

Der Swissair-Konkurs – eine ökonomische Analyse

VON ANDREAS KNORR, SPEYER UND ANDREAS ARNDT, BREMEN

1. Einführung

Am 2. Oktober 2001 musste die Swissair infolge der Zahlungsunfähigkeit ihrer Muttergesellschaft, der SAirGroup,¹ den gesamten Flugbetrieb einstellen. Nur zwei Tage später wurde für die SAirGroup und einige ihrer Tochtergesellschaften – namentlich die mit dem Flugbetrieb betraute SAirlines und die Leasinggesellschaft Flightlease – Nachlassstundung beantragt. Knapp einen Monat später, am 7. November, erklärte auch der belgische Flag carrier Sabena, an dem die Swissair seit 1995 einen Anteil von 49,5 Prozent gehalten hatte, ihren Konkurs.

Um das endgültige Ausscheiden der größten Schweizer Linienfluggesellschaft aus dem Markt zu verhindern, stellte die Bundesregierung, vornehmlich aus arbeitsmarkt- und industriepolitischen Gründen, aber auch um einem dauerhaften Abwandern der Kunden zu ausländischen Wettbewerbern entgegenzuwirken, sofort einen Überbrückungskredit in Höhe von 450 Mio. CHF (\approx 292 Mio. €) bereit. Angesichts erheblicher, vor allem insolvenzrechtlich bedingter Verzögerungen des Umstrukturierungsprozesses erwies sich der ursprüngliche Mittelansatz jedoch als völlig unzureichend, um den politisch angestrebten möglichst raschen Neuaufbau einer nationalen Nachfolgefluggesellschaft erfolgreich in die Wege zu leiten. Die Regierung sah sich daher wenige Wochen später gezwungen, die Überbrückungshilfen um 1,6 Mrd. CHF (\approx 1,0 Mrd. €) aufzustocken. Alles in allem betrug die Gesamtkosten bis zur Aufnahme des Flugbetriebs der Swissair-Nachfolgerin SWISS am 31. März 2002 knapp 4,25 Mrd. CHF (\approx 2,75 Mrd. €). Dies entspricht in etwa 600 CHF (\approx 388 €) pro Kopf der Bevölkerung (bzw. 375 CHF, falls nur die öffentlichen Mittel berücksichtigt werden).² Sie wurden von der Schweizer Bundesregierung, den Kantonen und privaten Inve-

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Andreas Knorr
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre,
insbes. nationale und internationale Wirtschaftspolitik
Freiherr-vom-Stein-Str. 2
67346 Speyer
e-mail: knorr@dhv-speyer.de

Dr. Andreas Arndt
Universität Bremen
Institut für Weltwirtschaft und
Internationales Management (IWIM)
Postfach 330440
28334 Bremen
e-mail: aarndt@uni-bremen.de

¹ Der Einfachheit halber werden in diesem Text die Unternehmensbezeichnungen Swissair und SAirGroup – letztere wurde offiziell am 1. Januar 1995 als Holding für sämtliche wirtschaftlichen Aktivitäten des Swissair-Konzerns gegründet – synonym verwendet.

² Zum Vergleich: Nach dem 11. September erhielten die US-Fluggesellschaften staatliche Beihilfen von umgerechnet lediglich \$18 (\approx 30 CHF bzw. \approx 17 €) pro Einwohner.

storen, darunter mit der UBS und der Credit Suisse die beiden größten Banken des Landes und nahezu alle wichtigen Industrieunternehmen, getragen.

Der Konkurs der Swissair ist nicht nur deswegen einzigartig in der europäischen Luftfahrtgeschichte, weil erstmals ein Flag carrier betroffen war.³ Erstaunlich war vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich der wirtschaftliche Niedergang dieser Fluggesellschaft vollzogen hatte. Jahrzehntlang und noch bis Anfang der neunziger Jahre galt die Airline als eine der gesündesten der Branche. Ihre anhaltend großen finanziellen Reserven brachten ihr sogar den Titel „fliegende Bank“ ein. Unmittelbar vor ihrem Zusammenbruch war dagegen nicht nur das Eigenkapital der SAirGroup nahezu vollständig aufgezehrt; am 31. August 2001 erreichte die Eigenkapitalquote den verheerenden Wert von 2,55 Prozent (ERNST & YOUNG 2002). Darüber hinaus betrug die Verbindlichkeiten des Unternehmens zum Abschluss des letzten vollen Geschäftsjahres am 31. Dezember 2000 18,9 Mrd. CHF (\approx 12,25 Mrd. €) – gegenüber bereits bedenklichen 13,5 Mrd. CHF (\approx 8,75 €) im Vorjahr. Dem standen ein Konzernumsatz von 16,2 Mrd. CHF (\approx 10,5 Mrd. €) bzw. ein Konzernvermögen inklusive aller immateriellen Vermögenswerte von 20,2 Mrd. CHF (\approx 13,1 Mrd. €) gegenüber. Hinzu kam schließlich ein negatives Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 2,59 Mrd. CHF (\approx 1,68 Mrd. €) (SAIRGROUP 2001, 9).

Als Hauptursache für den Konkurs der Swissair gelten gemeinhin die Ereignisse des 11. September 2001, die den Weltluftverkehr in seine schwerste Krise überhaupt stürzten. In der vorliegenden Abhandlung wird statt dessen die These vertreten, dass eine Reihe gravierender unternehmerischer Fehlentscheidungen des Topmanagements sowie des Verwaltungsrats – zum Teil als Reaktion auf exogene Schocks, zum Teil begünstigt durch das politische und das Medienumfeld –, den Untergang des Unternehmens herbeiführten.

2. Swissair/SAirGroup – ein Unternehmensprofil

Die Schweizerische Luftverkehrs AG – kurz Swissair – ging am 26. März 1931 aus dem Zusammenschluss der in Zürich ansässigen Ad Astra Aero AG mit der Basler Luftverkehr (Balair) hervor.⁴ Von Anfang an, und wie später zahlreiche Auszeichnungen belegen sollten auch mit großem Erfolg, verfolgte die Fluggesellschaft eine Qualitätsstrategie mit überdurchschnittlichen Leistungen hinsichtlich der Aktionsparameter Sicherheit, Passagierkomfort, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Beispielsweise war die Swissair nicht nur die erste

³ Der Swissair- und der Sabena-Konkurs stellten jeweils die größte Firmenpleite in der Geschichte der Schweiz bzw. Belgiens dar.

⁴ Zu den Einzelheiten siehe GRATENAU (2002, 4ff.) und VON SCHROEDER (2002). – Ad Astra Aero war eine von drei Fluggesellschaften, die im Jahr 1919 in der Schweiz gegründet worden waren. Im Februar 1920 übernahm sie ihre beiden in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen Wettbewerber Aero-Gesellschaft Compté-Mittelholzer & Co. und Avion Tourisme. Balair – die erste von bis heute drei Schweizer Airlines dieses Namens – wurde 1925 gegründet.

europäische Fluglinie, die ab 1934 Flugbegleiterinnen einsetzte. Bereits ab 1932, und damit ebenfalls in einer Vorreiterrolle, nutzte sie auf ihrem Streckennetz Schnellflugzeuge vom Typ Lockheed Orion. Dadurch gelang es ihr, die durchschnittlichen Reisezeiten nahezu zu halbieren. Später übernahm die Swissair wiederholt die Rolle des Erstbestellers (Launching customer) für wichtige Flugzeugprogramme wie die Boeing B747-300, den Airbus A310, sowie die McDonnell Douglas-Baureihen MD-80 und MD-11.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wuchs die Swissair sowohl gemessen an der Zahl der beförderten Passagiere und dem Frachtaufkommen als auch nach angebotenen Passagier- bzw. Tonnenkilometern rasch zu einer der bedeutendsten international tätigen Fluggesellschaften heran (siehe Abb. 1). Seit den sechziger Jahren und bis 2001 hatte sie sich fest um Position zwanzig herum etabliert. Die strikte Qualitätsorientierung wurde betriebswirtschaftlich allerdings mit dem mit 39 Prozent bei weitem höchsten Personalkostenanteil aller westlichen Flag carrier und einem kontinuierlichen Anstieg des Break-even-Sitzladefaktors erkaufte.

Abbildung 1: Die Entwicklung von Swissair/SAirGroup 1931 bis 2000

	1931	1946	1970	2000
Flottengröße	13	16	35	161
Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten)	64	789	13.280	71.900
Passagieraufkommen	10.282	62.378	3,9 Mio.	19,2 Mio.
Destinationsen	20	15	75	218
Break-even-Sitzladefaktor	n/v	n/v	49 v.H.	75 v.H.

Quelle: VON SCHROEDER (2002, 17).

Bis in die frühen neunziger Jahre hinein verfolgte Swissair außerdem im Bereich Finanzen eine extrem risikoaverse Strategie – mit dem Ergebnis hoher (stiller) Reserven, eines ausgezeichneten Cash flows und eines sehr guten Ratings (VON SCHROEDER 2002, 214). Konkret achtete die Fluggesellschaft erstens strikt darauf, dass die Relation von Fremd- zu Eigenkapital einen Wert von 1,2 zu 1 nicht überstieg; in den meisten Geschäftsjahren realisierte man sogar ein deutlich günstigeres Verhältnis. Zweitens betrieb das Management über Jahrzehnte hinweg eine äußerst konservative Abschreibungspolitik.

Mitte der neunziger Jahre wurde allerdings finanzwirtschaftlich ein radikaler Kurswechsel vollzogen, um eine ambitionierte Allianz- und Beteiligungsstrategie verwirklichen zu können. Sie galt der Unternehmensführung und dem Verwaltungsrat zum einen als unverzichtbar, um die Swissair – bzw. genauer die SAirGroup – in einem zunehmend deregulierten europäischen Marktumfeld als dritte oder vierte Kraft etablieren zu können und zugleich durch Diversifikation die Abhängigkeit vom traditionell zyklischen Fluggeschäft zu verringern. Zum anderen wollte sich die Airline auf diesem Weg trotz des negativen Ausgangs des Referendums über den Beitritt der Schweiz zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) im

Jahr 1992 gleichsam indirekt Zugang zu diesem für sie überlebenswichtigen Verkehrsgebiet dauerhaft sichern. Bereits seit langem war sich die Swissair des sehr begrenzten Potenzials ihres im Vergleich zur EU bzw. zum EWR mit gerade einmal 7 Mio. Einwohnern vergleichsweise kleinen Heimatmarktes sehr wohl bewusst – der zudem aufgrund hoher Lohn- und Lohnnebenkosten sowie angesichts der anhaltenden Stärke des Franken traditionell einer der teuersten Wirtschaftsstandorte der Welt war und ist.

Swissair begann folglich als eine der ersten europäischen Fluggesellschaften und ungeachtet der Misserfolge einiger großer US-Airlines wie United, die diesen Weg zuvor beschritten hatten (PETZINGER 1997), systematisch und in großem Stil, überwiegend in luftfahrtnahe Geschäftsfelder zu expandieren. Schwerpunkte der Diversifikation bildeten die Bereiche Wartung und Überholung, IT, Boden- und Abfertigungsdienste, Flugzeugleasing sowie der Vertrieb zollfreier Waren, aber auch die Hotellerie und, wengleich nur am Rande sogar die Landwirtschaft. Bis zum Jahr 2001 war über die Hälfte der Untemehmensangehörigen in diesen Geschäftsfeldern tätig, und die SAirGroup erwirtschaftete hier überdies den Großteil ihrer Gewinne.

Darüber hinaus war Swissair eine der ersten Fluggesellschaften der Welt gewesen, die enge Kooperationen mit anderen Airlines einzugehen bereit war. Bereits Ende der sechziger Jahre gründete sie mit KLM, SAS und der französischen UTA die so genannte KSSU-Gruppe, einen Wartungsverbund für das damals unmittelbar vor der Markteinführung stehende Großraumfluggerät.⁵ Schon 1989 begann die Airline – zunächst im Rahmen der European Quality Alliance mit den Partnern Sabena, Austrian Airlines, SAS und Finnair, gefolgt von der Atlantic Excellence (Delta Airlines sowie später Austrian Airlines und Sabena) und der Global Excellence (Delta und Singapore Airlines) – auch in ihrem Kerngeschäft, der Passage, mit der Allianzbildung. Das Scheitern des visionären, weil als Gegengewicht kleiner und mittlerer Fluggesellschaften zu den „großen Drei“ Lufthansa, Air France und British Airways gedachten Alcazar-Bündnisses⁶ und der Absprung mehrerer wichtiger Kooperationspartner zu konkurrierenden Allianzen zwangen Swissair allerdings zu einem Umdenken hinsichtlich ihrer Allianzstrategie. Anstatt sich selbst einer der großen Allianzen (Star Alliance, One-world, Wings oder Skyteam) anzuschließen – diese Option war aus Prestige Gründen zum damaligen Zeitpunkt nicht ernsthaft erwogen worden⁷ –, wurde die Gründung zweier mit einer Kapitalbeteiligung unterlegten Allianzen unter Führung der Swissair beschlossen: des

⁵ Bereits 1950 hatten Swissair, KLM und Sabena im so genannten BeNeSwiss-Abkommen einen gemeinsamen Ersatzteilepool gebildet. 1958 vereinbarten Swissair und SAS auch bei der Flugzeugbeschaffung eine Standardisierung auf die DC-8-, DC-9- und DC-10-Flugzeugfamilien, flankiert durch eine enge Kooperation in den Bereichen Wartung und Ausbildung (WEGG 2002, 17).

⁶ Alcazar sah eine zum damaligen Zeitpunkt beispiellos weitreichende Kooperation zwischen Swissair, KLM, SAS und Austrian Airlines bis hin zu deren Fusion vor, sobald dies luftverkehrsrechtlich möglich sein würde. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.1.1.

⁷ Zu den Einzelheiten siehe weiter unten Gliederungspunkt 3.1.1.1.

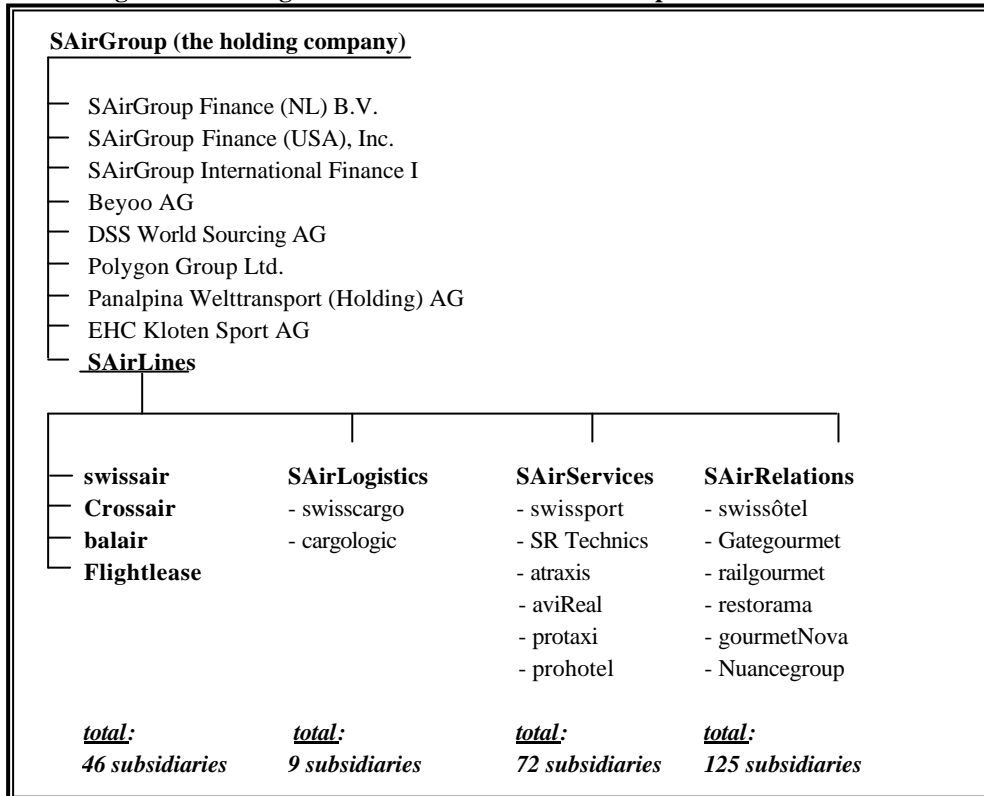
Qualiflyer-Bündnisses im Linienverkehr und der European Leisure Group im Charter- und Tourismussegment. Aus Gründen, die weiter unten noch ausführlich zu erläutern sein werden, erwies sich diese auf zwei Säulen beruhende Strategie zur Risikostreuung und langfristigen Sicherung des Unternehmenswachstums allerdings als eine der entscheidenden Ursachen für den Untergang der Swissair.

Die nachstehenden Abbildungen 2-4 bieten einen Überblick über die wirtschaftlichen Aktivitäten der SAirGroup – zuletzt ein extrem komplexes Gebilde, bestehend aus 260 Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen – und die sich kontinuierlich verschlechternde Finanzlage der Gruppe bis einschließlich des letzten vollen Geschäftsjahres 2000.

Abbildung 2: Fünf-Jahres-Übersicht (in Mio. CHF)

	1996	1997	1998	1999	2000
Gesamtumsatz	8.212	10.556	11.297	13.002	16.229
EBIT	344	658	700	643	(2.592)
Nettogewinn (Nettoverlust)	(497)	324	361	273	(2.885)
Verbindlichkeiten	9.708	10.191	11.181	13.673	19.055
Aktionärskapital	2.109	2.439	3.549	4.181	1.160
Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten)	36.050	39.967	43.696	68.442	71.905

Quelle: SAIRGROUP (THE HOLDING COMPANY) (2001, 42).

Abbildung 3: Die Organisationsstruktur der SAirGroup zum 31. Dezember 2000

Quelle: SAIRGROUP (THE HOLDING COMPANY) (2001, 34ff.).

Abbildung 4: EBIT-Anteile der Sparten (in Mio. CHF; negative Werte in Klammern)

	1997	1998	1999	2000	2001-1H
EBIT nach Division					
SAirLines	264	354	188	35	138
SAirServices	127	145	165	162	(6)
SAirLogistics	43	33	6	99	17
SAirRelations	181	153	269	300	56
SAirGroup	43	15	95	68	(111)
SAirLines investments			(80)	(3.256)	(137)
EBIT gesamt	658	700	643	(2.592)	(43)

Quelle: SÜEN (2002, 361).

3. Ökonomische Analyse

3.1 Hauptursachen des Swissair-Konkurses

3.1.1 Verfehlte Allianzstrategie

3.1.1.1 Chronologie der Ereignisse

Im Jahr 1989 unterzeichnete Swissair als erste europäische Fluggesellschaft ein Partnerschaftsabkommen mit einer der großen US-amerikanischen Fluglinien: Delta Airlines. Integraler Bestandteil des Abkommens war eine wechselseitige Kapitalverflechtung von je fünf Prozent des Eigenkapitals. Ein ähnliches Abkommen wurde ein Jahr später mit Singapore Airline unterschrieben, nachdem sich die zunächst angestrebte Partnerschaft mit dem Wunschpartner der Swissair, Thai Airways, wegen Einwänden der thailändischen Regierung nicht realisieren ließ. Strategisch wäre dieses Bündnis angesichts der Tatsache, dass Swissair zum damaligen Zeitpunkt kaum in Singapur präsent war, dagegen jedoch fast achtzig Prozent ihres gesamten Aufkommens im Asienverkehr in Bangkok, dem zentralen Drehkreuz der Thai Airways, generierte, freilich weitaus vorteilhafter und möglicherweise auch wesentlich stabiler gewesen (MOSER 2001, 61f.). Ebenfalls 1989 schloss die Swissair ein wichtiges Kooperationsabkommen mit der skandinavischen SAS ab – die in Asien ironischerweise eng mit Thai Airways zusammenarbeitete (und mit Continental in den USA) – und sicherte sich dadurch besseren Zugang zum wichtigen EU-Markt. 1990 traten Finnair und Austrian Airlines dieser Kooperation bei, die fortan unter dem Markennamen European Quality Alliance am Markt auftrat.

Am 6. Dezember 1992⁸ stimmten völlig unerwartet 50,3 Prozent der Schweizer Wahlberechtigten in einem Volksentscheid gegen den Beitritt des Landes zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR). Von allen großen Schweizer Wirtschaftsunternehmen traf dieses Veto die Swissair wohl am härtesten. So hätte das Unternehmen, wie alle anderen Schweizer Luftverkehrsunternehmen auch, bei einem zustimmenden Votum sofort uneingeschränkten Zugang zum EWR-Markt auf der Basis der 3. und 4. Freiheit erhalten. Zwei Jahre später wären Verkehre der 5. und 6. Freiheit hinzugekommen. Nach Ablauf von fünf Jahre wäre schließlich über die Beseitigung des Kabotageverbots und der restriktiven Nationalitätenklauseln, die nach wie vor den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an einer EU-Airline durch Wirtschaftseinheiten aus Drittstaaten unterbinden, verhandelt worden. Statt dessen musste die Schweiz nunmehr die mit jedem einzelnen EU- und EWR-Mitgliedsland bestehenden bilateralen Luftverkehrsabkommen neu verhandeln, um diese Märkte stärker für die Swissair (und alle übrigen Schweizer Carrier) zu öffnen (SAXER 1999). Erst nach dem Konkurs der Swissair, mit dem Abschluß des allgemeinen Personenverkehrsabkommens zwischen der Schweiz und der EU – es wurde am 21. Mai 2000 von der Schweiz ratifiziert und trat am 1. Juni 2002 in Kraft (mit

⁸ Eine wesentlich detailliertere Chronologie findet sich im MANAGER MAGAZIN (2002).

einigen Übergangsregelungen bis zum 1. Juni 2004) war eine weitgehende Liberalisierung des bilateralen Luftverkehrs zwischen der Schweiz und der EU erreicht.

Die erste Reaktion der Swissair auf das Veto bestand darin, das so genannte Alcazar-Projekt zu forcieren. Geheime Gespräche über dieses Bündnis – Alcazar stand für „Alone carriers zigzag at random“ – waren von den vier beteiligten Fluggesellschaften Swissair, KLM, SAS und Austrian Airlines bereits im Herbst 1992 aufgenommen worden. Ziel war die Gründung einer bis dato beispiellos verflochtenen Allianz. Sie sollte, ausgehend von gemeinsamen Managementstrukturen über eine immer stärkere Integration des operativen Geschäfts schließlich in einem Zusammenschluss der vier Airlines münden, sobald die luftverkehrsrechtlichen Rahmenbedingungen dies zulassen würden. Am 21. November 1993 wurden die Verhandlungen jedoch ergebnislos abgebrochen. Sie scheiterten am Widerstand der vier beteiligten Regierungen, die nicht bereit gewesen waren, auf ihren nationalen Flag carrier zu verzichten, an der negativen Berichterstattung der Medien und vor allem an unüberbrückbaren Differenzen zwischen den vier Airlines selbst. Keine Einigung erzielt werden konnte insbesondere hinsichtlich des jeweiligen Stimmengewichts in den Leitungsorganen von Alcazar – obwohl von der Verkehrsleistung deutlich kleiner als KLM oder SAS beanspruchte die Swissair die Führung –, des künftigen primären Knotenflughafens (Amsterdam oder Zürich) und vor allem des gemeinsamen US-Allianzpartners. Auch auf diesem Gebiet erwies sich Swissair als nicht kompromissbereit, obwohl ihre Allianz mit Delta im Transatlantikverkehr im Vergleich zum Bündnis zwischen KLM und Northwest Airlines nur eine Nischenrolle spielte.

Unmittelbar nach dem Abbruch der Gespräche begann die Swissair mit der Suche nach einem in der EU ansässigen Ersatzpartner. Fündig wurde sie in Belgien. Am 14. Dezember 1994 erteilte der Verwaltungsrat der Swissair dem Management die Genehmigung, 49,5 Prozent der Anteile am belgischen Flag carrier Sabena zu erwerben. Drei Jahre später schließlich gab der Verwaltungsrat grünes Licht für die Implementierung der so genannten „Hunter-Strategie“ (CHANG/WILLIAMS 2002, 134), die von der Unternehmensberatung McKinsey entwickelt worden war. Mit ihrer Hilfe sollte sich Swissair durch eine durch Kapitalbeteiligungen an den Partnern gestützte Allianz mit einem Marktanteil von etwa zwanzig Prozent fest als dritt- oder viertgrößte Kraft auf dem europäischen Luftverkehrsmarkt etablieren. Außerdem sollte das zweite Standbein der SAirGroup im Non-aviation-Bereich bzw. bei luftfahrtnahen Dienstleistungen weiter gestärkt werden, um die Krisenanfälligkeit des Konzerns zu vermindern. Die Umsetzung der „Hunter-Strategie“ begann im März 1998 mit der Gründung der Qualiflyer Group. Darüber hinaus erwarb Swissair zwischen Juni 1998 und November 1999 für 4,1 Mrd. CHF (≈ 2,65 Mrd. €) bedeutende Beteiligungen an einer größeren Anzahl kleinerer und mittelgroßer Fluggesellschaften – Linien- und Charterairlines sowie eine Frachtfluglinie; die wichtigsten dieser Beteiligungen sind in der nachstehenden Abbildung 5 dargestellt. Schließlich investierte die SAirGroup beträchtliche Summen in Geschäftsfeldern außerhalb des reinen Fluggeschäfts, beispielsweise im Rahmen der Übernahme des US-amerikanischen Catering-Unternehmens Dobbs.

**Abbildung 5: Airline-Beteiligungen der Swissair/SAirGroup im Jahr 2000
(in Prozent des Grundkapitals)**

Air Europe	49,0	Volare Air	34,0
Air Littoral	49,0	Austrian Airlines	10,0
AOM France	49,5	Balair/CTA Leisure	100,0
Crossair	70,5	Cargolux	33,7
LOT Polish	37,6	LTU Group	49,9
Portugalia	42,0	South African Airways	20,0
Sabena	49,5 ^a	Ukraine International Airlines	5,6
TAP Air Portugal	34,0 ^b		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SAIRGROUP (2001) und SAIRGROUP (THE HOLDING COMPANY) (2001).

^a SAirGroup hatte sich gegenüber dem belgischen Staat verpflichtet, die Beteiligung auf 85 Prozent aufzustocken.

^b Transaktion vereinbart, aber noch nicht vollzogen.

Am 21. September 2000 stimmte der SAirGroup-Verwaltungsrat schließlich dem Vorschlag der Unternehmensleitung zu, eine Mehrheitsbeteiligung von mindestens 50 Prozent am italienischen Flag carrier Alitalia zu übernehmen (interne Projektbezeichnung: „Vodka“). Das Vorhaben wurde allerdings nur wenig später ergebnislos abgebrochen, nachdem der zwischenzeitlich auf einigen Schlüsselpositionen neu besetzte Verwaltungsrat die „Hunter-Strategie“ für gescheitert erklärt hatte und statt dessen Ausstiegsszenarien aus den größtenteils hochgradig defizitären Airline-Beteiligungen zu entwickeln begann. Der verantwortliche Unternehmensleiter Philippe Bruggisser wurde am 20. Januar 2001 von seinen Aufgaben entbunden. Am 25. Januar 2001 einigte sich jedoch die SAirGroup trotz ihrer immer offensichtlicher werdenden wirtschaftlichen Probleme mit der belgischen Regierung, ihren Anteil an Sabena auf 85 Prozent aufzustocken. Abgesehen von dem von beiden Seiten bewusst in Kauf genommenen Rechtsbruch – EU-Recht verbietet Wirtschaftseinheiten aus Drittstaaten, mehr als 49,5 Prozent an einer EU-Fluggesellschaft zu erwerben oder indirekt einen beherrschenden Einfluss auf diese auszuüben – verpflichtete sich die SAirGroup im Rahmen dieser Vereinbarung dem belgischen Staat gegenüber sogar zu hohen Schadensersatzleistungen für den Fall, dass sie von dem Geschäft zurücktreten würde.⁹ Am 2. April schließlich musste der neue Verwaltungsratsvorsitzende Mario Corti für das Geschäftsjahr 2000, für das erstmals eine voll konsolidierte Bilanz erstellt worden war, einen Konzernverlust in Höhe von 2,885 Mrd. CHF (\approx 1,86 Mrd. €) bekannt geben, für den überwiegend die chronisch defizitären Airline-Beteiligungen verantwortlich zeichneten.

⁹ Die SAirGroup ging ähnliche – und ähnlich kostspielige – Selbstverpflichtungen ebenfalls gegenüber einer Reihe weiterer Regierungen ein, an deren Flag carriern sie sich beteiligte.

3.1.1.2 Bewertung der Allianzstrategie

In ihrer Analyse der Allianzpolitik der SAirGroup bewertet SUEN (2002, 355 und 363) diese als durchaus vernünftige Strategie, die allerdings falsch umgesetzt wurde. Ausgehend von den Erklärungsansätzen des betriebswirtschaftlichen Ressourcenansatzes („Resource-based view“) argumentiert sie, dass die SAirGroup als in jedem für den Markterfolg relevanten Bereich (Flottengröße, Streckennetz, Verkehrsleistung, Hub, finanzielle und technische Ressourcen, Marke etc.) dominantes Mitglied der Qualiflyer Group und angesichts fehlender Alternativen der Partnerfluggesellschaften keine Beteiligungen hätte erwerben müssen, um das Bündnis zu stabilisieren, d.h. auf diesem Weg Austritte wichtiger Kooperationspartner verhindern zu können. Dieser Gesichtspunkt ist insofern bedenkenswert, als in der Tat jede einzelne der früheren Allianzen, an denen Swissair maßgeblich beteiligt gewesen war – die European Quality Alliance, Atlantic Excellence und Global Excellence – aufgrund des Überlaufens von Schlüsselmitgliedern zu konkurrierenden Allianzen scheiterte. So waren 1995 die Finnair zu Oneworld und, zwischen 1996 und 2000 Singapore Airlines, SAS und Austrian Airlines zur Star Alliance übergetreten. Im Jahr 2000 zog sich zudem Delta Airlines zurück und gründete mit Air France als dem zentralen Kooperationspartner in Europa eine eigene globale Allianz namens Skyteam.¹⁰ Die SAirGroup wurde zwar ausdrücklich eingeladen, sich dem neuen Bündnis ebenfalls anzuschließen. Sie verzichtete aber, da sie fürchtete in die Rolle eines bloßen regionalen Zubringers für Air France gedrängt zu werden und ihr eigenes dichtes Langstreckennetz von und nach ihrem eigenen Drehkreuz in Zürich aus Gründen der Allianzdisziplin substantiell verkleinern zu müssen.

Während man also vor diesem Hintergrund die Beteiligungsstrategie der SAirGroup als Versuch interpretieren kann, die Qualiflyer Group zu stabilisieren, erscheint eine alternative Interpretation wesentlich plausibler. Demnach bestand der eigentliche Sinn der Beteiligungen darin, den luftfahrtnahen Geschäftsfeldern der SAirGroup – insbesondere den im Vergleich zum Flugbetrieb überdurchschnittlich profitablen Sparten Leasing, Wartung, IT und Catering – Airline-Kunden zuzuführen und diese über die jeweiligen Beteiligungen auch dauerhaft an den Konzern zu binden (THE ECONOMIST 2001). Für diese Bewertung spricht neben der bereits erwähnten wirtschaftlichen und technischen Dominanz der Qualiflyer Group durch die SAirGroup die Tatsache, dass Qualiflyer anders als die übrigen drei großen Allianzen aufgebaut war. Anstatt des typischen Netzwerks bilateraler Vereinbarungen zwischen den einzelnen Allianzpartnern auf der Basis eines Grundsatzabkommens mit einigen allgemeinen wechselseitigen Verpflichtungen fand sich dort ein extrem hierarchisch aufgebautes Gebilde mit der SAirGroup an der Spitze und einseitig zu ihren Gunsten geschlossenen Leistungsverträgen. Konkret hatte sie die Allianzpartner größtenteils verpflichtet, die meisten luftfahrtnahen Dienstleistungen von der Bodenabfertigung über die Wartung, den IT-

¹⁰ Hintergrund war der im Vergleich zur Schweiz viel größere Heimatmarkt der Franzosen, deren feste luftverkehrsrechtliche Verankerung in der EU sowie die erheblichen Kapazitätsreserven am Pariser Flughafen Charles de Gaulle, dem Hub der Air France.

Bereich und das Catering von einer darauf spezialisierten Tochter der SAirGroup zu beschaffen oder ihr Fluggerät von Flightlease, einem weiteren Konzernunternehmenn zu beziehen; letzteres geschah meist im Rahmen von Sale-and-lease-back-Vereinbarungen.

Abgesehen davon, dass die Partner mit der Entscheidung für die SAirGroup als alleinigem oder bevorzugtem Zulieferer auf mögliche Einsparungspotentiale der wettbewerblichen Vergabe dieser Leistungen verzichteten, gelang es der SAirGroup dadurch zwar einerseits, ihren Marktanteil in den genannten Geschäftsfeldern erheblich auszuweiten. Andererseits erhöhten sich damit nicht nur die Folgekosten eines eventuellen Ausstiegs aus dem Bündnis erheblich. Vor allem war die SAirGroup über die aus dem Beteiligungserwerb resultierenden Verpflichtungen hinaus gezwungen, fortan ihre überwiegend chronisch defizitären Airline-Partner finanziell massiv zu unterstützen, um ihre wirtschaftlichen Interessen in den luftfahrtnahen Geschäftsfeldern zu schützen.

Erschwerend hinzu kommt des weiteren, dass das SAirGroup-Management und deren Verwaltungsrat die „Hunter-Strategie“ nicht den Empfehlungen von McKinsey entsprechend umgesetzt hatten. Zum einen sollte sich das Unternehmen ausschließlich auf die Flag carrier kleinerer und mittlerer, jedoch wachstumsträchtiger europäischer Staaten (Belgien, Österreich, Ungarn, Polen, Irland, Portugal und Finnland) konzentrieren. Zum anderen sollte die SAirGroup in jedem Fall nur zehn bis maximal dreißig Prozent des Kapitals ihrer Partnerfluggesellschaften erwerben und insgesamt nicht mehr als 300 Mio. CHF (\approx 194 Mio. €) investieren (ERNST & YOUNG 2002). Diese sollten schließlich wiederum als Zubringer für die Hauptknotenflughäfen der Qualiflyer Group in Zürich (Swissair) und Brüssel (Sabena) fungieren, um so die Langstreckenflotten der Swissair und der effektiv von ihr beherrschten Sabena¹¹ wie auch die ihrer Partner im Interkontinentalverkehr – Delta und Singapore Airlines – besser auszulasten.¹² Tatsächlich konzentrierte sich die SAirGroup dann vor allem auf die großen, gesättigten EU-Märkte Italien, Deutschland und Frankreich – bei Gesamtkosten in Höhe von 4,1 Mrd. CHF (\approx 2,65 Mrd. €). Schlimmer noch erklärte sich die SAirGroup fast grundsätzlich bereit, für die finanziellen Verpflichtungen ihrer Beteiligungen zu bürgen. Schließlich sah die „Hunter-Strategie“ wegen der hohen Volatilität dieses Marktes und der vergleichs-

¹¹ Dafür finden sich zahlreiche Indizien: Nach dem Beteiligungserwerb übernahmen sofort ehemalige Swissair-Manager den Vorstandsvorsitz der Sabena. Darüber hinaus überführte und integrierte die SAirGroup die Organisation des Flugbetriebs beider Carrier in eine gemeinsame Tochtergesellschaft mit Sitz in London, die Airline Management Partnership (AMP). Schließlich nahm die SAirGroup mit der Umflottung von Boeing- auf Airbus-Fluggerät – der von der Swissair bevorzugten Flugzeugfamilie – massiv Einfluss auf die Beschaffungspolitik der Sabena (GUMBEL 2002; AVONDS/BOSSIER/GILOT/VAN DEN CRUYCE/VANHOREBEEK 2002).

¹² Erstaunlicherweise scheint die Unternehmensspitze der SAirGroup bei ihrer Entscheidung für den Hub Brüssel dessen außerordentlich ungünstige Lage übersehen zu haben. So befinden sich in unmittelbarer Entfernung, d.h. etwa 40 Flugminuten entfernt, die fünf größten Drehkreuze der drei größten europäischen Fluggesellschaft: London Heathrow und London Gatwick (British Airways/Oneworld), Frankfurt (Lufthansa/Skyteam), Paris (AF/Skyteam) und Amsterdam (KLM/Wings).

weise geringen Margen auch keine Beteiligungen an Charterfluggesellschaften wie LTU oder Volare vor.

Von den – wie bereits erwähnt wurde – von Suen angeführten Implementierungsfehlern abgesehen muss auch die Allianzstrategie der SAirGroup selbst, insbesondere die Wahl der in der Qualiflyer Group vereinten Airline-Partner betreffend, aus folgenden Gründen als in jeder Hinsicht verfehlt bewertet werden:

- Durch die Kooperation mit ganz überwiegend zweit- und drittrangigen Fluggesellschaften – de facto allesamt Fluggesellschaften, denen es aufgrund der gerade auch im Vergleich zur Swissair eher unterdurchschnittlichen Qualität ihrer Dienstleistungen nicht gelungen war, sich einer der großen drei Luftfahrtbündnisse anzuschließen – beschädigten nachhaltig das Image der Swissair als Qualitätsfluggesellschaft. Ihr gelang es deshalb anders als in der Vergangenheit immer weniger, ihr überdurchschnittliches Preisniveau – und ihren hohen Anteil an voll zahlenden Premiumkunden – zu halten. Statt dessen wuchs mit einem Umsteigeranteil von zuletzt 30 bis 40 Prozent die wirtschaftliche Abhängigkeit der Swissair vom wegen der starken Hubkonkurrenz weit weniger profitablen Intra-EU- und Interkontinentaltransitverkehr via Zürich stark an.
- Bei fast allen Partnerfluggesellschaften der SAirGroup handelte es sich um hochgradig ineffiziente und entsprechend defizitäre Grenzanbieter, die ohne direkte oder verdeckte staatliche Beihilfen aus dem Markt hätten ausscheiden müssen. Beispielsweise war es Sabena in ihrer 78-jährigen Unternehmensgeschichte lediglich zweimal gelungen, einen Gewinn zu erzielen: 1958 (wegen der Weltausstellung in Brüssel, ihrem Heimatflughafen) und 1999 (aufgrund einer bilanztechnisch vorteilhaften Sale-and-lease-back-Vereinbarung mit der zur SAirGroup gehörenden Flightlease) (ENZ 2001; MOSER 2001, 80f.; AVONDS/BOSSIER/GILOT/VAN DEN CRUYCE/VANHOREBEEK 2002). Vor diesem Hintergrund schlichtweg nicht nachvollziehbar sind mithin nicht nur der Beteiligungserwerb selbst, sondern vor allem auch die bereits erwähnten weitreichenden Garantieverprechen der Unternehmensleitung der SAirGroup zugunsten ihrer maroden Partner.

Nicht übersehen werden sollte schließlich, dass die ausgeprägte Hybris der Swissair/SAir-Group-Führungsspitze einschließlich des Verwaltungsrates hauptverantwortlich für das Scheitern der früheren Allianzprojekte, insbesondere von Alcazar, war. Trotz ihres kleinen Heimatmarktes mit seiner ungünstigen geographischen Lage, des begrenzten Wachstumspotenzials ihres Züricher Drehkreuzes und der Nichtzugehörigkeit der Schweiz zum gemeinsamen EU-/EWR-Luftverkehrsmarkt machten sie stets ihren Führungsanspruch in den jeweiligen Bündnissen geltend – und entfremdeten so nach und nach wichtige Partner, die sich daraufhin anderen Allianzen zuwandten. Daneben dürfte die Hybris der Entscheidungsträger auch dazu beigetragen haben, dass eine weitere und angesichts des Gesagten durchaus erwägenswerte strategische Option – der Anschluss an eine der führenden Allianzen als mittelgroßer Zubringer und ohne Führungsrolle – stets als inakzeptabel verworfen worden war.

Abbildung 6: Gewinne/(Verluste) der Airline-Beteiligungen (in Millionen CHF)

	1999	2000
Sabena	35	(51)
AOM	(104)	(237)
Air Littoral	(31)	(3)
LTU (<i>Charter, z.T. linienähnlicher Charter</i>)	(167)	(498)
Volare Group (<i>Charter, z.T. linienähnlicher Charter</i>)	(134)	(30)
South African Airways	N/a	16
LOT	N/a	7
Cargolux (<i>Cargo</i>)	20	12
Gesamt	(401)	(796)

Quelle: SAIRGROUP (THE HOLDING COMPANY) (2001, 18).

3.1.2 Swissair gegen Crossair: Konkurrenz statt Kooperation und Integration

Crossair wurde am 28. November 1978 von Moritz Suter, einem Swissair-Piloten, in Basel gegründet (LÜCHINGER 2001, 102ff.). Neben dem Aufbau eines eigenständigen Netzes von Regionalstrecken bediente die Gesellschaft ab 1982 im Auftrag der Swissair einige Verbindungen mit geringem Verkehrsaufkommen. 1988 erwarb die Swissair eine Minderheitsbeteiligung von 41 Prozent der Stimmrechte an der damals aufgrund ihrer raschen Expansion mit Liquiditätsproblemen kämpfenden Regionalfluggesellschaft. 1991 sicherte sich Swissair schließlich die Stimmrechtsmehrheit und transferierte in der Folgezeit immer mehr Strecken an die Crossair. Deren Sitzladefaktor erhöhte sich daraufhin von nicht kostendeckenden 40 Prozent auf auskömmliche 53 Prozent. Ab 1998 begann die Crossair schließlich – parallel zur „Hunter-Strategie“ der Swissair, aber operationell unabhängig davon – mit der Umsetzung ihrer Eurocross-Strategie, d.h. der Umwandlung ihres Heimatflughafens Basel in einen eigenen Hub mit 71 im Linienverkehr regelmäßig bedienten europäischen Destinationen (zum Vergleich: 1990 hatte das Streckennetz der Crossair nur 39 Zielorte umfasst). Um dies leisten zu können, wurde die Flotte in kurzer Zeit mehr als verdoppelt.

Das Versagen der Unternehmensleitung der SAirGroup, einen vollständig integrierten Flugverkehr zwischen Swissair und Crossair – an der sie im Herbst 2001 eine 70-prozentige Kapitalbeteiligung gehalten hatte – zu realisieren, stellt unserer Ansicht nach einen weiteren zentralen Managementfehler und damit die zweite entscheidende Ursache für deren Zusammenbruch dar. So lässt sich nicht nur theoretisch nachweisen, dass für kooperierende Fluggesellschaften von der Größe der Swissair und der Crossair und unter den Rahmenbedingungen, unter denen sie ihren Flugbetrieb abwickelten, eine Multi-hub-Strategie ökonomisch keine effiziente Lösung darstellt, da sie die volle Ausschöpfung von Größen- und Dichtevorteilen verhindert (generell dazu WOJAHN 2001, 117ff.). Während nämlich allen

Wettbewerbern der SAirGroup – Lufthansa, Air France, British Airways, Air France und Austrian Airlines – die Integration ihrer Regionalpartner erfolgreich gelang, kannibalisieren Crossair und Swissair einander wechselseitig den Schweizer Heimatmarkt. Niedrige Auslastungsgrade und deutlich schlechtere Erträge pro verkauftem Sitzkilometer (Yield per RSK) waren die unausweichliche Folge. Schließlich bezog Crossair die von ihr benötigten luftfahrtaffinen Dienstleistungen überwiegend nicht bei den darauf spezialisierten Unternehmen der SAirGroup und verzichtete damit auf mögliche Synergien, vor allem bei der Wartung und den Bodendiensten.

3.2 Sonstige Faktoren

Angesichts der gravierenden und letztlich fatalen Schwächen der Swissair-Strategie in den neunziger Jahren erstaunt es, dass das Unternehmen diesen Kurs über einen so langen Zeitraum hinweg nahezu unverändert beibehalten konnte. Unserer Ansicht ist dies auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Das, wie bereits erwähnt wurde, für das Unternehmen sehr negative Resultat der Volksabstimmung über den Schweizer Beitritt zum EWR zog zumindest indirekt die verfehlte „Hunter-Strategie“ nach sich.
- Die langjährige protektionistische Luftverkehrspolitik der Schweiz zugunsten ihres Flag carriers Swissair erlaubte es dieser nicht nur, eine Flotte und ein Streckennetz zu unterhalten, die den betriebs- und volkswirtschaftlich effizient zu deckenden Bedarf des Schweizer Quellmarktes um ein Vielfaches überstieg. So unterhielt beispielsweise die Deutsche Lufthansa zum Zeitpunkt des Zusammenbruch der SAirGroup eine Langstreckenflotte, deren Kapazität nur etwas mehr als dem Doppelten der Swissair entsprach – bei einem mit 80 Mio. Einwohnern um den Faktor 11 größeren Heimatmarkt (MOSER 2001, 155). Des Weiteren spricht vieles dafür, dass die Unternehmensstrategie der SAirGroup in einem vollständig liberalisierten Luftverkehrsmarkt ohne staatliche Beihilfen von voll haftenden privaten Investoren frühzeitig beendet worden wäre (SCHWEIZER ÖKONOMIEPROFESSOREN 2001; FREY 2001).¹³ Zur Illustration dieses Punktes argumentiert LÜCHINGER (2001, 199), dass es den SAirGroup-Verantwortlichen mit den für die „Hunter-Strategie“ und den Aufbau der Qualiflyer Group verzehrten Ressourcen alternativ möglich gewesen wäre, eine 20-prozentige Beteiligung an einer der großen europäischen Fluggesellschaften – konkret British Airways – zu erwerben und sich so in führender Stellung in eine der bedeutendsten Allianzen (Oneworld) weltweit zu integrieren.
- Die Unternehmenspolitik wurde von den Schweizer Medien bis weit in das Jahr 2001 hinein sehr wohlwollend und unkritisch begleitet. Dies mag unter anderem auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass die Swissair bis zur Mitte der neunziger Jahre sämtlichen

¹³ Dies gilt angesichts der im Text geschilderten Managementfehler selbst dann, wenn sämtliche Beihilfen an ihre in der Vergangenheit hoch subventionierten Wettbewerber wie früher Air France, Tap oder Olympic Airways wirksam unterbunden worden wären.

Schweizer Journalisten an keine weiteren Restriktionen gebundene pauschale Nachlässe von 50 Prozent für innereuropäische und von 25 Prozent für Interkontinentalreisen gewährt hatte. Der Anspruch bestand unabhängig davon, ob die Reise beruflichen oder privaten Zwecken diene. Medienvertreter, deren Berichterstattung als eher kritisch galt, wurden dabei zwar ebenfalls nicht diskriminiert. Unbestreitbar dürfte diese Firmenpolitik jedoch die Anreize für Journalisten, die Dienste anderer Fluggesellschaften zu nutzen und so deren Qualität mit den Angeboten der Swissair besser vergleichen zu können, erheblich beschnitten haben. Die von den sonstigen Kunden der Airline mit Abwanderung sanktionierten Qualitätsminderungen – beispielsweise die im Vergleich zu den Konkurrenten sehr späte Einführung der Business Class oder Codeshare-Flüge mit zweitklassigen (bzw. von den Kunden subjektiv als zweitklassig empfundenen) Partnerairlines wie dem schon vor längerer Zeit ebenfalls konkursbedingt aus dem Markt ausgeschiedenen britischen No-frills-Anbieter Debonair zu den traditionell überdurchschnittlich hohen Swissair-Tarifen – blieben ihnen infolgedessen lange verborgen. Anders als in Deutschland oder den USA war der Druck seitens der Medien, die Angebotsqualität wieder zu steigern, somit vergleichsweise gering.

4. Von der Swissair zur SWISS – Ein Ausblick

Am 30. März 2002 nahm SWISS, die Nachfolgerin der Swissair als Flag carrier der Schweiz, jedoch aus insolvenzrechtlichen Gründen nicht deren Rechtsnachfolgerin, den Linienverkehr auf. Vorausgegangen waren monatelange Geheimverhandlungen zwischen Regierungs- und Industrievertretern, in der über die Höhe der Anschubfinanzierung, die Größe der Flotte und des Streckennetzes sowie über die zukünftige Unternehmensstrategie entschieden wurde. Im Wesentlichen hervorgegangen aus der Crossair, deren Anteile zwei Schweizer Großbanken von der SAirGroup kurz vor deren Antrag auf Nachlassstundung übernommen hatten, wurde deren Flotte von damals 82 Regionalflugzeugen ergänzt um 26 Kurz- und Mittelstrecken- sowie 26 Langstreckenflugzeuge aus ehemaligen Swissairbeständen. Heute, nach nur 16 Monaten, muss dieses so genannte 26/26/82-Modell jedoch ebenfalls als gescheitert angesehen werden. Nicht nur erwiesen sich Flotte und Streckennetz nach wie vor als völlig überdimensioniert, was sich in einem Betriebsverlust von knapp einer Mrd. CHF (≈ 650 Mio. €), davon alleine 658 Mio. CHF im operativen Geschäft, in ihrem ersten Wirtschaftsjahr niederschlug (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2003a). Nachdem sich frühere Einschnitte – Abbau von einem Zehntel der Arbeitsplätze und Stilllegung eines Fünftels der Flotte – rasch als unzureichend herausgestellt hatten, kündigte der Vorstandsvorsitzende von SWISS, André Dosé, Ende Juni 2003 eine radikalen Verkleinerung der Airline an, der inzwischen vollzogen wurde. Flotte und Personalbestand wurden dabei jeweils um mehr als ein Drittel verkleinert (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2003b; FLOTTAU 2003). Gleichwohl verliert SWISS auf ihrem Heimatmarkt weiterhin Marktanteile – im ersten Halbjahr 2004 fast 14 Prozent im Vergleich zum gleichen Vorjahreszeitraum. Demgegenüber gelang es ihren ausländischen Wettbewerbern, ihre Passagierzahlen auf dem Schweizer Markt massiv auszubauen (plus 28 Prozent). In absoluten Zahlen verlor SWISS 3,9 Mio. Passagiere, während ihre

Wettbewerber 3,4 Mio. Kunden hinzugewinnen konnten (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2004a). Lufthansa, die mit einer deutlichen Ausweitung ihres Angebots auf den Kapazitätsabbau der SWISS reagierte, ist mittlerweile mit inzwischen 350 wöchentlichen Abflügen der zweitstärkste Anbieter auf dem Schweiz Markt (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2004b).

Die Suche nach einem wirtschaftlich starken Kooperationspartner blieb trotz langwieriger Verhandlungen bislang ebenfalls erfolglos. So lehnte die Unternehmensleitung der SWISS zunächst im Herbst 2003 ein Kooperationsangebot der Lufthansa mit späterer Aufnahme in die Star Alliance ab, da dieses – zumindest aus Sicht der SWISS-Verantwortlichen – an inakzeptable Auflagen zur finanziellen Sanierung ihrer Fluggesellschaft geknüpft gewesen sei. Die statt dessen angestrebte Einbindung in die konkurrierende oneworld-Allianz scheiterte jedoch im Juni 2004 ebenfalls – wiederum an angeblich unannehmbaren Forderungen vor allem des oneworld-Mitglieds British Airways, welche auf der Öffnung der SWISS-Kundendaten für alle Allianzmitglieder bestand (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2004c).

Immer offener zu Tage treten schließlich auch die Liquiditätsprobleme der SWISS – Analystenschätzungen zufolge verliert das Unternehmen pro Tag derzeit etwa 650.000 € (DER STANDARD 2004). So war das Unternehmen im Frühjahr 2004 aus diesem Grund gezwungen, ihre Terminkontrakte, die zur Absicherung gegen steigende Kerosinpreise abgeschlossen worden waren, zu veräußern (NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2004d). Anders als ihre unmittelbaren Konkurrenten wie Lufthansa, die bislang erfolgreich Vorsorge gegen den Ölpreisanstieg treffen konnten, sieht sich SWISS infolgedessen einem erheblichen Kostenschub ausgesetzt, den sie angesichts des derzeit schwierigen Marktumfelds nicht auf die Passagiere überwälzen kann.

Letztlich unterscheidet sich die SWISS trotz des Kapazitäts- und Personalabbaus bis heute nicht wesentlich von ihrer Vorgängerin Swissair. Sehr ähnlich sind nicht nur der Umfang des (Langstrecken-)Netzes und die Größe der (Langstrecken-)Flotte, sondern vor allem ihre Kostenstruktur und ihre Unternehmensstrategie. So gelang es nicht, die im Vergleich zur Swissair erheblich niedrigeren Personalkosten der Crossair – insbesondere beim fliegenden Personal – auf die SWISS zu übertragen. Darüber hinaus versuchte sich auch die SWISS sofort als vergleichsweise hochpreisige Premiumairline zu positionieren, obwohl, wie das Wachstum der Low-cost carrier zeigt, auch im traditionell wenig preis sensitiven Geschäftsreisesegment zumindest innereuropäisch eine zunehmend elastische Nachfrage festzustellen ist. Mit ihrem derzeitigen Geschäftsmodell, ihrer nach wie vor ungünstigen Kostenstruktur und ohne Anbindung an eine der großen Allianzen besitzt die SWISS folglich kaum Überlebenschancen.

Abstract

Swissair's rapid decline from one of the industries' most renowned carriers into bankruptcy was the inevitable consequence of an ill-conceived alliance strategy – which also diluted Swissair's reputation as a high-quality carrier – and the company's inability to coordinate effectively its own operations with those of Crossair, its regional subsidiary. However, while yearlong mismanagement was indeed the driving force behind Swissair's demise, it was both encouraged and compounded by some external factors. These include first and foremost, the Swiss people's rejection of the European Economic Area (EEA) Treaty in a 1992 referendum, Switzerland's protectionist aviation policy, and media failure. SWISS, its successor and a slimmed down version of Swissair with basically the same disastrous strategy, is hence likely to suffer the same fate.

Literaturverzeichnis

- Avonds, L./Bossier, F./Gilot, A./Van den Cruyce, B./Vanhorebeek, F.* (2002), Evaluation des effets économiques de la faillite de la Sabena SA, Bureau Fédéral du Plan Working Paper 3-02, Brussels (<http://www.plan.be/fr/pub/wp/WP0203/WP0203fr.pdf>).
- Chang, Y.-C./Williams, G.* (2002), European major airlines' strategic reaction to the Thrid Package, in: *Transport Policy*, 9. Jg., S. 129-142.
- Der Standard* (2004), Swiss in massiven Turbulenzen, 9. August 2004 (<http://derstandard.at/?id=1753157>).
- Enz, W.* (2001), Das Fiasko der Swissair in der Retrospektive. Der EWR, der Kauf der Sabena und die gescheiterte Expansionsstrategie, in: *Neue Zürcher Zeitung*, 23. April 2001 (<http://www.nzz.ch/dossiers/2001/swissair/2001.04.23-wi-article7CHHQ.html>).
- Ernst & Young* (2002), Bericht über die Verantwortlichkeit der Organe der SAirGroup durch die Gläubiger, Zürich (Zusammenfassung unter: http://www.sachwalter-swissair.ch/d/texte/untersuchung1_d.PDF).
- Flottau, J.* (2003), Swiss – Abgeschmiert, in: *Financial Times Deutschland* (Online-Ausgabe), 9. Juli 2003 (www.ftd.de/ub/di/1057486294452.html).
- Frey, R.* (2001), Staatliche Finanzhilfen für Airlines und Airports? Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungen zum Fall Swissair, Basel (http://www.unibas.ch/wwz/wipo/publikationen/mat_publ/swissair2.pdf).
- Gratenau, F.W.* (2002), Alp(en)träume einer Airline. Vom Aufstieg und Fall der Swissair, in: *Wings World*, ohne Jg., Nr. 2, pp. 4-9.
- Gumbel, P.* (2002), The last days of Sabena, in: *TIME*, 160. Jg., Nr. 18, S. 50-53.
- Lüchinger, R.* (2001), Der Fall der Swissair, Zürich.

- Manager Magazin* (2002), Swissair: Die Chronik eines Absturzes (<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,160189,00.html>).
- Moser, S. (2001), Bruchlandung. Wie die Swissair zugrunde gerichtet wurde, 4. Auflage, Zürich.
- Neue Zürcher Zeitung* (2003a), Die Swiss 2002 mit einem Milliardenverlust, 15. März 2003 (<http://www.nzz.ch/2003/03/15/wi/page-article8QKR6.html>).
- Neue Zürcher Zeitung* (2003b), Die Swiss streicht rund 3000 Stellen, 24. Juni 2003 (<http://nzz.ch/2003/06/23/wi/page-newzzDHAI16QH-12.html>).
- Neue Zürcher Zeitung* (2004a), Swiss in Europa im Gegenwind, 11. August 2004 (<http://nzz.ch/dossiers/2001/swissair/2004.08.11-bm-article9S2PL.html>).
- Neue Zürcher Zeitung* (2004b), Swiss muss ihr Leben als Single aufgeben, 10. Juli 2004 (<http://www.nzz.ch/dossiers/2001/swissair/2004.07.10-wi-kommentar9=1MG.html>).
- Neue Zürcher Zeitung* (2004c), Die Swiss bricht mit British Airways, 4. Juni 2004 (<http://www.nzz.ch/dossiers/2001/swissair/2004.06.04-wi-article9N35K.html>).
- Neue Zürcher Zeitung* (2004d), Über der Swiss braut sich Unheil zusammen, 3. August 2004 (<http://www.nzz.ch/2004/08/03/bm/page-article9RJWP.html>).
- Petzinger, T. (1997), Hard landing, New York.
- SAirGroup (2001), 2000 financial statements of the SAirGroup, Zürich.
- SAirGroup (the holding company) (2001), Annual Report 2000, Zürich.
- Saxer, M. (1999), Schweizer Ticket zum europäischen Himmel, in: *Neue Zürcher Zeitung*, 16. April 1999 (<http://www.nzz.ch/dossiers/2001/swissair/1999.04.16-il-article5IOQH.html>).
- Schweizer Ökonomeprofessoren (2001): Schadensbegrenzung im Swissair-Fall, ohne Ort, Öffentliche Stellungnahme vom 12.11.2001.
- Suen, W.W. (2002), Alliance strategy and the fall of Swissair, in: *Journal of Air Transport Management*, 8. Jg., S. 355-363.
- The Economist* (2001), A scary Swiss meltdown, 19. Juli 2001.
- von Schroeder, U. (2002), Swissair 1931-2002. Aufstieg, Glanz und Ende einer Airline, 2. Auflage, Frauenfeld, Stuttgart und Wien.
- Wegg, J. (2002), Swissair 1931-2001, in: *Airways*, Mai 2002, S. 15-21.
- Wojahn, O. (2001), Airline Networks, Frankfurt/Main, Berlin, Bern u.a.