

Im Gespräch mit Moritz Suter : Crossair : aus den Anfängen eines Unternehmens

Autor(en): **Ryser, Werner / Suter, Moritz**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Akzent : Magazin für Kultur und Gesellschaft**

Band (Jahr): - **(2007)**

Heft 4: **Schwerpunkt Basler Airlines**

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-842928>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke 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 Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

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.

Im Gespräch mit Moritz Suter

Crossair

Aus den Anfängen eines Unternehmens

[wr.] Man kennt sie aus der Wirtschaftsgeschichte: Pioniere, die gewissermassen aus dem Nichts ein Unternehmen aufbauen. Es sind Menschen mit Ecken und Kanten. Und Charisma. Sie haben Gegner und Anhänger, aber sie lassen keinen gleichgültig. Der Basler Moritz Suter ist einer von ihnen. Ohne eigenes Kapital hat er mit der Crossair ein Luftfahrtunternehmen aufgebaut, das zum Zeitpunkt, als es in Swiss umbenannt wurde, jährlich sechs Millionen Passagiere beförderte.

Bereits 1974 hatte er, gemeinsam mit seinem Jugendfreund, Peter Kalt, eine Einzelfirma gegründet und eine Piper E4 gekauft, ein mit Stoff bespanntes, zweisitziges Flugzeug, in dem den Piloten, wie den «tollkühnen Männern in ihren fliegenden Kisten» der Fahrtwind um die Ohren pff. Beruflich war Moritz Suter Flugkapitän auf einer DC 9 bei der Swissair. Fliegen war sein Hobby und da man, um ein Flugzeug zu mieten, in einem Verein sein musste, was ihn störte, beschloss er, eine Flugzeugvermietungsfirma zu gründen, in der jedermann, der über ein Brevet verfügte, als Kunde willkommen war.

Moritz Suter: «Ich kaufte eine alte Cessna. Sie hatte zwei Motoren und fünf Plätze und kostete lediglich 115'000 Franken. Aber ich hatte nicht genügend Geld. Peter Kalt war bereit, als Aktionär und Verwaltungsratspräsident einzusteigen. Ich selber beteiligte mich mit einem Kapital von 25'000 Franken, einem Kleinkredit, den ich bei einer Bank aufnehmen musste.»

Peter Kalt, ein Drämmlihan, wollte eine Firma mit dem Kürzel BVB. Die neue Gesellschaft, dies seine Worte, „sollte auf einem alten Kolbenschüttler den Namen der Stadt Basel in die Welt hinaus tragen.“ Nachdem die beiden Freunde kein brauchbares englisches Wort mit «V» finden konnten, einigten sie sich auf einen Kompromiss - BFB: Business Flyers Basel AG. Den Flieger grün zu streichen wie ein Basler Tram, dafür reichte das Geld dann allerdings nicht mehr.

«Und so begannen wir das Flugzeug zu vermieten. Ich übernahm es, die Mieter in den Flieger einzuweisen. Ich hatte ja reichlich freie Zeit. Als Pilot bei der Swissair brauchte ich im Jahr lediglich rund 400 Flugstunden zu leisten.»

Bekanntere brachten eine zweite Cessna in die Gesellschaft. Es kamen Anfragen von Leuten, die das Flugzeug nicht mieten, sondern irgendwohin geflogen

werden wollten. Man bekam vom Bundesamt für Zivilluftfahrt eine Bewilligung für den kommerziellen Flugtaxibetrieb. Nachdem dank neuen Aktionären das Kapital auf 215'000 Franken erhöht worden war, kaufte Moritz Suter eine weitere Cessna.

«Ich konnte nicht mehr alles allein machen. Kollegen aus der Swissair übernahmen für uns Auftragsflüge. Unentgeltlich. Sie taten es gern. Sie hatten, wie ich, viel freie Zeit, und wollten vor allem eins: fliegen.»

Eine bestechend einfache Idee: «Hub by passing»

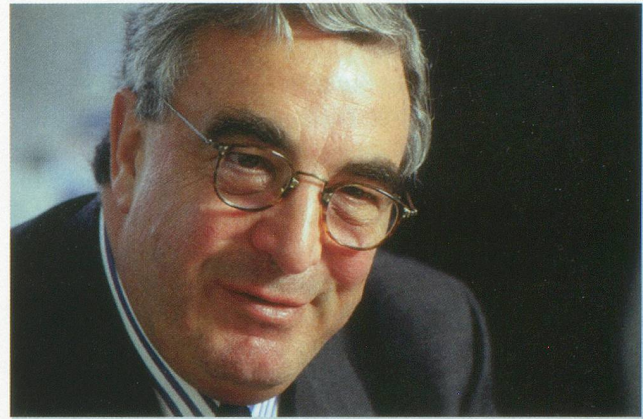
In den Siebziger- und Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts war der Luftverkehr reguliert. Die grossen nationalen Fluggesellschaften wollten ihn nur über ihre Hauptflugplätze - Frankfurt, Paris, London, Zürich usw. - abwickeln und teilten den Markt unter sich auf. Die Tarife wurden mit der IATA ausgehandelt, der Internationalen Flug- und Transportvereinigung. Dabei ging es nicht darum, einen möglichst günstigen Preis anzubieten, sondern auf eine Kostenstruktur, die kaum jemand hinterfragte, eine Gewinnmarge aufzupropfen.

«Das war das reinste Kartell und wenn es dann, salopp gesagt, auch noch für die Sabena reichte, dann waren alle happy.»

In dieser Zeit entstand Moritz Suters Geschäftsidee.

«Ich wurde mit einer DC 9 mit ihren 120 Plätzen oft auf Strecken eingesetzt, bei denen die Auslastung manchmal unter 20 % lag. Hier gab es offensichtlich eine Marktnische. Es lag nahe, mit meiner Business Flyers Basel AG, in diese Nische zu stossen. Ich war überzeugt, mit einem kleinen Flugzeug seien diese Strecken rentabel zu betreiben. Seinerzeit musste jemand, der von Zürich nach Nürnberg wollte zuerst nach Frankfurt fliegen und dann mit einem Inlandflug weiter nach Nürnberg. Das Ganze dauerte mindestens 3,5 Stunden.»

Zusammen mit einem Kollegen ging Moritz Suter nach Nürnberg, wo die beiden in Reisebüros und Firmen ermittelten, dass jährlich 7800 Passagiere via Frankfurt nach Zürich flogen, viel zu wenig, um eine DC 9 auszulasten, aber genügend für eine Metroliner II von Swarigen mit ihren 18 Plätzen. Mit einem Direktflug konnte man die Reisezeit auf eine Stunde verkürzen.



Moritz Suter

«Wir wollten dem Kunden Zeit verkaufen, indem wir Flugplätze ansteuerten, die sonst nur über ein «Via» zu erreichen waren. Das Zentrale bei einer Fluggesellschaft sind die Betriebskosten, und hier machen Personalkosten und vor allem die Pilotenlöhne einen wichtigen Anteil aus. Wir dachten an ein Flugzeug, das sechsmal kleiner war als eine DC 9. Um eine betriebswirtschaftliche Basis zu haben, musste man bei einer Auslastung von 50 % doppelt soviel fliegen. Angesichts der sehr hohen Pilotenlöhne bei der Swissair, waren dreimal geringere Löhne bei doppelt so vielen Flugstunden immer noch marktfähig. Damit wurde das gesetzlich erlaubte Maximum von 1'000 Flugstunden nicht überschritten.»

Moritz Suter legte seine Idee der Swissair vor. Er sah sich nicht als Konkurrent, sondern als Ergänzung zur nationalen Fluggesellschaft. Tatsächlich fielen seine Vorschläge zunächst auf fruchtbaren Boden. Auf dem Balsberg rechnete man sich aus, dass eine Regionalfluggesellschaft Passagiere von kleineren Destinationen nach Zürich bringen könnte, wo sie dann auf Langstreckenflüge umsteigen würden. Ein Problem blieb:

«Zu diesem Zeitpunkt konnte der Flughafen Nürnberg wegen der monopolistischen Luftfahrtpolitik der Lufthansa keine Auslandverbindungen anbieten. Der gesamte Verkehr wurde über Frankfurt abgewickelt. Verkehrsrechte für deutsche Flughäfen zu erhalten, war letztlich nur möglich, weil wir vom Nürnberger Oberbürgermeister und von der Nürnberger Industrie- und Handelskammer unterstützt wurden, die für ihre Stadt eine Chance der Verkehrsanbindung ans Ausland erkannte.»

Noch immer aber war die Business Flyers Basel AG nicht viel mehr als ein Freizeit- und Hobby-Betrieb. Nachdem aber die Swissair signalisiert hatte, dass sie sich an der Umsetzung von Suters Projekt finanziell beteiligen würde, unterschrieb Moritz Suter eine Option für den Kauf von vier Metrolinern. Die Anzahlung von 400'000 \$ würde verfallen, wenn man die Option nicht einlöste.

«Damals, im Sommer 1978, wurde uns klar, dass der lokalpatriotische Name Business Flyers Basel AG für die neue Geschäftstätigkeit als Regionalfluggesellschaft nicht taugte. Wir brauchten einen Namen, der in ganz Europa auf Akzeptanz stossen sollte. Sämtliche Aktionäre, alles Freunde von mir, deckten

- 1943 In Basel geboren.
Besuch der Schulen in dem Kantonen Basel-Stadt, St. Gallen, Bern und Graubünden.
- 1962 Privatpiloten-Brevet.
- 1974 Flugkapitän auf DC9 bei Swissair.
- 1978 Gründung der Crossair.
- 2001 Rücktritt als Verwaltungsratspräsident der Crossair.
- 2004 Gründung der Charterfluggesellschaft Hello AG, Basel, deren Verwaltungsratspräsident er ist.
Das Unternehmen operiert mittlerweile mit sechs Boeing MD-90.
Moritz Suter ist Mitglied in verschiedenen Verwaltungs- und Stiftungsräten.

mich laufend mit Vorschlägen ein: Air Limmat, Swiss Eagle, Air Zurich etc. Ich beauftragte deshalb einen Werbefachmann, Erich Galli, mir unabhängig davon Vorschläge zu machen, und er hatte die zündende Idee: Crossair. Alle waren begeistert. Crossair machte deutlich, was wir vorhatten: cross borders, cross Europe. Der Name hatte auch einen gewissen Bezug zum Schweizerkreuz, ohne deswegen nationalistisch zu sein. Ein Grafiker, Bertsch Ruckstuhl, entwarf das Logo. Für nur 3000 Franken waren wir zu einem neuen Brand gekommen. Peter Kalt, der an «seinem» Namen hing, trat dann allerdings als Folge an der GV 1980 vom Präsidium zurück. Ich bat Dr. Alfred J. Wiederkehr, dieses Amt zu übernehmen.»

An einer Generalversammlung, am 24. November 1978, wurde das Aktienkapital auf eine Million Franken erhöht und die Business Flyers Basel AG in Crossair umgetauft, die fortan unter dem IATA-Code LX operierte.

Die Crossair hebt ab

Im Hinblick auf die geplante Eröffnung im Frühjahr 1979 begann Moritz Suter Personal anzustellen. Mit dreissig künftigen Mitarbeitenden schloss man Verträge ab. Das Konzessionsgesuch für die Strecken von Zürich nach Nürnberg, Innsbruck und Klagenfurt wurde eingereicht. Die Option für die vier bestellten Metroliner lief Ende 1978 ab.

«Gegenüber der Lieferfirma der Metroliners erklärte die Swissair, sie plane eine 40 %-Beteiligung, 1,6 Mio. Franken, an der Crossair. Darauf signalisierten die übrigen Aktionäre ihre Bereitschaft, das Kapital auf vier Millionen zu erhöhen.»

Ende Dezember 1978 flogen Moritz Suter und Alfred J. Wiederkehr nach San Antonio, Texas, um die Verträge für die Flugzeuge definitiv auszuhandeln. Bei einem Eigenkapital von vier Millionen Franken war man auf Bankkredite in Höhe von rund neun Millionen angewiesen.

«Wir feilschten um den Verkaufspreis. Man wollte uns den verlangten Rabatt von 10 % nicht gewähren. Schliesslich erklärten wir, auf das Geschäft zu verzichten und bestellten das Taxi zum Flughafen. Als wir auf der Gangway zur startbereiten Eastern Airlines standen, die uns nach New York bringen sollte, brachten uns die Direktoren Verträge, die einen Rabatt von 5% vorsahen. Beim Dröhnen der laufenden Motoren unterschrieben wir.»

Der Entscheid der Swissair liess auf sich warten. Ende Januar war er noch nicht gefallen. Erst Mitte Februar erhielt Moritz Suter von der Direktion einen Anruf, in dem man ihm mitteilte, man habe sich entschlossen, die Beteiligungszusage zurückzuziehen.

«Das war einer der schlimmsten Momente in meinem Leben. Einige Aktionäre waren verunsichert und sprangen ab. Der Betriebsbeginn musste hinausgeschoben werden. Ich stand kurz vor der Pleite und versuchte verzweifelt das Geld, rund zwei Millionen Franken, aufzutreiben. Es gab keinen Grossaktionär mehr. Mein Vater und mein Grossvater in St. Gallen halfen, aber auch Freunde wie Michael Pieper, Ingvar Kamrad, Alfred Wiederkehr und andere mehr. Die Swissair, die zu einem lockeren Zusammenarbeitsvertrag mit uns bereit war, musste den Banken versichern, dass sie an unser Projekt glaube. So erhielten wir doch noch die notwendigen Kredite.»

Wer in eine echte Not gerate, meint Moritz Suter dazu, könne oft mehr, als er glaube. Am 2. Juli 1979 flog die Crossair mit dem ersten Linienflugzeug nach Nürnberg. Am Morgen und Abend Nürnberg und zurück, vor dem Mittag Klagenfurt und zurück und am Nachmittag Innsbruck und zurück.



Bildlegende

Crossairflugzeuge in der Luft und am Boden (zwischen 1979 und 2001)



Ein Unternehmer

Im Laufe der Jahre hat Moritz Suter 4'500 Arbeitsplätze geschaffen und bezahlte den Mitarbeitenden mehr als 100 Millionen Franken an Gewinnbeteiligung aus. Er habe eine Unternehmenskultur angestrebt, in der die Leute wussten, dass ihr Arbeitsplatz nur sicher war, wenn es der Firma gut ging. Sein Ziel sei es gewesen, erzählt er, aus den Mitarbeitenden Unternehmer zu machen.

«Heute wollen die Menschen billig fliegen. Im liberalisierten Umfeld, in dem es keine Preisgarantien gibt, muss deshalb überlegt werden, wie die Kosten tief zu halten sind. Bei einer Luftfahrtgesellschaft betrifft dies in erster Linie die Personalkosten. Die Crossair war ein Kind dieser neuen Kultur. Es gelang uns, unseren Betrieb mit im Verhältnis fünfmal geringeren personellen Ressourcen als sie sich die hoch defizitäre belgische Sabena leistete, erfolgreich zu führen.»

Ein Unternehmen, das wächst, hat einen steigenden Kapitalbedarf. Die Suche nach potenten Aktionären gehörte mit zu den wichtigen Aufgaben von Moritz Suter.

«Ich war nie Hauptaktionär der Crossair. Ich hatte ja selber kein Geld, also musste ich fähig sein, andere zu überzeugen. Wenn man eine Firma nur mit einer Mehrheit führen kann, ist man fehl am Platz.»

Bei jeder Kapitalerhöhung wurde die Swissair eingeladen, sich zu beteiligen. Sie lehnte das stets ab, bis zu jenem Zeitpunkt, als sich die EU 1987 dafür entschied, das Preiskartell der IATA zu brechen und die Luftfahrt bis 1992 völlig zu liberalisieren. Auf diesem freien Markt wurde das Geschäft der Regionalfluggesellschaften interessant. Zunächst stieg die Swissair mit einer Beteiligung von 37% ein, 1991 wollte sie die Kontrolle über die Crossair haben und wurde zur Mehrheitsaktionärin, die schliesslich 70% der Anteile hielt.

«Natürlich wussten wir, dass sich hier zwei Kulturen gegenüberstehen würden: Dort der Grosskonzern, der bis zu einem gewissen Grad träge und arrogant geworden war, hier der unternehmerische Spirit einer jungen und hungrigen Gesellschaft im Aufbau. Aber wir waren auf Kapital angewiesen. Dazu kam, dass wir von der Swissair Strecken übernehmen konnten wie Basel - London, auf denen sie Verluste machten, während wir mit den kleinen Saab Gewinne einfliessen konnten. Auch das Charter-Geschäft war ein Erfolg, der mit der Übernahme des Fluggeschäfts der Balair noch grösser wurde. Der Crossair gelang es, die zuvor unrentablen Flüge der Balair profitabel zu betreiben.»

Aus der Crossair, man weiss es, wurde ein erfolgreiches Unternehmen, das mehrfach international als beste Regionalluftverkehrsgesellschaft der Welt ausgezeichnet wurde.

«Als ich die Crossair am 6. Dezember 2001 übergab, hatte sie eine Flotte von 88 Flugzeugen, transportierte im Jahr über sechs Millionen Passagiere und wies, nach Abzug der Steuern, einen kumulativen Gewinn von über 240 Millionen Franken aus. Sie verkörperte einen Börsenwert von 1,5 Milliarden Franken.»

Das Ende oder: Wie Phönix aus der Asche?

Das Ende ist bekannt. Nach dem wenig rühmlichen Zusammenbruch der Swissair kauften die beiden Grossbanken UBS und CS jene Crossair-Aktien, welche die SAirGroup hielt. Damit war Moritz Suters Kind fürs erste gerettet. Um eine neue nationale Fluggesellschaft aufzubauen, die nach Ansicht zahlreicher Politiker unverzichtbar war, benötigte man allerdings mehr Geld, viel mehr Geld. In jenen denkwürdigen Tagen im Herbst 2001 schafften es Politik und Wirtschaft, das Aktienkapital der Crossair, bevor sie in Swiss unbenannt wurde, im Hinblick auf die Übernahme eines guten Teils des Fluggeschäfts der Swissair, auf rund vier Milliarden Franken aufzustocken. 25 Privatunternehmungen und Privatpersonen zeichneten Aktien in Höhe von 1,7 Milliarden Franken. Der Rest wurde vom Bund respektive dem Steuerzahler übernommen. Die NZZ feierte die Aktion als «Triumph des Korporatismus»

Was sagt Moritz Suter dazu?

«Ursprünglich sollte die Crossair auf der Basis ihrer Unternehmensphilosophie die Swissair übernehmen. Was machte man falsch? Man orientierte sich an der Kultur der Swissair, man behielt viel zu viele Langstreckenflugzeuge und man schloss mit den Aeropers, den vormaligen Swissair-Piloten, einen Vertrag, der geprägt war vom Besitzstedenken. Eine Übernahme kann nur mit strikter Disziplin erfolgreich sein.»

Heute, sechs Jahre später, fliegt die Swiss schwarze Zahlen ein. Als Tochter der deutschen Lufthansa, der man sie für 70 Millionen Franken überlassen hat. Was ist von der alten Crossair geblieben?

«Juristisch gesehen ist die Swiss, unter verändertem Namen, die Firma, die ich 1975 als Business Flyers Basel AG, gegründet habe. Wenn die Swiss zur Generalversammlung einlädt, so ist die Veranstaltung nach den Generalversammlungen der Business Flyers Basel und der Crossair fort nummeriert. Das Kurzzeichen der Swiss ist nicht jenes der Swissair, SR, sondern das LX, das die Crossair während Jahren in die Welt hinaus getragen hat.»

