

DAS ZOMBIE-PRINZIP

Vom Grössenwahn und der Schönfärberei der Swissair hat sich auch die Swiss nie verabschiedet. Jetzt ist es zu spät.

Text Sepp Moser

Dies ist die Geschichte einer Fluggesellschaft, die mehr ein nationaler Mythos als ein Verkehrsunternehmen war. Die an den wirtschaftlichen Realitäten scheiterte, aber von den Politikern, nein: vom ganzen Volk am Sterben gehindert wurde. Die dadurch vollends von der Realität abhob und zur romantischen Fantasie wurde.

Eine Geschichte zum 1. August also. Wir erinnern uns: Es war im Januar 2002, als die eben von den Toten auferstandene Swissair, die nun Swiss hiess, sich der Welt stolz als Inkarnation der fliegerischen Hochkultur präsentierte. Sie legte danach einen miserablen Start vor und kam seither nie mehr aus dem Trudeln, Mit realitätsfremden planwirtschaftlichen Vorgaben (je 26 Kurz- und Langstreckenjets für ein grössenwahnsinniges Streckennetz) und mit überheblichen Ansprüchen («Willkommen in der zivilisierten Luftfahrt») trug die Airline schon bei ihrer Wiedergeburt das Virus des Scheiterns in sich.

Doch jetzt soll alles gut werden. Der Turnaround sei «zu 80 Prozent bereits abgeschlossen», beruhigt Swiss-COO Manfred Brennwald in der neuesten Nummer der Zeitschrift «skynews.ch». Zum 1. Juli hat mit Christoph Franz ein von aussen kommender, unbelasteter CEO das Steuer übernommen, ein kluger Mann mit Sanierungserfahrung. Die Auslastungszahlen liegen Monat für Monat über den Werten des Vorjahres. Die erzielten Kostensenkungen hätten den Zeitdruck für den seit langem erwarteten Betriebskredit vermindert.

Das ist alles nicht falsch, aber leider auch nicht richtig. Brennwald übersieht, dass nicht einmal mehr 100 Prozent genügen würden, weil der Zerfall der Swiss den Kostensenkungsmassnahmen davoneilt. In den vergangenen beiden Jahren musste die Swiss bereits zweimal ihr Aktienkapital herabsetzen, um den Kollaps zu vermeiden. Und Franz ist ein Mann ohne Managementenerfahrung; sowohl bei der Lufthansa wie bei der Deutschen Bahn bekleidete er Stabsfunktionen.

Er hat keine Machtbasis, kennt sich im fein gesponnenen Intrigennetz der Ex-Swissair-Manager (zu denen auch Brennwald gehört) nicht aus und zeigt bereits bedenkliche Anzeichen für Manipulierbarkeit. Zum Beispiel will er die Direktion entgegen seinen anfänglichen Beteuerungen von Basel nach Zürich verlegen, vom billigen (und jetzt schon grossteils leer stehenden) Swiss-eigenen Gebäude in gemietete Räume an teuerster Flughafenlage mit Quadratmeterpreisen bis gegen 800 Franken, mitten im Magnetfeld der Ex-Swissair-Machtgruppe. Der Mehraufwand beträgt mehrere Millionen pro Jahr. Begründung der Swiss: «Die Direktion war schon immer in Basel und Zürich.» Richtig ist, dass einige Mitglieder der Direktion in Zürich ein Zweitbüro hatten. Jetzt werden sie mit ihrem ganzen Kram, die meisten auch mit Kind und Kegel, umziehen müssen.

Was können wir dafür, wenn wie Software spinnt?

Und dann die Sache mit den Auslastungsziffern: Die entsprechenden Erfolgsmeldungen sind zwar, was die Zahlen betrifft, korrekt (von Januar bis Juni waren die Flugzeuge etwas besser besetzt als im Vorjahr), aber dennoch irreführend. Erstens sind die Jets nicht besser besetzt

als jene der Konkurrenz. Zweitens sind die Flugzeuge zwar voll, aber die Kassen leer, weil die Swiss einen grossen Teil ihrer Tickets zu Schleuderpreisen verkauft. Dies geschieht selbst dort, wo höhere Erträge möglich wären, zum Beispiel auf den Strecken nach Fernost. Dieses Verkehrsgebiet boomt derzeit mit einer Verkehrszunahme von mehr als 40 Prozent gegenüber 2003 (Durchschnitt der europäischen Airlines). Da die Entwicklung bereits im Februar vorhersehbar war, hielten sich damals die meisten Fluggesellschaften mit dem langfristigen Ticketverkauf für diese Strecken zurück.

Heute können sie die Flugscheine zum Drei- oder Mehrfachen des Anfang Jahr gängigen Marktpreises verkaufen. Die Swiss jedoch, vom Drang nach hohen Auslastungszahlen getrieben, verkaufte vor Monaten schon einen grossen Teil der Sommer-Kapazität zu Dumpingpreisen (die Swiss ist überzeugt, das Problem inzwischen mit einer neuen Software gelöst zu haben). Ergebnis: Wegen Platzmangels verliert die Fluggesellschaft nun jene Kunden, die für eine kurzfristige Reservation mehr bezahlen würden. Die hohen Auslastungszahlen ergeben folglich ein falsches Bild.

Diese Desinformationspolitik der Swiss hat System, und niemand repräsentiert dieses besser als der Vizepräsident des Swiss-Verwaltungsrates, der ehemalige Werber und «Blick-Chef Walter Bosch. Wie er es mit der Wahrheit hält, beschrieb er am 19. Juni 2003 in der Tagebuch-Rubrik der «Weltwoche» selber: «Freitag: Hochgeheime VR-Sitzung bei der Swiss in Basel. (...) - Samstag: Ein Journalist ruft mich an und fragt: «Wie war die VR-Sitzung gestern?» - «Ich weiss nichts von einer VR-Sitzung», sage ich, «ich war den ganzen Tag in der Badi!»

Wo liegt das Problem? Gebt uns endlich diesen Kredit!

Je genauer man die Swiss betrachtet, umso weiter klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Ihren Businessplan hat die Airline in den vergangenen zweieinhalb Jahren so oft abgeändert, dass ihn heute kaum noch jemand ernst nimmt. Eine Diplomarbeit der Zürcher Hochschule Winterthur mit dem Titel «Businessplan in Theorie und Praxis» förderte 2003 «bei den zentralen Inhalten des Businessplans (der Swiss) beinahe keine Parallelen mit der Theorie» zu Tage und stellte weiter fest: «Das Resultat zeigt, wie es herauskommt, wenn bei der Ausarbeitung von Businessplänen (...) nicht nach rein betriebswirtschaftlichen Argumenten gehandelt wird.»

Ihren Businessplan hat die Swiss in den vergangenen zweieinhalb Jahren so oft geändert, dass ihn heute kaum noch jemand ernst nimmt.

Das hat offensichtlich auch die Finanzwelt realisiert, denn um den Betriebskredit von 500 Millionen Franken, den der damalige Swiss-Chef Andre Dose noch im Juni 2003 als «dringend notwendig» bezeichnet hatte, ist es still geworden. Dabei hat die Öffentlichkeit mindestens achtmal aus dem Munde hoher Swiss-Manager die Botschaft vernommen, der Kredit - der im Laufe der Zeit aus unerklärlichen Gründen auf 300 Millionen Franken schrumpfte und angeblich auch seine Dringlichkeit verlor - sei so gut wie gesichert. Dazu sagt die Fluggesellschaft: «Die Swiss verhandelt nach wie vor mit den Schweizer Grossbanken und weiteren internationalen Finanzinstituten über die Beschaffung zusätzlicher Liquidität. Dass sich der Kreditbedarf vermindert hat, ist auf die reduzierte Grösse der Unternehmung zurückzuführen.»

Dramatisch ist, dass die Swiss die Kosten nicht genügend senken kann. Das hat unter anderem damit zu tun, dass der Wartungsvertrag mit der Unterhaltsfirma SR Technics noch bis ins Jahr 2009 Gültigkeit hat. Er liegt um 100 Millionen über dem im (damals gültigen) Businessplan 2002 vorgesehenen Betrag. Die Langstreckenjets des Typs MD-11 wurden durch den Airbus A340 ersetzt, dessen Kapitalkosten rund zehnmal so hoch sind (was im Businessplan nicht vorgesehen war). Eine unter Streikdrohung gewährte Lohnkonzession an die Ex-Swissair-Piloten kostete rund 50 im Businessplan nicht eingeplante Millionen, die

darauf notwendige «Sühnezahlung» an die Ex-Crossair-Piloten weitere 70 Millionen. Allein im Jahre 2003 gab die Swiss insgesamt 250 Millionen Franken mehr aus als in dem zu jener Zeit gültigen Businessplan vorgesehen. Die Verwaltungskosten liegen um 8 Prozent über denjenigen der weit herum als Krisen-Airline belächelten Alitalia. Vom gesamten operationellen Verlust aller Fluggesellschaften der Welt entfallen gemäss den Zahlen der Zivilluftfahrtorganisation ICAO mehr als 19 Prozent auf die Swiss.

Vielen Dank, liebe Freunde beim Bazl

Die Finanzlage ist inzwischen dermassen desolat, dass die Auslieferung der bestellten neuen Embraer-Jets vom Dezember 2004 auf unbestimmte Zeit verschoben werden musste. Das geschah zum dritten Mal innert zweier Jahre, obwohl die teure Umschulung von Piloten bereits im Gange ist. Die Beschaffung wäre aus Kostengründen wichtig, denn die modernen und leichten Flieger sind deutlich billiger zu betreiben als die heute eingesetzten Maschinen der Typen Jumbolino und Airbus A319. Aber das für die neuen Flugzeuge vorgesehene Geld wird für die Deckung laufender Kosten benötigt.

Schaut man ungetrübten Blickes auf die Swiss, so präsentiert sich ein trauriges Bild. Das Unternehmen steht nicht, wie öffentlich behauptet, besser da als vor einem Jahr, sondern schlechter. Angesichts liquider Mittel von rund 250 bis 300 Millionen Franken (Swiss-interne Schätzung) müsste das Bundesamt für Zivilluftfahrt (Bazl) der Swiss eigentlich die Betriebsbewilligung entziehen, zumal eine Besserung für das laufende Jahr selbst nach Swiss-Angaben nicht zu erwarten ist. Gemäss Luftfahrtverordnung des Bundes muss eine Fluggesellschaft in der Lage sein, ihren normalen Betrieb jederzeit drei Monate lang ohne Einnahmen aufrechtzuerhalten. Bei geschätzten Kosten der Swiss von rund 10 Millionen täglich wären das insgesamt 900 Millionen - das sind mindestens dreimal so viel, wie heute noch vorhanden ist.

Die EU-Verordnung über die Erteilung von Betriebsgenehmigungen an Luftfahrtunternehmen, die Bestandteil des bilateralen Luftverkehrsabkommens der Schweiz mit der EU ist, verlangt gar, dass ein Luftfahrtunternehmen die finanzielle Sicherheit bieten muss, während eines Zeitraums von zwölf Monaten seinen tatsächlichen «und möglichen» Verpflichtungen nachzukommen. Bei einem angenommenen Verlust von einer Million pro Tag während eines Jahres würde dies zu jedem Zeitpunkt aktuelle Mittel von mindestens 365 Millionen verlangen. Die sind längst nicht mehr da, von Sicherheiten für mögliche Verpflichtungen wegen unvorhergesehener Ereignisse gar nicht zu reden. Die Swiss beruft sich auf die Tatsache, dass beide Gesetzesbestimmungen die Aufsichtsbehörden zwar zum Handeln ermächtigen, aber nicht zwingen.

In diesem Fall stellt sich die Frage, wer die Verantwortung für ein allfälliges Debakel übernimmt. Hinter vorgehaltener Hand geben Mitarbeiter des Bazl offen zu, dass die Swiss längst geschlossen werden müsste. Aber das Bazl hat das Heft nicht mehr in der Hand, zuständig ist laut einer Parlamentsentscheidung der Bundesrat. Bleibt somit die Frage, wie der so sehr auf Sicherheit bedachte neue Bazl-Chef Raymond Cron mit dem Verdacht umgeht, dass hier eine Fluggesellschaft auf Grund politischer Protektion ihren Betrieb aufrechterhalten kann, obwohl die aus Sicherheitsgründen vorgeschriebenen finanziellen Bedingungen offensichtlich nicht mehr erfüllt sind. Die offizielle Antwort fällt diplomatisch aus: «Das Bazl und Herr Cron sind sich der finanziellen Situation von Swiss und der Aufgabe des Amtes in diesem Bereich bewusst. (...) Auf Grund der momentanen Situation hat das Bazl keinen Anlass, einen Entzug der Betriebsbewilligung in Betracht zu ziehen respektive entsprechend vorstellig zu werden.»

Anzeichen für eine baldige Besserung sind aber nicht erkennbar. Was nicht überrascht, denn die Grundübel konnten mit den bisherigen vermeintlichen Turnaround-Programmen nicht beseitigt werden: zu hohe Kosten (VR-Präsident Pieter Bouw an der Generalversammlung

vom 6. Mai 2004: «Bei den Kosten sind wir noch nicht auf Kurs») und ein immer noch viel zu grosses Langstreckennetz, von dem die Swiss dauernd behauptet, es sei profitabel.

Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Mehr als 60 Prozent der Swiss-Passagiere steigen in Zürich um, die meisten von einer Kurz- auf eine Langstrecke oder umgekehrt. Sie zahlen durchwegs weniger, als wenn sie nonstop (also nicht über Zürich und nicht mit der Swiss) reisen würden. Und von dem wenigen entfällt kalkulatorisch so gut wie nichts auf die Kurzstrecke -rund 30 Franken vielleicht -, fast alles dagegen auf die Langstrecke. So wird dann vermeintlich nachgewiesen, dass die Langstrecken Gewinne einfliegen und die Europastrecken Verluste. Womit wiederum der Betrieb der mittlerweile noch 18 Langstreckenflugzeuge gerechtfertigt wird.

Warum liebt uns niemand? Sind wir etwa nicht perfekt?

Dabei kennt das Swiss- Management den wahren Sachverhalt. Schon im Jahre 2000 stellte die damalige Swissair nach aufwändigen Analysen fest, dass sich in Zürich mangels eines hinreichend grossen Heimmarktes kein globales und autonomes Umsteigesystem betreiben lässt. Es gibt auch keinen andern europäischen Kleinstaat, der so etwas macht (ausser Holland, aber dort arbeitet die KLM im Verbund mit der starken Air France). Deshalb erklärte es das Swiss-Management noch Anfang 2003 öffentlich zu seinem Ziel, den Anteil der Umsteiger auf 40 Prozent zu reduzieren.

Heute will davon niemand mehr etwas wissen, im Gegenteil: Gemäss Martin Isler, Netzwerk-Chef der Swiss, wird neuerdings angestrebt, den Anteil des Anschlussverkehrs «auf 61 Prozent zu verringern». Die Konkurrenz freut sich.

Unter diesen Umständen stellt sich in Fachkreisen kaum mehr jemand die Frage, ob das gut gehen kann. Die Frage ist vielmehr, wie sich die Sache noch zu einem anständigen Ende bringen lässt. Schliesslich geht es um fast 7000 Arbeitsplätze allein bei der Swiss und um noch viel mehr, wenn man die indirekten Konsequenzen eines möglichen Swiss-Zusammenbruchs mit einbezieht.

Sicher ist, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Das Geschäftsmodell als unabhängige globale Airline mit Umsteigesystem in Zürich hat sich als untauglich erwiesen. Der Anschluss an eine Allianz wird zwar von vielen Politikern favorisiert, ist aber unrealistisch. Eine Allianz funktioniert wie eine Fussballmannschaft: Aufgenommen wird nur, wer ins Team passt und ihm nützt. Die Swiss mit ihrem Umsteigeflughafen Zürich bringt keiner Allianz einen echten Nutzen. Und sie ist zumindest heute als Partnerin nirgends erwünscht.

Liebe Schweizer, lasst uns bitte weiterträumen

Denkbar, wenn auch sehr riskant, ist die Weiterführung als unabhängige Airline bei gleichzeitiger Verkleinerung auf die Verkehrsbedürfnisse des Schweizer Marktes. Damit würden das Umsteigesystem und die meisten Langstreckenflüge aufgegeben. Für diese Option spricht die Kaufkraft des Reisemarktes Schweiz. Wie Beispiele zeigen - Luxemburg, Belgien, Irland, Malta, Finnland, Österreich -, ist es möglich, in einem europäischen Kleinstaat eine Airline zu betreiben. Allerdings braucht es dazu viel Realismus und Bescheidenheit; beides fehlt heute sowohl der Swiss wie auch den Schweizer Politikern, könnte aber bei steigendem Leidensdruck noch aufkommen. Gefährlich ist für dieses Geschäftsmodell die stark zunehmende Konkurrenz der so genannten «Billigflieger»; ihr wäre eine im Hochlohnland Schweiz beheimatete Swiss ohne Langstreckennetz besonders stark ausgesetzt.

Im Fall des Scheiterns bliebe nur noch die Aufgabe der Selbstständigkeit. Die Swiss würde zur Filiale einer ausländischen Airline. Diese Option ist in der Branche als «Toblerone-

Lösung» bekannt. Die Toblerone gilt im Markt als typisches Schweizer Produkt, aber sie wird vom amerikanischen Hersteller Philip Morris einzig wegen des Packungshinweises «Made in Switzerland» in der Schweiz produziert. In ähnlicher Weise könnte es für eine grosse europäische Airline wie Lufthansa oder Air France interessant sein, einige Flugzeuge von der Schweiz aus unter der Marke «Swiss» zu betreiben und sich auf diese Weise einen Heimvorteil auf dem Schweizer Markt zu verschaffen.

SAS betreibt nach diesem Modell mit Erfolg «Filiale» in Finnland, in Norwegen, im Baltikum und in Spanien, die Lufthansa eine in Italien, KLM und Air France je eine in Grossbritannien und Easy Jet eine in der Schweiz. Allerdings müssten die Bedingungen stimmen. Keine gesunde Fluggesellschaft wird bereit sein, sich die Swiss in ihrem heutigen Zustand aufzuhalten. Eine Sanierung wird unter 500 Millionen Franken kaum zu haben sein. Ausserdem würde bei diesem Szenario die Mehrzahl der heutigen Swiss-Jobs verloren gehen.

Besser als ein Zusammenbruch mit nachfolgender Liquidation wäre es in jedem Fall. Aber ist dieses Schicksal noch abzuwenden? Die gegenwärtige Lage der Swiss erinnert jedenfalls fatal an jenes Bild, welches die alte Swissair ein gutes halbes Jahr vor ihrem Zusammenbruch abgab. Damals waren die Kassen ebenfalls leer, und ein kluger, gutwilliger, aber überforderter Verwaltungsratspräsident namens Mario Corti versuchte das Steuer herumzureissen. Er setzte als Aufräumer einen neuen, von aussen kommenden CEO namens Moritz Suter ein. Dieser scheiterte jedoch schon nach eineinhalb Monaten an den Intrigen der etablierten Machtzirkel, verkörpert durch den damaligen Swissair-COO Beat Schär und die hinter ihm stehende Swissair- Pilotengewerkschaft Aeropers. Heute ist die finanzielle Situation ähnlich desolat, und der VR-Präsident heisst Pieter Bouw. Er ist realistisch, korrekt und loyal, kann sich aber nicht durchsetzen.

Jetzt versucht es Bouw mit Christoph Franz, doch auch der wird gegen ein Machtzentrum aus ehemaligen Swissair-Piloten und Verfechtern einer global agierenden Erstliga-Fluggesellschaft zu kämpfen haben wie weiland Suter. Ob er dabei mehr Erfolg haben wird, bleibt abzuwarten. Skepsis ist jedenfalls angebracht: Aeropers-Präsident Christoph Flügel vermerkte anlässlich der Generalversammlung seines Verbands unlängst mit Stolz, dass sich der Aeropers-Vorstand «zu einer aggressiven Interventionstruppe entwickelt» habe. Gleichzeitig setzt sich die Gewerkschaft der Ex-Swissair-Piloten bereits wieder für einen Ausbau der Langstreckenflotte ein.

Die alte Swissair lebt als Zombie weiter. Die Angst um die Swiss ist berechtigt.

Sepp Moser ist Aviatik-Journalist (avimedia@compuserve.com).

Der englische Flugzeug-Freak und Fotograf Derek Pedley betreibt zusammen mit einem internationalen Team von so genannten «Spottern» die Bildagentur Air Team Images. Spotters sind Aviatik-Fanatiker und Hobbyknipser, die auf allen Airports der Welt Schnappschüsse von Flugzeugen machen (www.airteamimages.com)