

Interview mit:

Peter Pfister

Luftkampf: Die nationale Airline Swiss attackiert ihren Billigkonkurrenten Helvetic Airways. Statt Zusammenarbeit will die Swiss den zunehmend erfolgreicher werdenden Mitbewerber aus dem Markt drängen, indem sie auf erfolgreichen Helvetic-Destinationen wie Alicante Konkurrenzflüge anbietet. Bedeutet dies das Ende von Helvetic? CEO Peter Pfister erklärt gegenüber "persönlich" seine Strategie, sein Verhältnis zu Swiss und EasyJet sowie die Erfahrungen beim Gründen einer eigenen Airline. Interview: Matthias Ackeret, Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Ein Pilot hat etwa die Qualifikation eines Ingenieurs, und der verdient auch keine 200000 Franken. Ich sehe nicht ein, warum man einem Piloten so viel zahlen soll.”

“Der Swiss-Angriff ist nicht gerade eine Kriegserklärung, aber ärgerlich.”

“Im letzten Jahr waren die Rahmenbedingungen für eine neue Airline sehr gut: Es gab zu viele Flugzeuge, zu viele Piloten, zu viele Fachleute.”

“Aktuell haben wir sechs Fokker-100 und eine MD-83. Ende August kommt noch eine weitere Fokker-100 dazu.”

“Wenn Swiss sich als Premium Airline verkauft, dann muss sie auch eine Premium Airline sein.”

“Im Prinzip muss der oberste Chef gar nicht so viel von der Fliegerei verstehen.”

Herr Pfister, die Swiss bietet in Zukunft auch Flüge auf den gleichen Strecken wie Helvetic Airways an. Ist dies eine Kriegserklärung?

“Eine Kriegserklärung nicht gerade, aber ärgerlich.”

Wie beurteilen Sie diese Massnahme?

“Die Swiss empfindet uns als Konkurrenten und unternimmt entsprechende Massnahmen, um uns in attraktiven Märkten anzugreifen. Erstaunlich ist jedoch, dass die Swiss genau diese Strecken vor kurzer Zeit aufgegeben hat.”

Ist dies für Ihre Airline existenzbedrohend?

“Existenzbedrohend nicht, aber ärgerlich, da die Swiss diese Strecken sicher nicht kostengünstiger als wir betreiben kann. Das heisst: Hier wird quersubventioniert, und zwar von einem Konkurrenten, der mit einem grossen öffentlichen Kapitalanteil ausgestattet worden ist – dies im Gegensatz zur privat finanzierten Helvetic Airways.”

Wodurch unterscheidet sich Helvetic Airways von den anderen Airlines?

“Ich selber komme aus der EDV-Branche. Ich habe mich vor etwa zwei Jahren selber frühpensioniert und einen Geschäftsführer eingesetzt. Durch einen Kollegen wurde mir die Geschäftsführung der beiden Airlines Odette Airways und Classic Air angeboten. Classic Air gibt es schon seit zwanzig Jahren als Nonprofit-Organisation. Dennoch muss man die Airline nach den gleichen Regeln und Sicherheitsstandards betreiben wie eine grosse Fluggesellschaft. Das war ursprünglich ein Job für zwei oder drei Tage in der Woche. Ich sah bald, dass man die Classic Air nicht rentabilisieren kann. Das wäre ein ziemlich teures Hobby geblieben. Also haben wir Classic Air aufgelöst, ein Flugzeug an die Ju Air abgegeben und das andere nach Brasilien verkauft. Übrig blieb die Odette Airways, welche mit einer 161-plätzigen MD-83 Gastarbeiterflüge nach Pristina durchführt. Da dieses Geschäft sehr gut lief, war es keine sehr grosse Management-Herausforderung.”

Der Sprung von der Airline mit einem Flugzeug und einem Markt zu einer Nischen-Airline mit mehreren Destinationen war doch ziemlich gross. Warum haben Sie den gewagt?

“Wir hatten ein Klumpenrisiko mit einer einzigen Destination. Ausserdem waren im letzten Jahr die Rahmenbedingungen sehr gut, weil der Markt in der Krise steckte. Es gab zu viele Flugzeuge, zu viele Piloten, zu viele Fachleute; man konnte mit den Technikfirmen reden und über Abfertigungsgebühren verhandeln. Früher wäre das unmöglich gewesen. Vor fünf oder sechs Jahren hätte man als neue Airline weder Slots bekommen noch Parkplätze, noch Standortbewilligungen. Der Markt hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Das Fluggeschäft war früher sehr stark reguliert. Die Preise waren abgesprochen.

Es gab mit den meisten Ländern bilaterale Abkommen. Wenn man nach Prag fliegen wollte, brauchte das eine Bewilligung; die bekam meist nur eine Fluggesellschaft, und das war in der Schweiz immer die Swissair. Damals gab es gar keinen richtigen Markt. Mit der Deregulierung in Europa kann heute jede Gesellschaft in ganz Europa herumfliegen und sogar Verbindungen innerhalb eines fremden Landes anbieten.”

Nun ist der Markt also offen für Billigairlines. Nur: Davon gibt es mittlerweile sehr viele. Kommt da nicht Kannibalismus unter den Billigairlines auf?

“Teilweise schon. Im Vergleich zu den etablierten Airlines können Billigairlines nur an zwei Orten sparen: in der Organisation und bei den Flugzeugen. Für das Benzin bezahlen wir gleich viel wie die Swiss, auch für Eurocontrol und für die Landetaxen. Der wesentliche Pluspunkt beim Start unseres Unternehmens war die Tatsache, dass wir einen Flugzeugtyp mit einer optimalen Grösse zu günstigen Konditionen übernehmen konnten.”

Wie ist das Unternehmen entstanden? Sind Sie Initiant der Fluggesellschaft? Wie sind sie vorgegangen?

“Ich kenne jemanden von einer Flugzeugleasinggesellschaft; mit ihm zusammen haben wir die Flugzeuge ausgewählt. American Airlines hat 34 Fokker-100 stillgelegt. Diese Flugzeuge waren sehr günstig zu haben. Ihr Kaufpreis vor zehn Jahren war über 30 Millionen Dollar pro Stück gewesen, aber wir erhielten sie grundüberholt zu einem Bruchteil dieser Kosten, rund fünf Millionen Dollar. Wir haben die Flugzeuge nur geleast. Zum Vergleich: Der Embraer-145 der Swiss mit 45 Sitzplätzen kostet rund 18 Millionen Dollar; unsere Fokker hat 100 Sitze und kostete uns schlussendlich weniger als ein Drittel bei mehr als doppelt so vielen Sitzplätzen. Das ist ein wesentlicher Unterschied für die Kostenrechnung.”

Warum sind Sie denn ausgerechnet auf die Fokker-100 gekommen ?

“Für eine schweizerische Fluggesellschaft sind die 100-plätzig Flugzeuge wirtschaftlich. Wir arbeiten sehr eng mit Kuoni zusammen, und deren eigene Airline Edelweiss hat auf gewissen Strecken ein zu grosses Flugzeug. Ein halb leerer Airbus bedeutet 80 verkaufte Sitze. Damit ist unsere Fokker-100 zu drei Vierteln gefüllt. Darum waren wir überzeugt, dass die Fokker für uns ein gutes Flugzeug ist. Bevor wir mit dem Geschäft angefangen haben, haben wir einen guten Wartungsvertrag mit SR Technic ausgehandelt.”

Haben Sie bessere Konditionen als die Swiss?

“Davon gehe ich aus. Wenn man Zeit hat und die Rahmenbedingungen vorteilhaft sind, holt man mehr heraus, als wenn man

schnell in der Luft sein muss und alle wissen, dass man 2,5 Milliarden Cash hat.”

Wie viele Flugzeuge haben Sie denn nun?

“Aktuell haben wir sechs Fokker-100 und eine MD-83. Ende August kommt noch eine weitere Fokker 100 dazu. Die MD-83 nehmen wir per Ende Oktober aus dem Flugdienst und verfügen dann über einen einzigen Flugzeugtyp.”

Wem gehört eigentlich die Helvetic Airways?

“Sie gehört einer Gruppe von privaten Investoren, welche bis heute 30 Millionen Franken investiert haben.”

Wie viele Angestellte haben sie insgesamt?

“Wir haben im Moment circa 150 Vollzeit-Angestellte und haben mit der Fokker 100 ein spezielles Konzept realisiert. Wir haben die Sitze von 120 auf 100 reduziert. Damit erreichen wir einen sehr komfortablen Sitzabstand von 84 Zentimeter. Ausserdem brauchen wir bei 100 Sitzen nur zwei Flight-Attendants.”

Und wie sind Ihre Flugzeuge ausgelastet?

“Im Juli hatten wir im Linienverkehr eine Auslastung von gut 40 Prozent. Da wir sehr viel Charter machen, ist die Auslastung über die ganze Flotte natürlich höher. Auf gewissen Strecken haben wir Auslastungen von über 80 Prozent. Leider trüben einige schlecht ausgelastete Routen das Ergebnis.”

Ist es nicht so, dass Helvetic Airways bei den potenziellen Kunden einfach noch nicht so bekannt ist? Wer kommt schon auf die Idee, Helvetic Airways zu fliegen?

“Da haben Sie wohl Recht. Es braucht relativ lang und es kostet viel, bis eine neue Fluggesellschaft ins Bewusstsein der Kunden gerückt ist. Wir haben uns entschieden, langsam aufzubauen. EasyJet macht das anders: Als die London aus der Schweiz ins Angebot aufgenommen haben, haben sie einige Millionen pro Jahr für Werbung ausgegeben. Unser Marketingbudget ist bescheidener. Wir geben insgesamt zwei Millionen im Jahr aus. Im Businessplan rechnen wir erst einmal mit 40 Prozent Auslastung. Für den Break-even bräuchten wir mit sieben Flugzeugen (sechs auf der Strecke, eines in Reserve) und bei einem Preis von 99 Euro eine Auslastung von 50 Prozent. Jetzt fehlen uns noch zehn Prozent. Jedes fehlende Prozent bedeutet eine Million Verlust.”

Wie lange können Sie bei zehn Millionen Verlust durchhalten?

“Wir haben insgesamt 30 Millionen Franken zur Verfügung. Sie können also selber ausrechnen, wie lange es reicht. Dazu kommen natürlich noch die Aufbaukosten.”

**Warum haben Sie das neue Geschäft plötzlich angefangen?
Sie kommen doch aus einer ganz anderen Branche.**

“Eigentlich habe ich eine technische Ausbildung. Und in jungen Jahren war ich Linienpilot. Mitte der Siebzigerjahre hatte die Swissair schon einmal zu viele Piloten, und damals habe ich mich in der EDV-Branche selbstständig gemacht. Für mich ist die Kombination von EDV und Fliegerei interessant. Die Fliegerei ist heute eine Standardware. Dass ein Flugzeug sicher ist und dass man gute Piloten hat, ist selbstverständlich. Damit kann man sich nicht mehr profilieren.”

Die Swiss macht das aber immer noch, sie verkauft sich als Premium Airline.

“Wenn die sich als Premium Airline verkaufen, dann müssen sie auch eine Premium Airline sein. Eigentlich ist Fliegen heute kein Vergnügen mehr. Wir möchten einfach ein faires Produkt anbieten. Wir haben einen anständigen Sitzabstand, für Getränke muss wie im Zug bezahlt werden. An der heutigen Tarifpolitik stört mich, dass sie ganz auf Schnäppchen ausgerichtet ist – auch bei der Swiss. Meine Tochter flog kürzlich zu einer Diplomfeier mit EasyJet für 60 Franken nach London und zurück. Leider wurde das Diplom ein wenig später abgegeben. Sie musste den Rückflug verschieben und musste 260 Pfund draufzahlen. Wir von Helvetic.com wollten ein einfaches, klares Konzept. Wir verlangen 99 Euro und sind damit nicht immer die Billigsten. Für weit entfernte Destinationen müssten wir eigentlich mehr verlangen als zum Beispiel für Wien. Da machen wir eine Mischrechnung. So spielt es keine Rolle, ob wir das Flugzeug nach Alicante oder jenes nach Wien voll haben. Eine 50-Prozent-Auslastung über die ganze Flotte genügt uns.”

Wo liegen denn bei Ihnen die grossen Einsparungen?

“Wir haben keinen grossen Stab. 85 Prozent des Personals ist im Flugdienst. Wir haben keine eigene Informatik. Das ganze Buchungssystem läuft über die Firma, die ich schon habe. Sie bekommen kein Billett, sondern ein E-Mail mit der Buchungsnummer. In unserer ganzen Buchhaltung sind zwei Personen tätig.”

Wie können grosse Fluggesellschaften wie die Swiss daneben noch bestehen? Liegt die Zukunft der Fliegerei bei EasyJet oder Helvetic Airways?

“Das Problem bei den grossen Gesellschaften besteht darin, dass sie verschiedene Sachen gleichzeitig machen wollen. Man kann nicht eine Premium Airline im Langstreckenbereich sein und auf den kurzen Strecken eine Billigairline. Die Swiss müsste die beiden Bereiche auf verschiedene Gesellschaften verteilen.”

Haben Sie denn keine Probleme mit den Gewerkschaften?

“Nein. Unsere Piloten sind nach den üblichen Konditionen nach Obligationenrecht angestellt. Wir kennen keinen Gesamtarbeitsvertrag.”

Aber bei der Swiss hat der gleiche Pilot etwa den doppelten Lohn.

“Das ist ja der Unsinn. Ein Pilot hat etwa die Qualifikation eines Ingenieurs, und der verdient auch keine 200000 Franken. Ich sehe nicht ein, warum man einem Piloten so viel zahlen soll. Seine Verantwortung im Cockpit eines Flugzeugs ist gleich gross wie bei einem Tram- oder Lokomotivführer auch.”

Wie ist Ihr derzeitiges Verhältnis zur Swiss?

“Wir haben eigentlich gar kein Verhältnis zur Swiss. Die müssen den Weg selbst finden. Ich glaube nicht, dass der Weg erfolgreich sein wird, den sie jetzt eingeschlagen haben. Wenn die es tatsächlich schaffen, in zwei Jahren mehr als zwei Milliarden Franken zu verbrauchen, dann haben sie etwas falsch gemacht. Die hätten sich auf gewisse Sachen konzentrieren müssen. Zum Beispiel: mit sechs oder sieben Langstreckenflugzeugen jene Destinationen anfliegen, die sie aus der Schweiz heraus füllen können; einige Strecken in den USA, in Südafrika und im Fernen Osten. Mit ein paar Mittelstreckenflugzeugen hätte man die Ostküste der USA, den Nahen Osten und Ziele in Afrika anfliegen können. Mit rund 15 Kurzstreckenflugzeugen hätte man sich dann im Europageschäft auf jene Destinationen beschränken können, bei denen genügend Volumen vorhanden ist. Und den ganzen Rest hätte man den Mitbewerbern überlassen können. Der Markt hätte vorhandene Lücken selber geschlossen.”

Heute gibt es Stimmen, die behaupten, man hätte besser die Swissair leben lassen und ihr 500 Millionen Franken als Liquidität gegeben, denn dann wäre sie über die Runde gekommen, statt alles von vorne anzufangen.

“Kann sein, das weiss ich nicht. Wenn die Swissair bei ihrem ursprünglichen Geschäft geblieben wäre und nicht diesen enormen Expansionskurs gefahren wäre, hätte sie die Krise mit ihren riesigen Reserven locker bewältigen können.”

In der Fliegerei findet ein gewaltiger Strukturwandel statt. Bis anhin wurde die Fliegerei vom Staat betrieben, und jetzt muss wirtschaftlich operiert werden.

“Für mich drängt sich der Vergleich mit der Informatik auf. 1979 habe ich in der EDV-Branche angefangen. Da gab es die grossen Mainframes von IBM oder Honeywell. Als die Kleinen mit ihren PCs kamen, wurden sie ausgelacht. Mittlerweile lachen die Grossen nicht mehr, es gab einen totalen Preiszerfall. Damals gab es die Elefanten, die ihr Territorium besetzten, gute Preise realisieren konnten und einen geschützten Markt hatten. Wer

früher ein IBM-Gerät installiert hatte, musste auch die Software von IBM beziehen.”

Wie drückt sich dies denn in der Fliegerei aus? Sind die grossen Fluggesellschaften ganz einfach am Ende?

“Die Gesellschaften, die sich nicht in vernünftiger Zeit schlank machen können und entsprechende Strukturen haben, werden nicht überleben. Wir von Helvetic.com sind fachlich nicht besser als die Leute von grossen Airlines. Aber sie operieren mit gewissen Randbedingungen, die ihnen kein besseres Resultat erlaubt. Wenn ein Pilot 200000 Franken Lohnkosten verursacht und man ihn in kleinen Flugzeugen einsetzen muss, dann stimmt die Kostenstruktur nicht mehr.”

Wie stark ist denn der Konkurrenzdruck unter den Billigairlines?

“Der ist gewaltig. Wir sind mit sieben Flugzeugen aber nur ein Nischenplayer. Und wir wollen nicht unbeschränkt wachsen. Grosse Firmen sind nicht unbedingt rentabler.”

Was haben Sie denn gegen Grösse? Warum soll Helvetic Airways nicht über ein gewisses Mass hinaus wachsen?

“Je grösser eine Firma ist, desto unübersichtlicher wird sie. Man muss jeden Auftrag annehmen, um Volumen und Umsatz zu schaffen. Ein kleines Unternehmen ist viel flexibler. Alle unsere Aktionäre waren schon mal in grösseren Firmen und haben diese Erfahrung hinter sich. Für uns alle ist Helvetic Airways auch ein Experiment. Wir wollen sehen, wie man optimale EDV-Systeme und die Fliegerei zusammenbringen kann.”

Wie lang geben Sie sich?

“Das kann man leicht ausrechnen: zwei Jahre. Wir haben mit dreissig Millionen angefangen. Wenn wir nur zwei oder drei Strecken fliegen würden, würden wir heute schon Geld verdienen. Aber das ist nicht das Ziel. Wir wollen eine gewisse Breite haben. Wir werden jetzt noch zwei Destinationen, London und Barcelona, dazunehmen. Dann wollen wir nicht mehr weiter wachsen und beginnen mit der Optimierung. Wir haben ja noch gar nicht mit Marketing angefangen. Sonst hätten wir von Anfang an unheimlich viel Geld in die Hand nehmen müssen. Ausserdem laufen gewisse Destinationen fast von alleine, Alicante zum Beispiel.”

Warum funktioniert das in Alicante? Durch Mund-zu-Mund-Propaganda?

“In der Gegend von Alicante und Valencia gibt es viele Schweizer, die dort unten Häuser besitzen. Die fliegen sehr oft hin und her. Wir haben mit drei Flügen pro Woche begonnen, und nun fliegen wir täglich nach Alicante. Die Flugzeuge sind sehr gut ausgelastet.”

Wie unterscheidet sich Helvetic.com von EasyJet?

“EasyJet strebt ein viel grösseres Volumen an. Die stopfen möglichst viele Leute in ein Flugzeug hinein. Sie haben zum Beispiel den kleinen Airbus gekauft, der für etwa 115 bis 120 Leute gebaut wurde, und den füllen sie mit 160 Passagieren. Ihr Konzept heisst: tiefer Preis und volle Flieger. Wir von Helvetic.com wollen vernünftige Volumen haben und dem Kunden noch einen gewissen Komfort bieten. Wir sind auch keineswegs immer die Billigsten.”

In welche Richtung geht Ihr Marketing in Zukunft?

“Wir wissen jetzt relativ gut, wo es läuft und wo nicht. Wir haben nun Agenten eingesetzt, die lokales Marketing bei den Reisebüros betreiben. Wir werden auch in den lokalen Zeitschriften inserieren. Bei der Destination Wien zum Beispiel, die noch nicht so gut läuft, schenken wir in den nächsten drei Monaten den Rückflug. Air Berlin zum Beispiel hatte letztes Jahr bei einem Umsatz von 940 Millionen Euro 9,7 Millionen Passagiere befördert. Der Durchschnittsertrag pro Flug und Passagier betrug also rund 95 Euro – ungefähr so viel, wie wir für jeden Flug in Europa verlangen. Was ist nun fairer: Dass alle 99 Euro zahlen, oder dass der eine für 9 Euro fliegt und der andere für 199? Alle sagen uns, dass unser System nicht funktionieren wird. Ich denke, dass es bei den Schweizern funktioniert. Die Deutschen sind eher Schnäppchenjäger. Der Schweizer aber hat gerne ein wenig Komfort und freundliche Betreuung, und er bezahlt dafür auch ein paar Franken mehr. Und dann muss man den Flugpreis auch in Relation zu anderen Kosten setzen: Am Flughafen Zürich kostet der Parkplatz pro Tag 32 Franken; wenn man eine Woche verreist, ist der Parkplatz womöglich teurer als der Flug. Wir fliegen auch keine abgelegenen Flugplätze an. Die Ryanair fliegt gar nicht nach Frankfurt, sondern nach Hahn, und von da braucht man zwei Stunden in die City. Es kommt natürlich auch auf den Reisenden an. Ferienreisende und Geschäftsreisende haben nun einmal ungleiche Bedürfnisse. Für einen Ferienreisenden ist es doch völlig sinnlos, morgens um sieben Uhr abzufliegen; in Mallorca kann man doch um zehn Uhr noch gar nicht ins Hotel einchecken.”

Aber Sie haben doch auch solche Abflugzeiten? Nach Nizza um sieben Uhr, nach Amsterdam ebenfalls.

“Amsterdam, Rom, Wien – das sind Businessdestinationen. Da wollen die Reisenden früh ankommen, arbeiten und abends zurückfliegen. Aber bei den Feriendestinationen haben wir Abflugzeiten eher um die Mittagszeit. Nizza ist eine Ausnahme, die gilt bei uns noch als Businessdestination.”

Was muss der oberste Chef einer Airline vom eigentlichen Airline-Geschäft verstehen?

“Im Prinzip muss der oberste Chef gar nicht so viel von der Fliegerei verstehen. Es schadet gar nichts, wenn einer von aussen

kommt und ungewohnte Fragen stellt. Deshalb gibt es neben mir als CEO einen 'Accountable Manager'. Der ist vom BAZL (Bundesamt für Zivilluftfahrt) geprüft und verantwortlich für die Abwicklung des Flugbetriebes. Weil wir die zweite schweizerische Airline nach der damaligen Crossair waren, die eine Linien-Konzession erhalten haben, wurden wir natürlich vom BAZL streng kontrolliert. Der Accountable Manager ist gegenüber den Behörden fachlich verantwortlich."

Welche Rolle spielt denn heute Technik als Profilierung gegenüber der Konkurrenz?

"Eine Airline ist heute viel stärker vom Marketing getrieben als noch vor 20 Jahren. Damals war es eine technische Leistung, über den Atlantik zu fliegen. Das kann heute jeder, das ist einfacher, als in Basel eine bestimmte Strasse zu finden. Von Zürich nach New York zu fliegen ist, als ob man mit dem Auto zur Arbeit fährt. Heute ist die Herausforderung, die Leute ins Flugzeug zu bringen."

Wie stark bauen Sie auf das Internet, um Ihre Flugzeuge zu füllen?

"Rund 80 Prozent unseres Umsatzes stammt aus dem Internet. Wir stehen heute etwa bei 5000 Clicks pro Tag, die zu 1000 Buchungen führen. Während der Woche machen wir unsere Businessflüge, am Samstag und Sonntag fliegen die Maschinen für Kuoni. Das Chartergeschäft ergänzt das Liniengeschäft ideal. Kuoni macht bei uns etwa 20 Prozent des Umsatzes aus. Und wir sind keine Konkurrenz für deren eigene Airline Edelweiss."

Die grossen Airlines sagen, dass sie als Netzwerk-Airlines grosse Vorteile bieten. Stimmt das wirklich?

"Wir bieten nur Punkt-zu-Punkt-Verbindungen an. Wir müssen also Destinationen machen, die nicht auf Umsteigeverkehr angewiesen sind. Mit einem Netzwerk kann man die Langstreckenflüge füllen, aber das ist ziemlich teuer, weil man für die Anschlussflüge praktisch nichts bekommt. Wenn man von Nizza nach New York fliegt, kostet das fast gleich viel wie von Zürich nach New York. Der Nachteil ist die Komplexität dieser Systeme. Wir wären für so etwas viel zu klein. Wir können vielleicht einmal ein Code-Share-Abkommen machen. Es wäre zum Beispiel logisch, so etwas mit der Swiss zu machen. Die fliegen zweimal am Tag nach Nizza, wir auch. Das könnte man sicher abstimmen, und es wäre auch für die Swiss wirtschaftlich."

Wie sehr sind Sie an die Reisebüros und Reiseveranstalter angebunden?

"Kuoni ist unser grösster Partner. Da bei uns jeder elfte Flug gratis ist, liegt für ein Reisebüro schnell mal ein Rabatt von neun Prozent drin. Und ausserdem ist das das einfachste Vielfliegerprogramm der Welt."

Sind Sie bis jetzt, gemessen an Ihrem Businessplan, noch auf Kurs?

“Wir sind auf Kurs. Wir rechnen für das ganze Jahr mit 40 Prozent Auslastung. Wir sind erst sechs Monate am Markt und haben in dieser Zeit die Flotte versechsfacht, den Personalbestand von 30 auf 150 Leute aufgebaut. Das absorbiert Kräfte, denn Piloten kann man nicht einfach von der Strasse weg engagieren; die muss man genau prüfen und auf den neuen Flugzeugtyp umschulen. Da hilft uns der ehemalige Chefpilot der F-100-Flotte der Swissair. Die Wartung machen wir bei SR Technic. Die Flugzeuge kommen von den renommierten American Airlines. Unsere Flugzeuge sind rund neun Jahre alt und haben eine Lebenserwartung von etwa 30 Jahren. Eigentlich wird ein Flugzeug erst dann alt, wenn es Motoren hat, die nicht mehr den Lärmbestimmungen entsprechen. Für unsere MD-83 zum Beispiel zahlen wir deshalb pro Landung 500 Franken Lärmtaxe. Das macht bei 500 bis 600 Landungen im Jahr schon ziemlich Geld aus.”

Nun könnte man ein Flugzeug ja auch für ganz andere Dinge nutzen, um Einnahmen zu generieren. Zum Beispiel als Kiosk?

“Das machen wir ja. Unser Catering-Partner liefert uns die Ware, trägt das Verkaufsrisiko und beteiligt unsere Firma und unser Personal mit einer Verkaufsprovision. Das ist wie in einem Warenhaus, wo man die Fläche zur Verfügung stellt. Da könnte man noch andere Waren anbieten, da man die Kunden ja ein bis zwei Stunden ganz exklusiv hat. Aber man muss gewisse Grenzen einhalten. Der Kunde zahlt für die Reise. Sonst führt das zu Situationen wie bei Verkaufs-Carfahrten.”

Wie viele Kunden haben Sie denn im Jahr?

“Gesamthaft können wir im Vollausbau 1,2 Millionen Personen transportieren.”

Was sind Ihre unmittelbaren Ziele?

“Die Profitabilität zu verbessern. Der Aufbau ist jetzt praktisch abgeschlossen. Überrascht hat uns die unterschiedliche Auslastung der Strecken. Das war die einzige Abweichung vom Businessplan. Kosten- und ertragsmässig sind wir aber im Plan. In diesem Sommer erreichen wir womöglich sogar in einem Monat den Breakeven.”

Wie wird sich die Flugindustrie in der näheren Zukunft entwickeln?

“Es wird eine Segmentierung geben. Auf den Langstrecken sind die Leute bereit, mehr zu zahlen. Das zeigt die Lufthansa mit ihren kleinen Businessfliegern mit 50 Plätzen. Wer bereit ist, für den Trip nach New York 5000 Franken zu bezahlen, der wird einen sehr guten Service bekommen. Im Massentourismus wird es eine ähnliche Entwicklung geben wie bisher im Kurzstrecke-

nbereich: Die Flugzeuge werden mit 500 Leuten vollgestopft. Helvetic.com ist irgendwo dazwischen. Wir wollen eine gewisse Gösse gar nicht überschreiten; und die Langstrecke ist für uns kein Thema.”

Woher nehmen Sie denn die Gewissheit, dass Ihr Businessplan aufgeht?

“Gewissheit hat man nie. Man kann ein wenig planen, aber nicht vollständig. Mein erster Businessplan umfasste eine A4-Seite. Ich wollte bei 50 Prozent Auslastung und einem Preis von 99 Euro den Break-even erreichen. Darauf müssen die Kosten abgestimmt werden. Und wir hatten das Glück, dass die ganze Industrie im letzten Jahr in der Krise steckte. Da konnte man bestens über die Preise verhandeln. Jetzt haben wir langjährige Verträge mit fairen Bedingungen. Jedes Geschäft hat sein Risiko, sonst ist es kein Geschäft mehr. Das gilt in allen Branchen. Viele Airlines verdienen Geld. Daneben gibt es auch viele mit Verlusten, wie in jedem anderen Geschäft auch.”

Warum ist diese unternehmerische Haltung in der Schweiz so selten?

“Das ist eine schweizerische Krankheit. Wir sind sehr gut versichert, und viele scheuen das Risiko. Ohne Risiko gibt es keinen Erfolg. Viele grosse Firmen sind das Resultat von Gründern und Unternehmern, die das Wagnis eingegangen sind, auch zu scheitern. Hier gibt es zu viel Neid und Schadenfreude. Mit den meisten Firmen, die ich gegründet habe, war ich erfolgreich, mit einigen bin ich auf die Nase gefallen. Das lag meistens daran, dass ich den Markt falsch eingeschätzt habe. Häufig unterschätzt man auch die Zeit, die eine Entwicklung braucht. Alles dauert länger, und es kostet mehr als geplant. Die meisten Firmen sterben nicht, weil die Idee schlecht war, sondern weil ihnen das Geld ausging. Meine Grundregel: Wenn es gar nicht läuft, muss man aufhören. Wenn wir in einem guten Jahr immer noch bei 40 Prozent Auslastung liegen, dann stimmen unsere Annahmen nicht. Und dann sollten wir vielleicht aufhören.”