

Psychotherapeutisches Trauerritual

Sepp Moser

Im Swissair-Prozess geht es nicht darum, wer am Niedergang der Fluggesellschaft schuld ist. Verhandelt wird über Marginalien aus einer Zeit, als längst nichts mehr zu retten war.

Typische Frage aus dem Bülacher Prozess gegen die letzten Swissair-Manager: Bewirkt die kostenlose Übertragung eines Aktienpakets von einer Holding auf deren Subholding eine Vermögensverminderung für die Holding, wenn diese sämtliche Aktien der Subholding besitzt und als Gläubigerin 97 Prozent ihrer Ausstände in den Büchern hat? Ja, sagt die Staatsanwaltschaft, nein, der Angeklagte Bruggisser Philippe. Das Aktivum sei ja, so der ehemalige CEO der Swissair-Dachholding SAir Group, lediglich «vom rechten Hosensack in den linken Hosensack verschoben worden» und die Behauptung der Anklage sei somit «Mumpitz». Raunen im Saal.

Für den bisherigen Verlauf des grössten Wirtschaftsprozesses in der Schweizer Rechtsgeschichte ist dieses Scharmützel beispielhaft: Gegenstand des Verfahrens sind finanz- und buchungstechnische Details von extremer Komplexität. Wie ein feiner Nebel hängt der Verdacht über der Szene, dass sich hier etliche handelnde Personen am Rande, wenn nicht ausserhalb ihres Kompetenzbereichs bewegen. Das betrifft in erster Linie den Richter, der immer wieder Chancen für kritisches Nachfragen ungenutzt vorbeiziehen lässt, vermutlich aber auch die Ankläger, deren Vorwürfe von den Angeklagten bisweilen mit Leichtigkeit zerzaust werden.

Mario Corti und Philippe Bruggisser, die beide nicht nur blitzgescheit und hervorragend vorbereitet sind, sondern auch bezüglich Fachwissen um Kategorien über dem Richter stehen, überhäufen diesen so lange mit Zahlen und Details, bis er sich hilflos in die nächste seiner vorbereiteten Fragen rettet. Einzig Ex-Finanzchef Georges Schorderet wirkt fast wie ein Verurteilter, wenn er partout nicht erklären kann, warum er ein rückdatiertes Dokument, das er unterschrieb, nicht als solches erkannt haben will.

In der zum Gerichtssaal umfunktionierten Halle der «Eventstadt» Bülach geht es derzeit nur vordergründig um die Wahrheitsfindung in einem möglichen Kriminalfall. Für die Angeklagten heisst das Hauptziel, strafrechtlich ungeschoren zum Freispruch oder, wo möglich, zumindest in die Verjährung zu kommen und so das eigene (Rest-)Vermögen vor den Gefahren der nachfolgenden, viel heikleren zivilrechtlichen Verfahren zu retten. So ist es nicht verwunderlich, dass alle besonders exponierten Angeklagten beteuern, die Swissair hätte sich im letzten Moment noch retten lassen, hätte man doch nur auf sie gehört und ihnen geglaubt, dass sie die magische Formel für die Lösung sämtlicher Probleme in der Tasche hatten. Doch leider habe man sie an deren Anwendung gehindert, sei es mittels falscher Information durch Dritte (Corti), sei es durch den Rausschmiss akkurat ein paar Tage vor der entscheidenden Verwaltungsratssitzung, an der sich alles zum Guten gewendet hätte (Bruggisser). Pech halt, wie es im Leben vorkommt.

Auf einer anderen Ebene dürfte der Swissair-Prozess als eine Art Trauerritual eine nützliche Funktion haben. Zahlreiche Grounding-Geschädigte im Publikum und deren emotionale Diskussionen während der Verhandlungspausen belegen die wertvolle psychotherapeutische Funktion der Veranstaltung. Wer diesen Foyer-Gesprächen folgt, sieht die Vermutung bestätigt, dass das kollektive Swissair-Trauma bis heute nicht wirklich bewältigt, sondern durch die erzwungene Wiederbelebung der verblichenen Swissair nur verdrängt worden ist. Jetzt wird in Bülach die Vergangenheitsbewältigung wenigstens teilweise nachgeholt.

Strategen fehlen auf der Anklagebank

In der Sache hingegen bringt der Prozess nebst einer Fülle neckischer Details keine neuen Erkenntnisse. Das kann er auch nicht, weil er sich gar nicht mit den Ursachen des Swissair-Zusammenbruchs befasst, sondern einzig mit möglichen Gesetzesverletzungen einzelner Manager in jenen letzten, chaotischen Monaten, als an eine Rettung des Unternehmens ohnehin längst

nicht mehr zu denken war. Denn selbst bei untadeligem Verhalten und ohne die Folgen von 9/11 hätten Corti, Bruggisser & Co. den Kollaps der SAir Group nicht verhindern, sondern allenfalls noch einmal um ein paar Monate hinauszögern können. Es ist, als würde in Bülach nach dem Einsturz eines Hauses der Verantwortliche für einen verschlossenen Notausgang gesucht oder die Antwort auf die Frage, ob der Hauswart angesichts des Knarrens im Gebälk nicht schon früher hätte Alarm schlagen müssen.

Die Hauswarte stehen vor Gericht. Den verantwortlichen Architekten und die Bauingenieure dagegen sieht man nicht.

Hier müssten Namen wie Rainer E. Gut, Hannes Goetz oder Otto Loepfe (1998 verstorben) ins Spiel gebracht werden. Goetz und Loepfe waren die «Bauingenieure»; sie leiteten das Unternehmen in jenen frühen neunziger Jahren, als ein radikaler Kurswechsel vermutlich noch möglich gewesen wäre und die Swissair hätte gerettet werden können. Gut seinerseits war der «Architekt» der Fehlkonstruktion, seit Jahrzehnten zunächst als Verwaltungsrat und nachher bis zum Kollaps und darüber hinaus als jener entscheidende Strippenzieher, der, ohne je selber ins Rampenlicht zu treten, praktisch alle massgebenden Verwaltungsräte und Topmanager bis und inklusive Mario Corti in ihre Ämter hievte und sodann diskret mit Ratschlägen versorgte.

Hätten diese Leute nicht über Jahre hinweg eine mindestens seit etwa 1990 klar als verfehlt und grössenwahnsinnig erkannte Strategie verfolgt, die Swissair wäre heute vermutlich noch gesund und munter, wenn auch deutlich kleiner als zu ihren besten Zeiten wie auch im Vergleich zur heutigen Swiss.

Der absehbare Niedergang lässt sich leicht nachzeichnen. Bis in die Achtziger genoss die Swissair das Privileg, in weitgehend geschützten Hochpreis-Märkten mit einem überlegenen Produkt der Konkurrenz davonzufliegen und Gewinne in einer Masse anzuhäufen, das ihr den Beinamen «fliegende Bank» einbrachte. Das war relativ leicht, weil die Konkurrenz zum grossen Teil aus schwerfälligen, personell überdotierten und hochdefizitären Staatsbetrieben bestand.

Dann begann sich zunächst gemächlich, später immer schneller die Flut des freien Wettbewerbs über die Airline-Welt auszubreiten. Innert weniger Jahre mutierten Dinosaurier wie British Airways, Lufthansa, Air France, Iberia und viele andere zu schlanken, agilen und qualitätsbewussten Konkurrenten. Zusätzlich besetzten neue Fluggesellschaften mit neuen Geschäftskonzepten wirtschaftlich interessante Marktnischen; Beispiele sind Regional-Airlines wie die schweizerische Crossair und Discounter wie die britisch-schweizerische Easyjet. Die Swissair glaubte gegen diese neuen Trends immun zu sein, verschlief hochnäsiger die notwendigen Kursänderungen - und flog arglos Richtung Desaster. Ein klarer Fall von Verblendung.

Und ein grosser Fehler von Rainer E. Gut und seinen Getreuen. Fest im Glauben verankert, dass mit dem Schweizerkreuz auf der Heckflosse und mit Guts Freunden aus dem Zürcher Wirtschafts- und Politfilz im Hintergrund nichts schiefgehen könne, verloren sie und mit ihnen die Swissair den Realitätsbezug. Die Fluggesellschaft blähte ihr weltweites Netz zu einer Grösse auf, die in keiner Relation zum Verkehrspotenzial der kleinen Schweiz stand - und entwickelte sich von einer Airline mehr und mehr zu einem Dienstleistungsbetrieb für Schweizer Wirtschaftsgrössen.

Symptomatisch dafür ist die 1975 eröffnete und inzwischen eingestellte Linie nach Peking: Während der knapp dreissig Jahre ihres Betriebs kam sie, auf Vollkostenbasis gerechnet, nie über einen Kostendeckungsgrad von sechzig Prozent hinaus. Ihre interne Bezeichnung «Schindler-Express» zeigte, worum es wirklich ging: um einen teuren Liebesdienst für die in China engagierten Schweizer Grossunternehmungen. Eine ähnliche Funktion hatten verschiedene Linien nach Asien, Afrika und Lateinamerika.

Anfang bis gegen Mitte der neunziger Jahre hätte noch die Chance bestanden, das Steuer herumzureissen und im Rahmen der geplanten (und dann von Rainer E. Gut sowie Otto Loepfe sabotierten) Alcazar-Allianz eine neue Rolle als kleine, feine und profitable europäische Fluggesellschaft zu finden. Das Zeitfenster wurde verpasst, das Gegenteil getan: Mit dem Einkauf in die hoffnungslos unwirtschaftliche Sabena starteten Goetz und Loepfe mit Guts Segen 1995 das, was später von Bruggisser unter dem Namen «Hunter-

Strategie» perfektioniert werden sollte. Grössenwahn pur - die Folgen kennen wir.

Im Lichte dieser Fakten erscheinen jene Tatbestände, die derzeit in Bülach verhandelt werden, als belanglose Marginalien. Die Swissair ging nicht an falsch verbuchten Transaktionen oder an rückdatierten Briefen zugrunde, sondern an ihrer strukturell begründeten, über einen langen Zeitraum herangezuchteten Lebensunfähigkeit. Diese wiederum war das Resultat eines stupenden, von Politik und Schweizervolk während Jahrzehnten mitgetragenen kollektiven Realitätsverlusts.

Zu sagen, die Schweiz habe aus dem Trauma des Swissair-Grundings mittlerweile die nötigen Lehren gezogen, wäre gelogen. Bis dato mutieren selbst kluge Politiker und Wirtschaftsführer zu Fantasten, wenn vom Luftverkehr die Rede ist. Dann wird die Swiss jeweils zu einer «Tochtergesellschaft der Lufthansa» (was sie nicht ist; die Lufthansa ist Minderheitsaktionärin) oder deren immer noch überdimensioniertes Langstreckennetz «rentabel» (volle Flugzeuge und volle Kassen sind zweierlei, die Mehrzahl der Langstrecken ist bei ehrlicher Betrachtung defizitär).

Die zwar guten, aber angesichts des herannahenden konjunkturellen Abschwungs nicht hinreichend guten Finanzzahlen werden in den Himmel gelobt, die konzeptionellen Schwächen der Swiss, etwa die dürftige Ausstattung mit Aktiven oder die Bedrängnis durch starke Konkurrenten (nicht zuletzt durch die Lufthansa), konsequent verschwiegen. Ein Blick über die Grenzen wäre heilsam. Er würde zum Beispiel zeigen, dass kein anderer europäischer Kleinstaat autonom ein so grosses Langstrecken-Flugnetz betreibt wie die Schweiz. Oder dass die österreichische AUA ihr Langstreckennetz eben massiv gestützt hat.

Aber für dieses Thema sind die Richter von Bülach nicht zuständig.

Sepp Moser ist freischaffender Journalist und Aviatikexperte.

(c) 2007 by Die Weltwoche, Zürich