

Schlussbericht des Stiftungsrates der Swiss Luftfahrtstiftung SLS

Oktober 2015

Moritz Leuenberger, Präsident Luftfahrtstiftung SLS

www.luftfahrtstiftung.ch

1 Einleitung

1.1 Die Gründung der Swiss Luftfahrtstiftung SLS

Die Swiss Luftfahrtstiftung SLS wurde am 3. Oktober 2005 gegründet, um die Interessen der Schweizer Luftfahrt nach der Übernahme der Swiss durch die Lufthansa-Gruppe wahrzunehmen. Den Verkauf hatte die Generalversammlung der Swiss am 19. Mai 2005 beschlossen, weil sich nach der Gründung der Swiss im April 2002 rasch die Überzeugung durchgesetzt hatte, dass ein Alleingang im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld (v.a. Irakkrieg, SARS, Treibstoffpreise) und im Hinblick auf die Entwicklung der Branche (wachsende Bedeutung von Low Cost Carriern im Europaverkehr, Konkurrenz im Interkontinentalverkehr durch Grossfluggesellschaften¹) nicht möglich sei. Auslöser waren finanzielle Probleme der kurz zuvor entstandenen Swiss. Einen weiteren Hintergrund bildeten die gescheiterten Fusionsverhandlungen mit British Airways im Jahr zuvor.

Die Fusion weckte hierzulande die Befürchtung, die Swiss könnte als Lufthansa-Tochter langfristig als Marke und Identitätsmerkmal für die Schweiz verschwinden und ihre Eigenständigkeit gänzlich verlieren. Es wurde befürchtet, der LH-Konzern könnte seinen Interkontinentalverkehr auf seine Hubs ausserhalb der Schweiz konzentrieren. Die volkswirtschaftlich wichtigen Anbindungen unseres Landes an die interkontinentalen Ziele könnten verloren gehen, wenn der Langstreckenverkehr prioritär über die Lufthansa Drehscheiben in Frankfurt und München geleitet würde.

1.2 Der Stiftungszweck

Die Gründung der SLS ist vor diesem Hintergrund auch als eine vertrauensbildende Massnahme für den damals bevorstehenden Prozess der Fusion zu sehen. Die SLS soll darüber wachen, dass die Schweiz nach der Übernahme der Swiss durch die Lufthansa-Gruppe weiterhin über gute und direkte Flugverbindungen verfügt und dass diese ihre Eigenständigkeit in der Lufthansa-Gruppe bewahrt. Dafür wurden ihr im Stiftungszweck verschiedene Instrumente zur Verfügung gestellt.

„Die SLS bezweckt

- *die fördernde Begleitung der Entwicklung des Luftverkehrs und der Luftverkehrsstruktur in der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Konnektivität (Interessen an kontinentalen und interkontinentalen Flugdirektverbindungen);*
- *öffentliche Äusserungen in allgemeiner Form zu allgemeinen, den Luftverkehr in der Schweiz betreffenden Fragen und, nach vorgängiger und angemessener Konsultation von Lufthansa und Swiss, zu deren Geschäftspolitik und damit zusammenhängenden Themen;*
- *Abgabe von unverbindlichen und vertraulichen Empfehlungen gegenüber dem Management von Swiss und dem Vorstand von Lufthansa zu Swiss betreffenden grundsätzlichen, strategischen Themen der gemeinsamen Integrationsziele;*
- *Unterbreiten von Wahlvorschlägen für zwei geeignete Mitglieder des Swiss Verwaltungsrates;*
- *Unterbreiten eines Wahlvorschlages für ein Aufsichtsratsmitglied von Lufthansa.“*

¹ Sogenannte MegacARRIER, wie sie beispielsweise durch die Fusion Air France – KLM entstanden sind.

Die SLS wurde gemeinsam vom Bundesrat, der Swiss und der Lufthansa für eine Dauer von zehn Jahren eingesetzt. Ihr Auftrag und damit ihre Existenz enden im Oktober 2015.

1.3 Der Stiftungsrat

Die ersten fünf Jahre wurde die SLS von Bruno Gehrig präsiert, seit November 2010 von Moritz Leuenberger. Als Vizepräsident der Stiftung wirkte seit Anbeginn Claudio Generali, die weiteren Mitglieder waren Thomas Bieger, Conrad Meyer und als Vertreter des Bundes BAZL-Direktor Raymond Cron, ab 2009 sein Nachfolger Peter Müller. Als unabhängigen Beobachter bestimmte die Lufthansa mit Zustimmung der Swiss Frank Elbe.

2 Tätigkeiten und Themen in den Jahren 2005 – 2015

Der Stiftungsrat der Swiss Luftfahrtstiftung liess sich quartalsweise über den Geschäftsgang der Swiss informieren. In vertraulichen Diskussionen machte er immer wieder von seinem Empfehlungsrecht Gebrauch. Öffentlich äusserte er sich selten aber gezielt (siehe Ziff. 2.2.).

Um die Entwicklung des Luftverkehrs in der Schweiz und speziell des Hubs Zürich unabhängig beurteilen zu können, beauftragte der Stiftungsrat ab dem Jahr 2006 das Center for Aviation Competence (CFAC) der Universität St. Gallen mit einem regelmässigen Monitoring der Verkehrsströme am Flughafen Zürich und den beiden anderen Hubs des Lufthansa-Konzerns in Frankfurt und München.

Im Rahmen seines Rechtes, bei einer Vakanz einen Kandidaten für den Swiss Verwaltungsrat und für den Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG vorzuschlagen, hat der Stiftungsrat

- im Juni 2007 Jacques Aigrain, Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss für den Aufsichtsrat der Deutschen Lufthansa AG nominiert;
- im November 2010 ihren damaligen Präsidenten Bruno Gehrig als neues Mitglied (und designierten Präsidenten) des Verwaltungsrates der Swiss nominiert;
- im November 2011 Monika Ribar als neues Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss und ab 2014 in den Aufsichtsrat der Lufthansa nominiert;
- im Juni 2015 Christoph Franz als Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss nominiert.

Die Tätigkeiten der Swiss Luftfahrtstiftung lassen sich grob in drei Phasen unterteilen.

2.1 Die erste Phase (2005- 2007): Konkrete wirtschaftliche und luftfahrtpolitische Themen

In der Startphase lag der Fokus des Stiftungsrates stark auf den ursprünglichen Befürchtungen, wonach nach der Übernahme der Swiss durch die Lufthansa-Gruppe Schweizer Interessen vernachlässigt werden könnten. Das Grounding der Swissair war noch in frischer Erinnerung und damit auch die Sorge, dass die Schweiz als exportorientiertes und

rohstoffarmes Binnenland ein gut funktionierendes Luftfahrtsystem benötigt. 2006 wurde in einer Studie, welche das BAZL in Auftrag gab, festgehalten, dass rund 163'000 Arbeitsplätze direkt und indirekt mit der Luftfahrt verbunden waren. Heute sind es deren 180'000. Die Wertschöpfung betrug 2006 gesamthaft 24 Milliarden Franken, heute sind es 30 Mrd. Ein Grossteil der Arbeitsplätze befand und befindet sich im Grossraum Zürich. Die katalytischen Effekte für den Standort Schweiz und insbesondere für seine international tätigen Unternehmen sind beträchtlich.

In der Folge befasste sich der Stiftungsrat in den Jahren 2006 und 2007 einerseits mit den möglichen Konsequenzen des Verkaufs von SRTechnics auf die Swiss und den Luftstandort Zürich und andererseits mit der Sicherung der Verkehrsrechte für die Swiss: Sie musste in Ländern ausserhalb der EU als Schweizer Gesellschaft anerkannt werden. Dieses Ziel konnte die Schweiz in zahlreichen internationalen Verhandlungen schliesslich mit den Staaten ihrer wichtigsten Destinationen erreichen².

Vor allem aber liess sich der Stiftungsrat intensiv zum Thema der Verkehrsströme und der Entwicklung des Luftfahrtkreuzes Zürich informieren. Kritisch wurde die Entwicklung des Interkontinentalverkehrs beobachtet. Es konnte festgestellt werden, dass die Swiss mit Unterstützung des Mutterkonzerns LH das Interkontinentalnetz zuerst intensiviert und dann etwas reduzierte, die Zahl der Passagiere auf Interkontinentaldestinationen jedoch wuchs.

2.2 Die zweite Phase (2007 – 2011): Dominierendes Thema Flughafeninfrastruktur

Die Entwicklung der interkontinentalen Anbindung ist nur möglich, wenn auch die Infrastruktur, insbesondere der Flughafen, im Vergleich mit der Konkurrenz kompetitiv bleibt. In den Jahren 2007 bis 2011 verlagerte sich deshalb der Fokus des Stiftungsrats auf die politischen Diskussionen zu den deutschen Anflugbeschränkungen auf den Flughafen Zürich und zu den verschiedenen Beschränkungs-Initiativen im Kanton Zürich. Die SLS nahm zu diesen Themen in den Jahren 2009 bis 2011 mehrfach öffentlich Stellung.

Der Stiftungsrat gewichtete bei seinen Überlegungen stets die Funktion der Landesflughäfen in Zürich, Genf und Basel als zentrale Ein- und Ausgangstore der Schweiz zur Welt. Der Hub in Zürich ist für die Swiss von zentraler Bedeutung in der Erfüllung ihres Auftrages, die Schweiz mit den wichtigsten Zentren in Europa, aber vor allem in Übersee zu verbinden. Zürich ist der einzige Landesflughafen der Schweiz, der über genügend Kapazität verfügt, um einen Hubbetrieb zu ermöglichen. Der Flughafen Zürich ist eine zentrale Infrastruktur in der Schweiz und die Swiss ist zwingend auf diese Infrastruktur angewiesen.

Der Stiftungsrat brachte seine Haltung mit Medienmitteilungen und mit einem offenen Brief an die Kantonsrätinnen und Kantonsräte des Kantons Zürich in die politische Diskussion ein:

- am 23. Januar 2007 zur Volksinitiative „Für eine realistische Flughafenpolitik“ und damit zur Begrenzung der Flugbewegungen des Flughafens Zürich³;

² In über 100 ihrer rund 140 Luftverkehrsabkommen (inkl. der Abkommen mit der EU und EFTA) konnte die Schweiz eine Liberalisierung der Eigentums Klausel vereinbaren, sodass die Eigentums- und Kontrollverhältnisse der Swiss keine Rolle mehr spielen und diese auch nach der Übernahme durch die Lufthansa-Gruppe ihre Flüge als Schweizer Luftfahrtunternehmen ungehindert weiterführen kann.

³ http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/Kantonsraete_zrh_2.pdf

- am 27. September 2009 zur kantonalzürcherischen Volksinitiative zur Fluglärm-Verteilung, der so genannten „Fairflug-Initiative“⁴;
- am 29. November 2009 zur eidgenössischen Vorlage zur Schaffung einer Spezialfinanzierung für Aufgaben im Luftverkehr⁵;
- am 6. Oktober 2011 zur kantonalzürcherischen Initiative „Keine Neu- und Ausbauten von Pisten“ und zum entsprechenden Gegenvorschlag des Vereins „Flugschneise Süd Nein“⁶.

Darüber hinaus äusserte sich der Stiftungsratspräsident in Interviews immer wieder zu luftverkehrspolitischen Fragen aus Sicht der Stiftung.

2.3 Die dritte Phase 3 (2012 – 2015): Neue Wettbewerber aus den Golfstaaten und der Türkei

Ab dem Jahr 2012 spiegelten die regelmässigen Monitorings des CFAC der Universität St. Gallen das rasche Wachstum der neuen Wettbewerber – insbesondere der Golfstaaten-Airlines – immer sichtbarer. Dominierendes Thema im Stiftungsrat wurde die Konkurrenzsituation, in der sich die Swiss gegenüber den neuen Airlines zunehmend behaupten musste. Deren finanziell und politisch vorteilhaften Rahmenbedingungen (keine Steuern und Sozialabgaben, keine Flugbeschränkungen, sehr günstige staatliche Finanzierungen, sehr tiefe Flughafengebühren, usw.) setzen bis heute sämtliche Fluggesellschaften in Europa stark unter Druck. Die Herkunftsländer betreiben eine eigentliche Industriepolitik, in welcher dem Luftverkehr grosse Bedeutung zukommt und wo Flughafen, Luftverkehrskontrolle und Hub Carrier, optimal aufeinander abgestimmt werden. Eine Studie des CFAC im Auftrag des BAZL zeigte, dass die interkontinentale Anbindung der Schweiz durch diese neuen Mitbewerber tangiert wird.

Für die Swiss erschwerend kam der bis heute nicht gelöste Konflikt um das neue Gebührenmodell der Flughafen Zürich AG hinzu. Während mit dem Flughafen Genf eine vertragliche Einigung gefunden werden konnte, scheiterten die Verhandlungen in Zürich. Die SLS stellte sich in ihrer Medienmitteilung vom 23. April 2014⁷ hinter die Swiss und deren Forderung nach vertretbaren Flughafengebühren. Inzwischen hat der Jahresabschluss 2014 der FZAG gezeigt, dass der Flughafen Zürich auch ohne die angestrebte Gebührenerhöhung finanziell ein mehr als solides Resultat erreichen kann. Um die Anbindung an den internationalen Luftverkehr zu gewährleisten, müsse die Swiss dem wachsenden internationalen Konkurrenzdruck auch finanziell standhalten können. Hier spiele die Flughafen Zürich AG eine wichtige Rolle. Aus Sicht des Stiftungsrates muss sie die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Hub-Systems Schweiz/Zürich aus einer langfristigen Gesamtperspektive beurteilen.

Im Juli 2014 befasste sich der Stiftungsrat auch mit dem Rückzug der Swiss aus Basel-Mühlhausen. Die Lufthansa hatte vorgesehen, sie in Basel durch die konzerneigene Tiefpreis-Airline Eurowings zu ersetzen. Der Stiftungspräsident kritisierte diesen Rückzug

⁴ http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_stellungnahmen_d.pdf

⁵ http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_stellungnahmen_d.pdf

⁶ http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/slfs_release.pdf

⁷ http://www.luftfahrtstiftung.ch/docs/20140423_Comm_slfs_d.pdf

öffentlich, konstatierte aber auch, dass neun Jahre nach Gründung der Stiftung für viele Schweizerinnen und Schweizer „der Preis und die Verfügbarkeit von Flügen wichtiger als das Kreuz auf der Heckflosse» geworden seien“.⁸

3 Ausblick

Die zwei wesentlichen Ziele der Swiss Luftfahrtstiftung waren, die Eigenständigkeit der Swiss in der Lufthansa-Gruppe zu bewahren und die Anbindung der Schweiz an den internationalen Flugverkehr sicherzustellen.

3.1 Zur Integration der Swiss in die Lufthansa-Gruppe

Das eine Hauptziel der Swiss Luftfahrtstiftung ist heute erreicht: Die Integration der Swiss in die Lufthansa-Gruppe verlief über die ersten zehn Jahre – in der Wirkungszeit der Stiftung – erfolgreich. Die Swiss konnte ihre Eigenständigkeit bewahren und entwickelte sich nach der Übernahme durch die Lufthansa-Gruppe erfreulich. Seit der Übernahme im Jahr 2005 hat sie

- das Geschäftsergebnis von einem Verlust von 14 Millionen Franken im Jahr 2005 auf einen Gewinn von 368 Millionen im Jahr 2010 und trotz laufend widrigerer Umstände auf einen Gewinn von 347 Mio. Franken im Jahr 2014 verbessert;
- rund 1500 zusätzliche Stellen allein bei der Swiss geschaffen;
- rund 60% mehr Passagiere befördert;
- die Kapazitäten (ASK⁹) um 64% ausgebaut;
- bis im August 2015 26 neue Europa- und 6 neue Interkontinentalverbindungen eröffnet.

Beim Zusammenschluss mit der Lufthansa-Gruppe wurde ein Wachstum der Langstreckenflotte um zwei Flugzeuge bis im Jahr 2007 in Aussicht gestellt. Der bis heute realisierte Ausbau um 11 Langstreckenflugzeuge übertraf dieses Versprechen bei weitem. Ebenfalls wurden die Produktivität und damit die Auslastung der Flüge merklich gesteigert, was einen positiven Effekt auf das Verhältnis von beförderten Passagieren und Anzahl Flügen hat.

Neben dem Ausbau des Europeanetzes aus Zürich, Genf und bis im Jahr 2014 Basel wurde auch das Interkontinentalnetz mit den neuen Destinationen Delhi, Shanghai, Peking, Singapur und San Francisco erweitert. Die Frequenzen konnten, mit Ausnahme Nairobi, an allen Langstreckendestinationen auf eine tägliche Bedienung erhöht werden, was gerade für den Geschäftsverkehr von grosser Bedeutung ist.

Obwohl die Swiss als Exportunternehmen zwei Drittel des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet, befinden sich 90% der Arbeitsplätze in der Schweiz. Die Swiss schafft Arbeitsplätze bei der Zulieferung und der Wartung, beim Catering, im Tourismus und auch in der übrigen Volkswirtschaft. Wird zum Beispiel ein Airbus 330 neu in Betrieb genommen,

⁸ http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/wirtschaft/das_ist_genau_das_was_man_nicht_wollte/

⁹ ASK: Available Seat Kilometers. Ist ein Indikator für die Transportkapazität einer Fluggesellschaft. Die Anzahl der zur Verfügung gestellten Sitze wird mit der Flugdistanz in Kilometern multipliziert.

entstehen dadurch insgesamt über 320 Arbeitsplätze und eine Wertschöpfung von deutlich über 30 Millionen Franken. Wenn eine ausländische Airline mit diesem Flugzeug die Schweiz anfliegt, generiert dies eine etwa fünf Mal tiefere Wertschöpfung.

Zehn Jahre nach Gründung der Swiss Luftfahrtstiftung ist die Swiss gut aufgestellt: Sie hat sich erfreulich entwickelt, neue Flugzeuge in Betrieb genommen, ihr Netzwerk und die Anzahl beförderter Passagiere ausgebaut und neue Arbeitsplätze geschaffen.

Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass der internationale Luftverkehr ein Geschäft mit äusserst dünnen Margen ist und einer hohen Wettbewerbsdynamik unterliegt. So ist die Fluggesellschaft Lufthansa selbst in einer schwierigen Phase der Kostenoptimierung und Restrukturierung. Die heute gute wirtschaftliche Situation der Swiss als Garant für ihre relative Eigenständigkeit ist keine Selbstverständlichkeit. Hier gilt es insbesondere die Verlagerung von zentralen Managementfunktionen zum LH-Konzern und die Besetzung von Schlüsselpositionen in Management und Verwaltungsrat zu beobachten.

Ein wichtiges Element der Qualität und der Schweizer Identität der Swiss sind ihre Mitarbeitenden. Hier muss dem hohen Gut des Arbeitsfriedens Rechnung getragen, Wertschätzung vermittelt und gleichzeitig ein im Wettbewerb nachhaltiges Kostenniveau sichergestellt werden.

3.2 Zur Anbindung an den internationalen Flugverkehr

Das andere Hauptziel der Swiss Luftfahrtstiftung wurde bis zum heutigen Zeitpunkt ebenfalls erreicht. So kann festgestellt werden, dass die Schweiz heute über eine sehr gute Direktanbindung an die wichtigsten europäischen und interkontinentalen Ziele verfügt¹⁰. Diese Anbindung der Schweiz an den internationalen Flugverkehr muss jedoch weiterhin beobachtet werden. Sie ist nicht automatisch für die Zukunft gesichert.

Das Monitoring der Wettbewerbsfähigkeit der Luftfahrt in der Schweiz, welches das Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL, die Aerosuisse, die Skyguide, die Swiss und die Swiss International Airports Association im März 2015 zum zweiten Mal gemeinsam veröffentlichten¹¹, belegt den aktuell hohen Standard des Schweizer Luftverkehrs hinsichtlich Effizienz und Qualität. Bezogen auf die Rahmenbedingungen, namentlich Gebühren und Kapazität, zeigt der Bericht jedoch rote Warnlichter. Hier ist die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Zivilluftfahrt im internationalen Vergleich hochgradig gefährdet. Die Prognosen für die schweizerische Luftverkehrsbranche sind gemäss der Studie nicht gut. Genannt werden als Probleme das hohe Kostenniveau, hohe Gebühren, die Frankenstärke, beschränkte Infrastrukturen und strenge Betriebsregelungen sowie die Konkurrenz durch Airlines aus dem Golf und der Türkei.

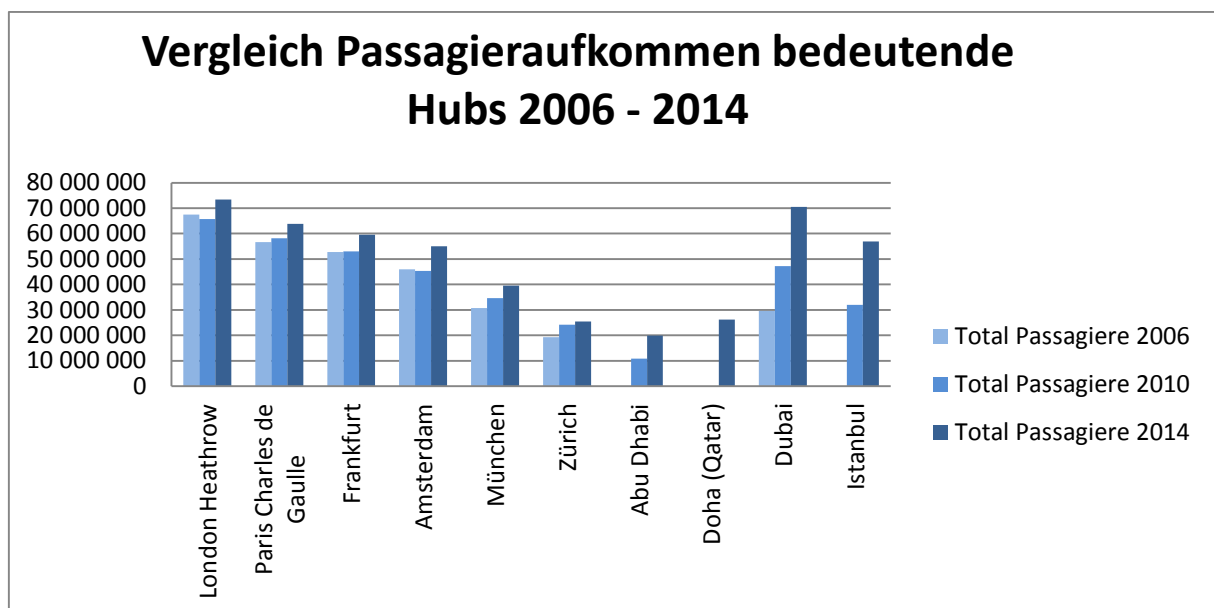
Anders als vor zehn Jahren befürchtet, geht die Bedrohung für die Schweizer Luftfahrt heute nicht von Frankfurt aus, sondern von den Airlines der Golfstaaten und der Türkei. Deren erklärtes Ziel ist es, die Verkehrsströme in Richtung Asien über ihre Hubs zu leiten. Ausgestattet mit fast unbeschränkten finanziellen Mitteln und grosszügigen Rahmenbedingungen können sie starken Druck auf die gesamte europäische Luftfahrt ausüben. Der Flughafen Zürich hat vor diesem Hintergrund nicht die besten Karten: Unter

¹⁰ [2015: 67 Destinationen in Europa und 24 Interkontinental](#)

¹¹ <http://www.bazl.admin.ch/dokumentation/studien/index.html?lang=de>

den europäischen Hubs verfügt er über die niedrigste Kapazität, die längsten Nachtflugsperrungen und die strengsten Restriktionen.

Mit ihren insbesondere für den aufstrebenden Verkehr zwischen Europa und Asien sowie Ozeanien ideal gelegenen Hubs ziehen die Airlines aus den Golfstaaten und der Türkei Verkehr ab, der für den Betrieb von integrierten und auf alle Richtungen ausgebauten Hubs notwendig ist. Mit diesen optimalen Rahmenbedingungen fordern sie den Luftfahrtstandort Europa grundsätzlich heraus (siehe Abb. „Vergleich Passagieraufkommen“, Quelle CFAC Uni St. Gallen). Entscheidend für das Überleben von interkontinentalen Hubs in Europa dürfte die Optimierung der Rahmenbedingungen sein, insbesondere für die Flughäfen, Hub Carrier und Flugsicherung.



Daneben gilt es, die Einbindung der Schweiz in den europäischen Luftraum zu sichern. Dabei ist das Luftverkehrsabkommen mit der EU sowie dessen Weiterbestehen unabdingbar. Nur dank diesem haben Schweizer Fluggesellschaften hindernisfreien Zugang zum europäischen Luftverkehrsmarkt. Für die Swiss als Netzwerkfluggesellschaft ist dieser Zugang absolut zentral, um die profitableren Langstreckenflüge füllen zu können.

3.3 Fazit

Die Aufgabe der Stiftung war es, während ihrer zehnjährigen Tätigkeit darauf hinzuwirken, dass die Schweiz weiterhin über gute Luftverkehrsverbindungen verfügt und die Swiss ihre Eigenständigkeit im Lufthansa-Konzern bewahren kann. Diese Ziele wurden erreicht: Der schweizerische Luftverkehr ist optimal an die wichtigsten weltweiten Destinationen angebunden und die Swiss hat weiterhin einen bedeutenden unternehmerischen Handlungsspielraum. Dennoch bestehen keine Zweifel, dass sich die Verhältnisse in einem derart volatilen Markt wie dem des Flugverkehrs rasch ändern werden und die Anliegen des ursprünglichen Stiftungszweckes jederzeit wieder aktuell werden können. Es wird daher

unumgänglich sein, dass das UVEK und das BAZL über die weitere Entwicklung wachen und geeignete Vorsorgen treffen, um gegebenenfalls reagieren zu können.

Der Stiftungsrat betrachtet jedoch aufgrund der gegenwärtigen Situation seine Arbeit als beendet und dankt für das Vertrauen, das in ihn gesetzt wurde.

Oktober 2015

Moritz Leuenberger, Präsident Swiss Luftfahrtstiftung