, was du beschreibst, Dorothea, liegt ja irgendwie auf der Hand und wirkt erst mal sehr charmant und attraktiv, aber ist es eigentlich in eurem Interesse? Vertieft es denn die Partnerschaft mit den Kunden, wenn man einen solchen Intermediary dazwischen hat oder ist die Effizienz und Transparenz dann eigentlich so hoch, dass es eher Wert für euch zerstört? Oder ein Risiko darstellt?

### **Dorothea von Boxberg**

Ja, das ist, glaube ich, immer die Diskussion für etablierte Spieler, die schon sehr erfolgreich am Markt sind. Unser Weg, den wir eingeschlagen haben, war sehr früh einzusteigen und sehr früh zu lernen. Also für uns war es wichtiger, dass wir früh verstehen, wie es geht, früh auch vielleicht selbst Standards setzen können, selbst wenn dann möglicherweise sich der Markt stärker commoditisiert, weil das wird sowieso kommen. Und die Strategien dagegen sind natürlich zu sagen, wir müssen es einfach schaffen, eine Customer Experience zu bieten, die andere nicht bieten,

sei es bessere Qualität, sei es einfachere Prozesse, sei es am Ende schnellere Airfracht oder Luftfracht, weil wir einfach besser integriert sind mit unseren Partnern. Und wir sehen schon auch, dass unsere großen Kunden eher ein Interesse haben, sich über API-Verbindungen direkt mit uns zu verbinden, anstatt über einen Mittler zu gehen. Also aus der Passage-Welt ist das ja bekannt, die Amadeusses und die Savers dieser Welt, die am Ende schon einen erheblichen Anteil von der Wertschöpfung auch für sich gewinnen konnten. Und das Beispiel ist natürlich prominent und bekannt. Das heißt, jetzt gerade die Kühne + Nagels und DHL Global Forwardings oder DB Schenkers haben ein großes Interesse daran, dann auch direkt mit uns die Verbindung zu machen, allein schon damit der Mittler nicht alle ihre Daten hat, sondern die Daten letztlich nur uns beiden dann bekannt sind. Also das ist wirklich noch spannend, wie sich das entwickeln wird, und das ist vielleicht ein bisschen der Vorteil des Hinterherhinkens, dass wir einfach schon viele Beispiele gesehen haben, wo es vielleicht nicht optimal gelaufen ist, und dementsprechend natürlich versuchen wir jetzt, das besser zu machen.

### **Moritz Hagenmüller**

Unser Thema, Dorothea, heißt ja tomorrowtoday. Und das lädt ja durchaus ein bisschen ein, über den Tag hinaus zu denken und zu sprechen und vielleicht sogar zu träumen. Wie würde für dich, wenn du mal über drei, vier, fünf Jahre nachdenkst, eine schöne neue Welt aussehen und was sind die wichtigsten Initiativen, die du bei Lufthansa Cargo in diese Richtung in Gang setzt?

### **Dorothea von Boxberg**

Also erst mal dieses Thema, der Kunde kann auswählen, über welchen Kanal er mit uns in Kontakt sein will und es funktioniert definitiv, egal was er wählt. Also wenn er persönlich einsteigt, kriegt er eine persönliche Antwort, aber wenn er digital einsteigt, gibt es auch komplett digitale Lösungen, die komplett funktionieren, die einfach zu handhaben sind, die rund um die Uhr verfügbar sind. Und ich glaube, viele einzelne Elemente gibt es schon, aber bei Weitem nicht alles. Und dann zweite Faktor ist absolut zuverlässige Luftfracht. Also wir sind in einer Industrie, wo wir einer der besten Player sind, wenn wir ungefähr 90 Prozent Qualität haben, das heißt 10 Prozent aller Sendungen nicht genau so fliegen, wie sie mal vereinbart waren oder zu spät landen. In anderen Industrien unvorstellbar. Also diese Qualität noch mal auf ein anderes Niveau zu heben, das ist auch absolut notwendig. Und dann einfach dieses Thema, wir haben einen ganz erheblichen Anteil Sustainable Aviation Fuels oder und Offsetting, also wir fliegen viel klimafreundlicher als heute. Das sind so meine Wünsche und auch die Themen, an denen wir arbeiten für die Zukunft.

### **Moritz Hagenmüller**

Dorothea, herzlichen Dank, dass du so viel Energie und Positivität versprüht hast, insbesondere als Teil einer Branche, die insgesamt sehr stark unter Druck geraten ist in den vergangenen Jahren. Es ist toll, so ein positives Beispiel zu sehen und auch zu sehen, wie stark du die Gestaltungsmöglichkeiten da annimmst. Deswegen in diesem Sinne, dir und Lufthansa Cargo alles Gute

beim Gestalten von tomorrowtoday und  
noch mal herzlichen Dank, dass du heute  
hier warst.

**Dorothea von Boxberg**

Ja, vielen herzlichen Dank zurück und bis  
bald einmal. Tschüss.