

## Crossair, Swissair, nie mehr

Autor(en): Stefan Schuppli

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 2001

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/fe5e4d5b-4344-42b4-a978-abadc29af61a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die Online-Plattform [www.baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

### **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

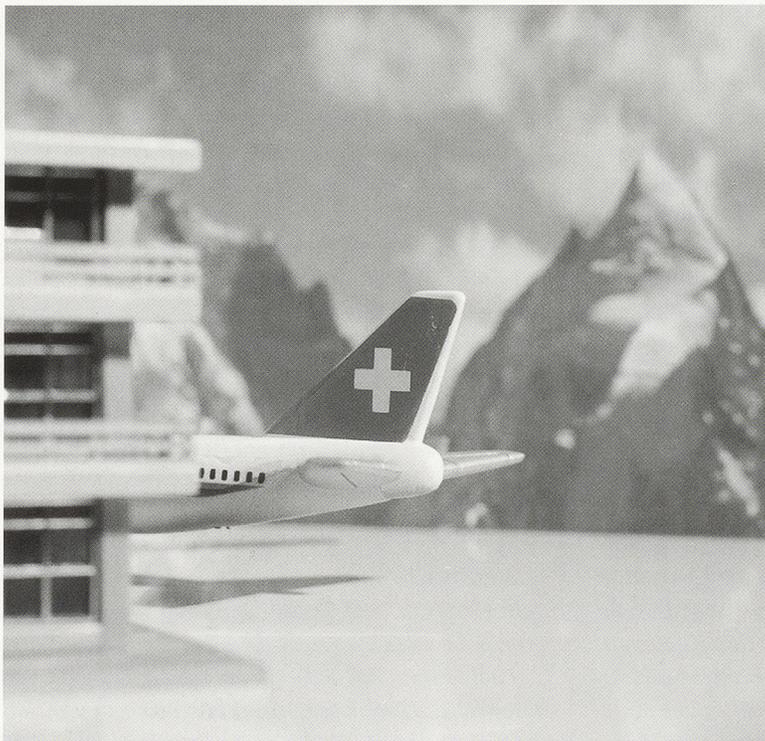
<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

# Crossair, Swissair, nie mehr *Stefan Schuppli*

**Crossair und Swissair: Die Kleine und die Grosse. Die Erfolgreiche und die Konkursite. Die Dynamische, die Selbstgefällige. Einmal Konkurrenten, dann wieder siamesische Zwillinge. Nie hat sich das so stark gezeigt wie im letzten Jahr, dem letzten der Swissair und dem ersten der plötzlich grossen Crossair. Wird sie mit dem Swissair-Erbe fertig?**

*Die Swissair am Boden.*



Als vor mehr als 25 Jahren die Crossair gegründet wurde, dachte wohl niemand im Ernst daran, dass diese exotische Nischen-Airline Teile der dereinst stolzen Swissair übernehmen würde. Im Oktober letzten Jahres war es so weit. In einer beispiellosen Hau-ruck-Übung wurde die Crossair aus dem maroden Swissair-Konzern herausgelöst und verselbstständigt. Versehen mit Milliarden der öffentlichen Hand, von Banken und Firmen soll die Crossair die schweizerische Zivilluftfahrt retten. Konkret: Die Verkehrsdrehscheibe Zürich mit ihrem Anschlussnetz war im Herbst 2001 in akuter Gefahr, und damit Tausende von Arbeitsplätzen. Nicht nur das Fluggeschäft, sondern auch die flugverwandten Betriebe sowie Dutzende von kleineren und mittelgrossen Zulieferfirmen wären in unmittelbare Schwierigkeiten gekommen. Einen dramatischen Vorgeschmack bekamen diese, als der Konzern im Juli, August und September kaum mehr Rechnungen bezahlte.

Wie konnte es nur so weit kommen? – Um es vorweg zu nehmen: Die Terroranschläge

vom 11. September und der nachfolgende Einbruch des Passagierverkehrs waren nur Katalysatoren eines Prozesses, der in der Airline-Branche längst fällig war. Die Konjunktur zeigte bereits ein Jahr zuvor gewisse Abschwächungstendenzen, aber Anpassungen an den Markt wurden nicht oder nur mangelhaft vorgenommen. Umso härter traf es die Branche nach dem 11. September. Das gilt auch für den Swissair-Konzern, der aber aus bekannten Gründen besonders exponiert war.

### Alte Fehler

Die Fehler des Swissair-Managements wurden schon viel früher begangen. Es war wohl eine Mischung von Selbstüberschätzung des Managements einerseits und der Unterschätzung von Firmenrisiken andererseits. Vor allem: Es mangelte an Kontrolle, intern durch entsprechende Audits, extern durch Verwaltungsrat und Kontrollstelle. Die sonst so hoch gelobte Sicherheitskultur der Swissair fand bei den Höhenflügen der Chefetagen offensichtlich keinen Boden.

Die tieferen Ursachen des Zusammenbruchs liegen Jahre zurück. Ende November 1993 war klar geworden, dass eine Allianz mit KLM, SAS, AUA und Swissair nicht möglich war. Die Swissair pochte stets auf ihre Unabhängigkeit und überschätzte dabei ihre Möglichkeiten.

Gewiss, die damals verantwortlichen Manager standen unter Stress. Die Schweiz gehört nicht zur EU, und fast zwanghaft wurden «Standbeine» in der EU gesucht. Dass das Abseits-Stehen der Schweiz für den Flugbetrieb der Swissair nicht die Bedeutung hatte wie in der öffentlichen Diskussion, sei hier nur am Rande erwähnt. Problematischer war, dass die Swissair wegen ihrer Grösse keine attraktive Partnerin für eine US-Gesellschaft war.

In dieser unangenehmen Lage glaubten die Swissair-Verantwortlichen zur zweitbesten Lösung greifen zu müssen: Akquisitionen von Beteiligungen an sekundären Airlines. Begonnen wurde 1996 mit Sabena, es folgten Beteiligungen an französischen (Air Littoral, Air Liberté, AOM), italienischen (Volare, Air Europe) und deutschen (LTU) Fluggesellschaften sowie Optionen an der portugiesischen

TAP und für Mehrheitsbeteiligungen, wenn dereinst das bilaterale Luftverkehrsabkommen mit der EU in Kraft tritt. Insgesamt belief sich das Engagement auf mehrere Milliarden Franken.

### Unterschätzte Probleme

Dabei wurden mehrere Probleme vollständig unterschätzt. Erstens waren diese Beteiligungen Fässer ohne Boden. Laufend musste schlechtem Geld gutes nachgeworfen werden. Zweitens absorbierten die Kooperationen und Verschmelzungen während Jahren Managementkapazitäten; im Falle der Beteiligung an Sabena, die im Rahmen der Airline Management Partnership eine faktische Fusion der operativen Tätigkeit der Firmen bedeutete, mussten zahlreiche Angestellte des mittleren und oberen Kaders gegen ihren Willen umziehen. Drittens konnten die Synergiegewinne – ein Zauberwort der

*Eine Crossair ohne ihren Gründer Moritz Suter?*



Neunzigerjahre – nur marginal realisiert werden. Der Aufbau eines europäischen Charterverbundes beispielsweise war ein Schlag ins Wasser. Besonders tragisch war, dass er nicht half, die Swissair attraktiver zu machen: Im Oktober 1999 verlor die Swissair Delta Air Lines als Partnerin an Air France.

### **Historisch einmalig**

Für die angeschlagene und nunmehr von Reserven entblösste Swissair war der 11. September letztlich nur der letzte Schritt eines Prozesses, der früher oder später in Gang gekommen wäre. Im Ausmass war er jedoch unerwartet radikal und traf die Verantwortlichen dementsprechend unvorbereitet. Der Konzern desintegrierte und war nicht mehr führbar, auch nicht vom Ad-hoc-Steuermann Mario Corti.

*Basler Kleinaktionäre wehrten sich mit einer Petition vergeblich für eine Crossair mit Moritz Suter.*



Der finanzielle Schaden, welchen das Swissair-Desaster zur Folge hat, ist erst in Umrissen bekannt. Sicher ist, dass die rund 14 bis 16 Milliarden Franken Fehlbetrag in der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte einen Rekordwert darstellen. Krisen hat es zwar auch in der Schweiz immer wieder gegeben, wie etwa die Immobilienkrise Mitte der Neunzigerjahre. Aber noch nie hat ein Debakel dieses Ausmasses eine einzelne Firma betroffen. Und noch nie kam es vor, dass die öffentliche Hand zur Rettung einer Firma es nicht nur Millionen, sondern sogar Milliarden regnen liess.

### **Eng verbunden**

Das Schicksal der Crossair ist eng mit dem der Swissair verbunden. Crossair-Gründer Moritz Suter war ein Swissair-Pilot. Er hatte Anstoss daran genommen, dass er zuweilen mit praktisch leeren Flugzeugen umherkutschieren musste. Diesem Widersinn wollten er und ein paar Unerschrockene begegnen, indem sie 1975 die Business Flyers gründeten, die später zur Crossair wurde. Es war der Beginn einer neuen Ära in Europa, die der Regionalfliegerei. Nachdem in den USA geeignetes Fluggerät, eine 18-plätzigere Metroliner, gefunden war, konnte auch schon die erste Strecke <Zürich-Nürnberg> im Linienbetrieb geflogen werden.

Die Crossair wurde zu einer Erfolgsstory mit nur ganz wenigen Unterbrüchen, aber es war auch die Geschichte ewiger Reibereien zwischen der dynamischen Airline in Basel und der monopolverwöhnten in Zürich. Dank ihrer tieferen Kosten (tiefere Löhne, schlanke Verwaltung) wurde Crossair immer mehr zur Konkurrenz im eigenen Stamm-land. Im Hintergrund stand das Bundesamt für Zivilluftfahrt, welches nicht nur über die luftrechtlichen Belange der Eidgenossenschaft wachte, sondern auch die Interessen der Swissair wahrte.

### **Verkehr abgetrotzt**

Der Kampf erstreckte sich auf die Destinationen sowie auf die Flugzeuggrössen. Aber Stück für Stück trotzte Crossair der Swissair Verkehr ab. Zunächst war es ihr nur erlaubt, bis zu 35-plätzigere Flugzeuge zu betreiben (Saab 340), dann wurde die

Grenze auf 50 Plätze hinaufgeschoben, und 1995 übernahm die Crossair das 100-plätziges Segment ebenfalls, zusammen mit der Kurzstreckencharterflotte der Balair mit ihren 149-plätzigem MD-80. Der Grund war nicht die Nächstenliebe des Swissair-Managements gegenüber der Crossair, sondern die Tatsache, dass die von Crossair geflogenen Strecken von Swissair nie Gewinn bringend gewesen waren. Im Gegenzug beteiligte sich die Swissair nach und nach an der Crossair und besass zuletzt 70 Prozent deren Aktien-Stimmen.

Der Logik des Geschäfts folgend führte Crossair denn auch immer mehr Flüge im Auftrag der Swissair durch, so genannte Wet-Lease-Flüge. Das kommerzielle Risiko lag bei Swissair, Crossair stellte lediglich Flugzeug und Besatzung zur Verfügung; dies zu einem zuvor fix abgemachten Tarif. Mitte 2001 betrieb Crossair rund 80 Flugzeuge, 19 davon

im Auftrag der Swissair. Rund die Hälfte der Passagiere dieser Flugzeuge stiegen in Zürich auf das Langstreckennetz der Swissair um. Auf den Crossair-Flügen in Zürich, die in eigener kommerzieller Verantwortung geflogen wurden, lag der Zubringeranteil tiefer, bei rund 10 Prozent.

#### **In der Falle**

Wie stark Crossair und Swissair verzahnt waren, zeigte sich Anfang Oktober 2001 während des «Groundings» der Swissair und der nachfolgenden provisorischen Nachlassstundung. Bereits im Juli war die Swissair in Zahlungsengpässe geraten und schuldete in der Folge der Crossair Wet-Lease-Kosten in der Höhe von rund 50 Millionen Franken. Nach dem Verkünden der Zahlungsunfähigkeit des Swissair-Konzerns wurde die prekäre Lage der Crossair gewissermassen offiziell abgesegnet: Die

*An der denkwürdigen Generalversammlung vom 5. Dezember trat der alte Verwaltungsrat unter Moritz Suter in corpore zurück.*



noch immer fluchtüchtige (und liquide) Crossair hatte 19 Flugzeuge am Hals, die zwar flogen, aber keinen Rappen einbrachten. Denn mittlerweile wachte der Konkursverwalter über die Verteilung der verbliebenen Aktiven und allfälligen Neueinnahmen.

### **Aus der Falle**

Nach dem Herauslösen der Crossair aus dem Konzern mussten die 19 Wet-Lease-Flugzeuge möglichst rasch wieder auf eine gesunde kommerzielle Basis gestellt werden. Die Flugrechte der Swissair konnten dank der sehr unbürokratischen Mithilfe des Bundesamtes für Zivilluftfahrt innerhalb kürzester Zeit der Crossair übertragen werden.

Nach und nach übernahmen diese Flüge wieder Zubringerfunktionen, doch das Vertrauen der Kundenschaft war bis zum Jahresbeginn noch nicht ganz zurückgekehrt. Diese Zubringerflüge machten ursprünglich rund 20 Prozent des Crossair-Umsatzes oder 20 Millionen Franken pro Monat aus.

### **Fokus Zürich**

Die faktische Übernahme der Swissair durch die Crossair – die offizielle Sprachregelung bei Crossair verbietet eine solche Aussage, weil sie juristische Angriffsflächen bieten könnte – hat zur Konsequenz, dass sich die Crossair fürderhin mehr nach Zürich orientiert, obwohl der Hauptsitz auch der «Swiss», wie die neue Crossair heisst, in Basel sein wird. Das ist logisch. Hauptverkehrsart und Umsteigerplattform auf das Langstreckennetz wird Zürich bleiben, und entsprechend wird die Mehrzahl der Arbeitskräfte in Zürich aktiv sein.

Offen ist meines Erachtens die Zukunft der Umsteigedrehscheibe EuroCross auf dem EuroAirport. Dazu gibt es Folgendes festzustellen: Mit ein Grund für den Aufbau des Anschlusskonzepts der Crossair in Basel waren die fehlenden Expansionsmöglichkeiten in Zürich, einerseits wegen der mangelhaften Infrastruktur (Slots, Standplätze, Gebäude), aber auch, weil die Swissair tendenziell auf der Bremse stand. Mit dem Eurocross war die Möglichkeit einer Entwicklung gegeben, die der Crossair nützte und der Swissair nicht schadete.

Im Moment wird zwar noch beteuert, man wolle an dieser bislang erfolgreichen Idee festhalten. Lokal und europaweit scheint ein solcher Markt vorhanden zu sein. Und fraglos besticht der EuroAirport durch seine neue, sehr ansprechende Infrastruktur: Seit kurzem ist ein neues Fingerdock in Betrieb, in Bälde wird der neue Flughafen eingeweiht.

Nur: Auch in Zürich tut sich einiges. Eine Milliarde wurde für das Midfield-Terminal aufgeworfen. Das ist Kapazität, die, ebenso wie in Basel, nach Auslastung drängt. Auch das deutet darauf hin, dass aus kommerziellen Gründen künftig Verkehr nach Zürich zurückverlegt wird.

Wie gravierend diese Auswirkungen für Basel und die Region sein werden, ist offen. Die Entwicklung hängt weitgehend davon ab, wie rasch sich die Konjunktur und damit der Flugverkehr wieder erholt. Nehmen Passagierzahlen und Erträge wieder ansprechend zu, ist immerhin die kommerzielle Grundlage geschaffen, damit die neue Crossair abhebt.

### **«Far too ambitious»?**

Doch neben diesen kommerziellen wären noch zahlreiche andere Risiken aufzuzählen. Die Integration der Pilotencorps, der Kabinenbesatzungen und des Managements ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Die Animositäten und die zum Teil unverhohlene Feindschaft zwischen Swissair und Crossair müssen beendet werden.

Die Crossair-Leitung hat sich zum Ziel gesetzt, per Ende März 2002 aus dem Swissair-Nachlass je 26 Langstrecken- und Kurzstreckenjets zu übernehmen. Ob der Markt diese Kapazität (zu vernünftigen Preisen) schluckt, ist eine offene Frage. Branchenfachleute bezeichnen das Projekt jedenfalls als «far too ambitious» – viel zu ehrgeizig. Scheitert es, hat die Swissair die Crossair tatsächlich mit in den Strudel gerissen. Und Basel hätte erneut eine Flugesellschaft verloren. Zum x-ten Mal.