

WIRTSCHAFTSGESCHICHTE

Die Schöne und der Staat

Die Geschichte der Swissair ist eine Beziehungsgeschichte von Staat und Markt. Als die nationale Airline vor fünfzehn Jahren im Grounding endete, hatte das auch mit einer neuen Abneigung gegen staatliche Interventionen zu tun – und mit dem Fernbleiben der Schweiz vom Europäischen Wirtschaftsraum.

VON BENEDIKT MEYER



Swissair-Boy mit Einstiegstreppe in Dübendorf, zwischen 1932 und 1948.
FOTO: ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH, BILDARCHIV/STIFTUNG LUFTBILD SCHWEIZ



Im ersten Jahr der Swissair-Linienflüge in die USA: Douglas DC-4-1009A im Flug über New York, 1947.
FOTOMONTAGE: SWISSAIR/ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH, BILDARCHIV/STIFTUNG LUFTBILD SCHWEIZ

Kloten, am 2. Oktober 2001: ratlose Reisende, geschicktes Personal und die Flugzeuge am Boden. Die stolze Swissair war am Ende. Ein halbes Jahr später konnte die Swiss abheben – auch dank der Anschubhilfe des Bundes. Die Milliarde für die Swiss war das letzte grössere Engagement für eine Schweizer Airline. Zwei Jahre später ging die Swiss für 300 Millionen an die Lufthansa. «Ein Butterbrot, ein Skandal», fanden die einen, «eine pragmatische Lösung, die Rettung für den Hub Zürich und die Marke mit dem Schweizerkreuz», die andern.

Grounding, Swissair-Konkurs und Swiss-Verkauf waren die letzten Kapitel in der ehemals engen Beziehung zwischen der Airline und dem Bund. Dass die Swissair genau dann in den Ruin glitt, als sich die beiden auseinanderlebten, kann kein Zufall sein.

Bern erschafft die Swissair

Schon die Gründung der nationalen Airline erfolgte 1931 in Bern. Beim Eidgenössischen Luftamt ärgerte man sich darüber, dass man mit Balair und Ad Astra die grössten zwei Fluggesellschaften subventionierte, die sich zudem gegenseitig konkurrenzten. Das war ineffizient und eine Verschwendung von Subventionen. Also drohte das Amt mit Kürzungen, sollten die beiden nicht fusionieren. Die Basler und die Zürcher Airline schlossen sich zusammen und nannten sich fortan Swissair.

Schon im Namen wurden Land und Airline verschmolzen. Der betont patriotische Auftritt hatte seine Gründe. Wie sonst sollte man dem Mann und der Frau von der Strasse erklären, dass sie eine Firma zu subventionieren hatten, von der sie in absehbarer Zeit keinerlei direkten Nutzen haben würden? Die Airline inszenierte sich als Repräsentantin der Schweiz, und die offizielle Schweiz unterstützte das. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Swissair sogar per Gesetz verpflichtet, die Landesflagge zum Markenzeichen zu machen.

Das Luftamt kreierte mit der Swissair aber auch ein exotisches Modell: Die SteuerzahlerInnen kamen für die Flughäfen auf, für die Ausbildung der Piloten und für Subventionen zugunsten einer Firma, die komplett im Besitz von Privaten war – insbesondere von reichen Privatiers und Banken. Bern bezahlte, aber Bern befahl nicht.

Anderswo in Europa waren die Airlines komplett in staatlicher Hand, und die Behörden diktierten genau, was sie zu tun hatten. Air France beispielsweise wurde von Paris gezwungen, mit französischen Flugzeugen die französischen Kolonien anzufliiegen. Bern hingegen machte sehr viel weniger Vorschriften. Die Swissair war frei in der Wahl der Maschinen, entschied selbst, wohin die Reise ging, und erhielt vergleichsweise geringe Subventionen. Um dennoch in die schwarzen Zahlen zu fliegen, musste die Airline sehr viel mehr um KundInnen bemüht sein als die Konkurrenz. Das blieb nicht ohne Folgen. 1932 kaufte die Swissair amerikanische Maschinen, die viel schneller waren als die der anderen Gesellschaften. 1934 stellte sie als erste Airline Europas eine Stewardess ein. Beide Massnahmen brachten der Swissair zusätzliche PassagierInnen.

Die Beobachtung ist einfach: Die Swissair erhielt von Bern wenig Geld und viele Freiheiten und entwickelte sich genau deswegen zur besonders markt- und kundenorientierten Firma. Das war die Basis für ihr Selbstverständnis, ihren guten Service und ihren hervorragenden Ruf.

Aus dem Chaos nach New York

Die Swissair kam ziemlich heil durch den Zweiten Weltkrieg, aber die Jahre danach waren turbulent. Bund und Swissair hatten unterschiedliche Visionen von der Zukunft des Luftverkehrs und verkrachten sich. Briefe wurden nur noch schnoddrig und zum Teil gar nicht mehr beantwortet, und der Swissair-Verwaltungsratsvize Edwin Schwarzenbach rief an einer Sitzung aus, der Bund behandle die Swissair-Spitze wie «Schneiderbuebe». Dessen ungeachtet machte Verkehrsminister Enrico Celio im Frühling 1946 klar, dass er künftig nur noch eine einzige Schweizer Airline wünsche, die mindestens zwanzig Millionen Franken Kapital brauche, in die USA fliegen und mit Bundesbeteiligung geführt werden müsse.

Das bedeutete zunächst einmal, dass sich die Swissair mit der Berner Alpar zusammuntun sollte. Die Swissair entschied den Fusionspoker unter gütiger Mithilfe der Behörden für sich und übernahm das Material der Konkurrentin schliesslich für einen von Celio festgelegten Spottpreis.

Die Frage der Beteiligung des Staats an der Swissair war komplizierter. Der Impuls dafür kam aus den Kantonen: Zürich, Basel und Genf fanden, sie sähen ihr Engagement für die Fliegerei gern mit einem Sitz im Swissair-Verwaltungsrat honoriert. Und die Berner Regierung meinte, es sei nicht einsehbar, warum die öffentliche Hand dem Luftverkehr mit grossen Verlusten den Weg bereitet hatte, bloss, um den zusehends profitablen Teil des Systems – den eigentlichen Flugbetrieb – Privaten zu überlassen. Auch im Parlament forderten insbesondere linke VertreterInnen eine Beteiligung der Öffentlichkeit an der Swissair.

Am Hauptsitz in Kloten war man darüber alles andere als erbaut. Die Direktoren fürchteten die Einflussnahme der Politik, einer schrieb später in seinen Memoiren vom «hin und her wogenden Kampf zwischen den Befürwortern einer Vollverstaatlichung und der Privatwirtschaft». Nur gab es kaum Befürworter einer Vollverstaatlichung. Und ausserhalb der Swissair gab es keine nennenswerte Opposition gegen die Beteiligung der öffentlichen Hand. Selbst bei der FDP war man sich bewusst, dass die nationale Airline zu gross und zu wichtig war, um sie allein in die Hände von Privaten zu legen. Schliesslich drückte der Bund seine Position durch: Als die Swissair 1947 ihr Kapital erhöhte, erwarb der Staat (Bund, Kantone, Gemeinden, SBB und Post) knapp ein Drittel der Aktien, Vertreter der Politik stellten neun von 27 Verwaltungsräten.

Am umstrittensten waren aber die Flüge nach New York. Die Swissair-Spitze bestand vorwiegend aus risikoscheuen Bankiers, sie kalkulierte betriebswirtschaftlich und fürchtete die Verluste, mit denen fürs Erste zu rechnen war. Beim Bund sah man die Sache anders. Hier wurde volkswirtschaftlich argumentiert: Was waren schon einige Hunderttausend Franken minus bei der Swissair, wenn dafür ABB-, Sulzer- und Ciba-DirektorInnen in den USA Millionenaufträge holen konnten? Der Bund drängte, die Swissair bockte.

Widerstrebend kaufte die Fluggesellschaft einige DC-4-Flugzeuge und nahm nach einer umständlichen zweijährigen Testphase 1949 regelmäßige Verbindungen nach New York auf. Damit hatte Bundesrat Celio sein Programm komplett umgesetzt, und die Swissair hätte ruhigeren Zeiten entgegenfliegen können. Doch schon ein halbes Jahr später kam der nächste Knall. Und zwar aus London.

Knall in London, Rettung in Bern

Im September 1949 wertete England das Pfund um dreissig Prozent ab, der Commonwealth und grosse Teile Europas folgten. Nicht aber die Schweizerische Nationalbank. Damit war die Swissair plötzlich um vieles teurer als ihre Konkurrenz. Für 1950 rechnete die Airline deshalb mit einem Verlust von acht bis zehn Millionen Franken. Die Swissair musste als Bittstellerin nach Bern.

Der Bundesrat schlug dem Parlament ein umfassendes Hilfspaket vor, die NationalrätInnen debattierten hitzig. Ganz links votierten die PdA-VertreterInnen für die Verstaatlichung der Fluggesellschaft. Auf der rechten Seite wollten einige LiberaldemokratInnen die Swissair dem Markt überlassen (und damit ihrem Schicksal). Aufgelockert wurde die Szene von einem Querkopf in der Mitte: Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler erklärte, er habe reichlich Erfahrung

mit Miss-erfolgen, und witzelte, die Migros wäre bereit, die Swissair zu übernehmen. Der Nationalrat sagte widerstrebend Ja zur Rettungsaktion. Aber der Ständerat brachte das Geschäft zu Fall.

Daraufhin gingen die Wogen erst recht hoch: Während der Bundesrat ein redimensioniertes Hilfskonzept ausarbeitete, drohte der neue Swissair-Direktor Walter Berchtold in der NZZ, man könne die Fluggesellschaft auch liquidieren. Es folgte ein Geheul in der Presse. Das verkleinerte Hilfspaket wurde im Herbst 1950 gutgeheissen. Im Gegenzug drückte das Parlament einige pikante Änderungen durch: Die Swissair musste dem Staat in strategischen Fragen ein Vetorecht einräumen. Sie musste ihren Betrieb rationalisieren und verstärkt mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten. Und ausserdem mussten sich die AktionärInnen an der Rettung ihrer Airline beteiligen. Dreissig Prozent des Aktienkapitals wurden abgeschrieben, die TeilnehmerInnen verloren sechs Millionen Franken. Die Rettung der Swissair wurde also mit zahlreichen Auflagen verbunden. Man stelle sich vor, die Behörden hätten bei der Rettung der UBS und anderer Finanzinstitute in den letzten Jahren von den AktionärInnen dasselbe Engagement verlangt.

Paradies Afrika

Es folgten goldene Jahrzehnte, in denen Staat und Swissair geradezu symbiotisch funktionierten. Wo fing der eine an? Wo hörte die andere auf?

Als Fluggesellschaft der Schweiz profitierte die Swissair von allem, was das Land in jener Zeit attraktiv machte. Von den schönen Bergen und der gesunden Luft, der Schokolade und dem Bankgeheimnis, vom Finanzplatz, den Privatschulen und Spitälern. Und von den vielen gemeinnützigen Organisationen, angefangen mit der Uno und dem IKRK bis hin zum IOC und zur Fifa. Insbesondere die globale Elite, egal ob aus Afrika, Amerika oder Indonesien, hatte einen grossen Bedarf an Flügen in die Schweiz und kaufte deshalb besonders viele der für die Swissair lukrativen Erstklassickets.

Als Airline der Schweiz boten sich der Schweiz Chancen, die andere Fluggesellschaften nicht hatten. So profitierte sie wesentlich davon, dass Deutschland und Österreich erst stark verspätet wieder in die internationale Luftfahrt einstiegen. Die Swissair gewann deutschsprachige PassagierInnen und machte beispielsweise in den USA auch Werbung für Skiferien in Österreich. Ein anderes Beispiel war Afrika, wo die Schweizer deutlich beliebter waren als die Airlines der ehemaligen Kolonialmächte und wo die Lage für die Swissair derart paradiesisch war, dass sie 1964 nur vier von zehn Sitzplätzen verkaufen musste, um in die schwarzen Zahlen zu fliegen. Eine Swissair-interne Studie kam 1978 zum Schluss, das einzige Problem im Geschäft mit Afrika sei, dass es für die Swissair eigentlich gar nicht mehr besser werden könne.

Der Bund unterstützte die Swissair nach Kräften. Das Luftamt verhandelte die Flugrechte mit Ländern rund um den Globus oft schon lange bevor die Swissair diese benötigte. Kleine Schweizer Privat-Airlines beklagten sich oft über schikanöse Kontrollen der Behörden und regten sich insbesondere über einen Gesetzesartikel auf, der ein Monopol für «regelmässige Flüge von öffentlichem Interesse» zusicherte.

Die Schweiz und die Swissair wurden international oft als Einheit wahrgenommen. Die Airline prägte mit ihrer Werbung das Image des Landes, und verschiedene Auslandsvertretungen wurden zu eigentlichen «Swiss Centers» ausgebaut, wo unter demselben Dach ein Swissair-Reisebüro, die Vorgängerin von Schweiz Tourismus, die Filiale einer Grossbank und oft auch ein Konsulat untergebracht waren. Aber die Verschmelzung betraf auch die schweizerische Wahrnehmung. Die Firma war nicht irgendeine Gesellschaft: Nachrichtensprecher redeten von «unserer Swissair», und manche Sekretärin liess sich als Swissair-Sekretärin im Telefonbuch eintragen. Die Fluggesellschaft war wahnsinnig beliebt und fast schon schwindelerregend erfolgreich – es konnte also nur schlechter werden.

Frankenschock und Liberalisierung

Die goldenen Zeiten endeten nicht abrupt, aber sie verblassten. Auslöser waren Währungsprobleme und veränderte Spielregeln. Es begann mit



Bordservice im Economy-Class-Bereich einer Douglas DC-8, sechziger Jahre. FOTO: ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH, BILDARCHIV/STIFTUNG LUFTBILD SCHWEIZ



Spezialmenü für Magenranke, 1980. FOTO: ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH, BILDARCHIV/STIFTUNG LUFTBILD SCHWEIZ

der Aufhebung der festen Wechselkurse 1971, die für die Schweiz heftige Konsequenzen hatte. Bis 1980 verloren ausländische Währungen drastisch an Wert gegenüber dem Franken. Die Swissair geriet in Turbulenzen. Für das Schicksal der Airline wichtige Entscheidungen wurden einmal mehr nicht in Kloten, sondern in Bern gefällt, diesmal bei der Nationalbank.

Doch nicht nur die Wechselkurse begannen zu schwanken, auch die Ordnung der Märkte kam in Bewegung. In der Nachkriegszeit waren viele Branchen kartellartig organisiert gewesen. In den siebziger Jahren verlangten immer mehr PolitikerInnen und Ökonomen eine Liberalisierung der Märkte, die Kartelle kamen unter Druck.

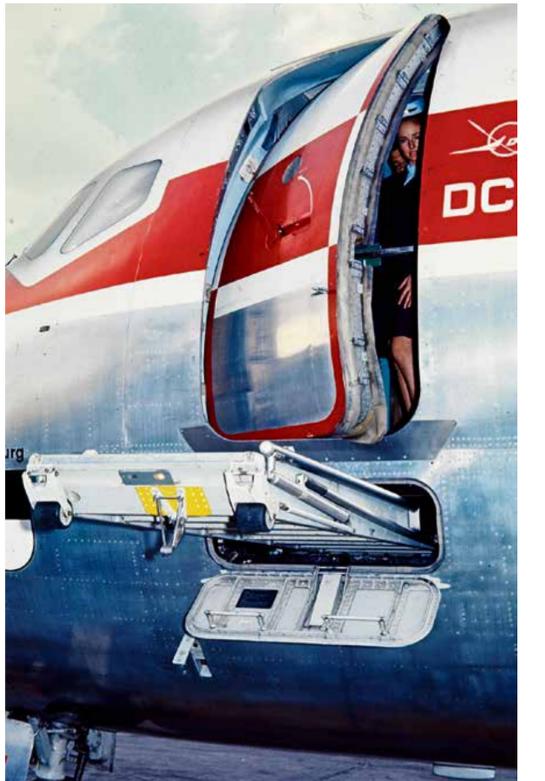
Erst als es zu spät war, demonstrierten die Angestellten vor dem Bundeshaus.

so auch das Airline-Kartell IATA, das die Ticketpreise seit Jahrzehnten international abgesprochen und relativ hoch angesetzt hatte.

1978 liberalisierte Jimmy Carter den US-Luftverkehrsmarkt. Dass Europa dem Beispiel folgen würde, war abzusehen. Auch hier verlangten PolitikerInnen Privatisierungen und mehr Wettbewerb – und entschärften dann möglichst leise den Konkurrenzkampf in ihren jeweiligen Ländern. Paradebeispiel für das Paradox war England. Dort liess Maggie Thatcher 1982 die private Laker Airways sterben, während sie British Airways mit einer halben Milliarde Pfund aus der Staatskasse unterstützte. Andersorts bot sich dasselbe Bild: Angesichts des drohenden internationalen Wettbewerbs wurden die Reihen im Inland geschlossen und Fusionen und Übernahmen forciert. In der Schweiz übernahm die Swissair 1988 das Sagen bei der Crossair.

In der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft wurde der Luftverkehrsmarkt zwischen 1988 und 1993 liberalisiert. Die Schweiz nahm an diesem Prozess nicht teil. Die StimmbürgerInnen sagten am 6. Dezember 1992 Nein zum EWR-Beitritt. Im Vorfeld der Abstimmung wischte Christoph Blocher Fragen zu den Folgen eines Neins für die Swissair mit einem Hinweis auf die gute Verfassung der Airline zur Seite. Zehn Jahre später führte derselbe Blocher den Untergang der Gesellschaft auf den «freisinnigen Filz» zurück. Der SVP-Mäzen und seine Entourage haben schon monströsere Worte kreiert, politisch aber war der Begriff des FDP-Filzes wohl der erfolgreichste. Für die SVP war der Untergang der «fliegenden Nationalhymne» eine perfekte Gelegenheit, um ihre engste Konkurrentin dort anzugreifen, wo diese immer am stärksten gewesen war: bei der Wirtschaftskompetenz.

Bis zum EWR-Nein war es für die Swissair ein Vorteil gewesen, schweizerisch zu sein. Danach war es ein Nachteil. Die Verantwortlichen der Fluggesellschaft reagierten auf die markant veränderten Bedingungen, indem sie in den neunziger Jahren Entscheide trafen, die damals mutig aussahen, sich aber als tollkühn, ja als suicidal erweisen sollten. Nach gescheiterten Fusionsverhandlungen mit gleichwertigen Partnern nutzte



Einstiegstreppe einer McDonnell Douglas DC-9-32, um 1970. FOTO: ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH, BILDARCHIV/STIFTUNG LUFTBILD SCHWEIZ



Demontage eines Swissair-Schriftzugs am Flughafen Zürich-Kloten, März 2002. FOTO: STEFFEN SCHMIDT, KEYSTONE

die Swissair ihre noch volle Kriegskasse, um ein Airline-Netzwerk aufzubauen, das weder rentabel betrieben werden konnte, noch jemals zur internationalen Marke aufsteigen sollte, die den Airline-Chefs vor-schwebte. Um die Jahrtausendwende stand die Swissair mit einem Fuss am Abgrund. 2001 scheiterte Mario Corti in seinen Bemühungen, den Konkurs abzuwenden.

Im Nachhinein wurde die Frage laut, warum der Bund nicht früher eingegriffen und die Swissair nicht mit Milliarden aus der Staatskasse gerettet hatte. Das Lamento ist verständlich. Doch wer solche Fragen stellt, ignoriert erstens die strukturellen Probleme der Airline: Nicht nur die Engagements im Ausland machten Verluste, auch die Swissair flog nicht profitabel. Zweitens geht gerne vergessen, welch miserablen Ruf staatliche Interventionen in den neunziger Jahren und den ersten Jahren nach der Jahrtausendwende hatten, als in vielen Bereichen liberalisiert und privatisiert wurde und das Vertrauen in die Autorität des freien Marktes teilweise quastreligiöse Sphären erreichte.

Der Staat und die Swissair führten rund fünfzig Jahre eine stellenweise konfliktreiche, aber über weite Strecken symbiotische Beziehung. In den achtziger Jahren kühlte sich das Verhältnis ab, in den Neunzigern lebten sie sich auseinander. Erst als es zu spät war, demonstrierten die Angestellten vor dem Bundeshaus. Erst im Nachhinein schrieb die Presse nicht vom Konkurs einer Firma, sondern vom Kollaps eines Nationalsymbols. Der «Economist» nannte den Untergang treffend einen Versagen der «Schweiz AG».

Benedikt Meyer ist Historiker. Sein Buch «Im Flug» (Chronos Verlag, 2014) ist die erste umfassende wissenschaftliche Studie zur Geschichte der Swissair.