Bild 2. Flying Tigers fliegt regelmäßig auf ihren Flügen zwischen den USA und dem Fernen Osten auch Zürich an. Die B.747-200F kann mit 100 t Nutzfracht über 5000 km fliegen. (Bild: Flying Tigers)

Dank guter Wirtschaftslage und stetig steigender Bedürfnisse der Kunden (Just in time-Produktion) verzeichnet die Luftfracht seit Jahren ein steigendes Volumen. Dennoch werden es immer weniger Nurfracht-Fluggesellschaften. Stark gedrückte Margen, Konkurrenz der zu Hunderten eingesetzten Großraum-Passagierflugzeuge mit Unterflurfrachträumen, die Deregulation des Luftverkehrs sowie aufstrebende Kurierfluggesellschaften machen den reinen Frachtgesellschaften das Leben schwer. Flying Tigers, vor 43 Jahren gegründet, gehört heute zu den wenigen Frachtgesellschaften, die einen weltumspannenden Frachtservice anbieten.

Flying Tigers — Portrait einer Frachtfluggesellschaft

Von Peider Trippi

Das eigentliche Frachtfluggeschäft entstand erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Seit 1926 wurden in den USA in Verbindung mit der American Railway Express Company die ersten Luftkurierdienste zwischen Chicago und Dallas sowie New York aufgenommen. Bis 1940 wurden diese Brief- und Kleinpaketdienste stetig ausgebaut. Mit dem Einsatz der DC-3 wurden 1941 erstmals Frachtflüge angeboten. Die effektive Bedeutung der Luftfracht wurde durch das Militär während des Zweiten Weltkriegs erkannt und konsequent genutzt. Mit dem Auftreten von geeignetem Flugmaterial wie der C-54 (militärische DC-4) konnte auch das Übersee-Frachtgeschäft aufgebaut werden.

National Skyway Freight Corporation

Im Sommer 1945 wurde von ehemaligen Transportpiloten der USA, die in China bei den «Flying Tigers» (Übernahme der C-46-Piloten) im Kriegsdienst standen, die National Skyway Freight Corporation gegründet. Erste Küste-zu-Kü-

Peider Trippi, Ing. HTL, Bereichsleiter Produktion und Logistik der Unternehmensberatung der Schweizerischen Treuhandgesellschaft, Basel.

ste-Flüge wurden mit Trauben aus Kalifornien unternommen. Ein Jahr später erhielt die Gesellschaft einen Militärkontrakt des Air Transport Command. Für 32 C-54 mußten Besatzung und Unterhaltsdienste durch die NSFC bereitgestellt werden. Mit diesem Großauftrag in der Tasche, logierte sich die Gesellschaft unter ihrem neuen Namen Flying Tiger Line, Inc., in Burbank ein. Anfang der fünfziger Jahre geriet die im Nachbarhangar der Flying Tigers beheimatete Slick Airways infolge Überkapazitäten im zivilen Frachtgeschäft und harter Bedrängung durch American Airlines in finanzielle Schwierigkeiten. Die durch den Koreakrieg gestärkte Flying Tigers wurde als Rettungsanker genutzt, und so kam es zum ersten Übernahmeversuch. Er scheiterte jedoch 1954 an der Opposition der Passagierfluggesellschaften, der Behörden sowie der Angestellten.

Neue Flugzeuge — erstmals Passagierflüge

Im Jahre 1956 wurden die ersten Lockheed-L.1049H-Super-Constellation in Betrieb genommen, und Flying Tigers stieg erstmals im Chartergeschäft nach Europa ein. Mit Discounttarifen unterbot die Gesellschaft die normalen Linientarife. Ende der fünfziger Jahre wurden Canadair-CL-44D-Frachter mit Schwenkheck beschafft, deren Betriebskosten erheblich unter jenen der L.1049 lagen und erstmals ein Beladen in der Längsrichtung des Flugzeugs zuließen. Mit Beginn der sechziger Jahre folgten die ersten Boeing-B.707-Frachter, und 1966 bestellte die Gesellschaft zehn DC-8-63F, den größten damals verfügbaren Jetfrachter. Neben dem USA-Geschäft wurden Transpazifikflüge aufgenommen. Weltweit waren neben Flying Tigers nur drei andere Linienfrachtgesellschaften, unter ihnen Seaboard World Airlines, im Transatlantikgeschäft tätig.

Die Strategie der siebziger Jahre: Diversifikation

Mitte der siebziger Jahre wurde die Fluggesellschaft in eine Holdinggesellschaft mit dem Namen Flying Tiger Line Corporation und später in Tiger International umgewandelt. Als Tochterfirmen wurden Unternehmen der Transport- und der Versicherungsbranche aufgekauft:

North American Car Corporation: die drittgrößte amerikanische Eisenbahn-Leasing-Gesellschaft mit über 50 000 Eisenbahnwagen

Hall's Motor Transit Company: Straßentransport

Ein Übernahmeversuch der *Airlift International,* die ihrerseits 1968 Slick Airways aufkaufte, scheiterte Anfang 1974.

Tiger Investors Mortage Insurance Company: Versicherungsgesellschaft

TigerAir: Geschäftsflugzeughandel und Cessna-Regionalvertreter

Seaboard World Airlines: Nachdem 1978 Flying Tigers ihren Aktienanteil von 15 auf 25 % zu steigern versuchte, konnte am 1. Oktober 1980 die Übernahme trotz Widerstand von Seaboard als erfolgreich gemeldet werden. Dadurch entstand die größte Linienfrachtgesellschaft der Welt. Zu den 30 eigenen B.747-100C und B.747-200F sowie DC-8-61/63CF brachte Seaboard weitere drei B.747, 10 DC-8-50/61/63CF und eine vermietete DC-10 ein (Bild 1). Ge-

meinsam wurden 1130 Verbindungen angeboten.

Metro International Airways: 1981 gründete Flying Tigers ein Tochterunternehmen für Passagier-Charterflüge. Ein Jahr später betrieb die Gesellschaft drei B.747-200B, die TigerAir von Singapore Airlines übernahm, aber nicht weiterverkaufen konnte, sowie eine DC-8-63 und erhielt Linienverkehrsrechte für die Strecken New York–Frankfurt beziehungsweise New York–Paris.

Warren Transport: führendes US-Transportunternehmen für Schwertransporte und Transport landwirtschaftlicher Maschinen.

Das Transportvolumen der Flying Tigers erreichte 1979 insgesamt 1956 Mio Frachttonnenkilometer. Die Gesellschaft lag somit klar vor Pan Am und Lufthansa.

Vom Transportkonzern zum drohenden Untergang

Nachdem Anfang der achtziger Jahre die Umsätze stetig stiegen, sanken die Erträge kontinuierlich. Der Tarifkrieg für Luftfracht brachte insbesondere auf dem Nordatlantikmarkt erhebliche Schwierigkeiten: Die Passagierfluggesellschaften füllten ihre halb leeren B.747-Jumbojets mit billiger Unterflurfracht. Innert weniger als einem Jahr sanken die Tarife infolge dieser Überkapazitäten um einen Drittel. Zudem sank das Frachtaufkommen im US-Inlandmarkt um über 10 % in den ersten acht Monaten von 1981. Kostensenkungsprogramme, Lohnkürzungen und Personalreduktionen um einen Drittel konnten die Betriebsverluste etwas auffangen. Neue Dienste nach Südamerika und ein Umrüstprogramm für 14 DC-8-63 zeigten die Zuversicht von Flying Tigers auf eine Besserung der Marktsituation.

In den Jahren 1980 bis 1983 resultierten bedenkliche Fehlbeträge, und North American Car Corporation mußte unter den Schutz des Chapter 11, einer speziellen Verordnung zur Restrukturierung in Konkurs gegangener Unternehmen, gestellt werden. Regelmäßige Kunden wie die Kleinpaket- und die Dokumentefluggesellschaften konnten dank neuen Bestimmungen eigene Flugzeuge beschaffen und waren somit nicht mehr auf Flying Tigers angewiesen. Im Jahre 1983 wurde der Betrieb der Metro International Airways eingestellt und die Aufträge an Tower Air verkauft. Dennoch hoffte Tiger International mit der Wende in der wirtschaftlichen Rezession wieder zu gesunden. Das Tochterunternehmen Flying Tigers eröffnete neue Verbindungen nach Australien und weitere nach Südamerika und konnte Lohnkonzessionen aushandeln. Durch den Ausstieg von United Airlines und American Airlines aus dem Frachtflugzeuggeschäft konnte eine weitere Besserung erwartet werden. 1985 erreichte die Fluggesellschaft mit 3704 Mio Frachttonnenkilometern eine unangetastete Spitzenposition im Weltvergleich. Konkurrenten wie Japan Airlines, Air France und Lufthansa brachten es je auf 2500 Mio FTK.

Insgesamt wurden in den Jahren 1980 bis 1986 Verluste von 233 Mio US-$ erwirtschaftet. Mitte November 1986 wurden Angebote für den Kauf aller Aktiven entgegengenommen. Die Flying Tigers war bereit, sich zu liquidieren, nachdem die Pilotenvereinigung ihre Zustimmung zu einschneidenden Konzessionen verweigerte (ihre Jahressaläre betrugen das Dreifache anderer, junger Unternehmen). Der neue Präsident von Flying Tigers, STEPHEN WOLF, war seinerseits nicht bereit, halbe Wege zu gehen. Als ehemaliger Präsident der Republic Airlines mit 13 500 Angestellten brachte er diese Fluggesellschaft durch harte Konzessionen in nur zwei Jahren zu kräftigen Profiten und verkaufte sie 1986 an Northwest Airlines.

Vom Überlebenskampf zu einer ungewissen Zukunft

Dank seinem Charisma, den strategischen Fähigkeiten und seinen Detailkenntnissen brachte S. WOLF Ende November 1986 dennoch ein Paket unter Dach und Fach, das ein Überleben sichern sollte:

- sofortige Lohnkürzungen für die Piloten um 25 %
- neue Arbeitszeitregelungen
- 2-Lohn-System für Neupiloten über fünf Jahre

Bild 1. Insgesamt 33 DC-8 bildeten das Rückgrat der Flying Tigers, nachdem die Maschinen der Seaboard World (im Bild DC-8-63F) in die Flotte integriert wurden. (Bild: AVCAM P. Trippi)

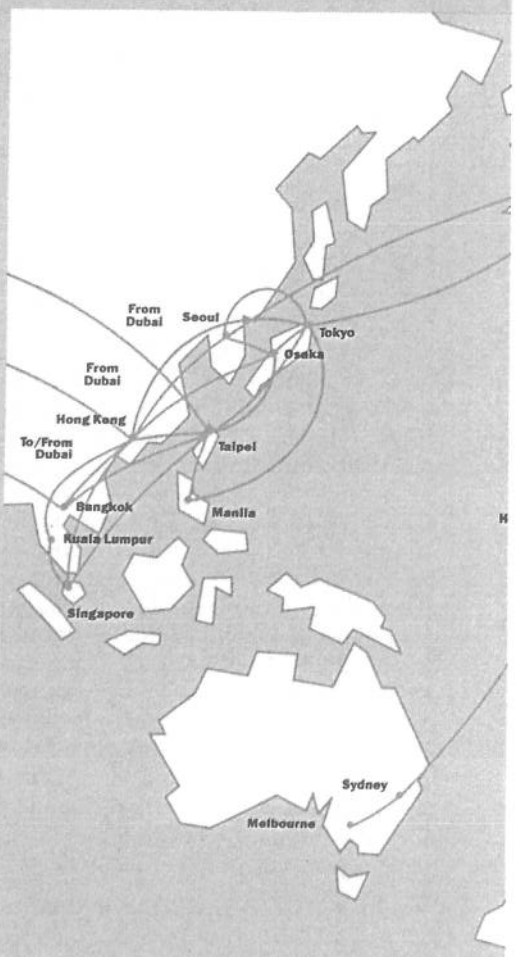

Bild 3. Das Streckennetz der Flying Tigers umspannt die ganze Welt, wobei die industriellen Länder die Schwerpunkte bilden. Im Jahre 1987 wurden am Hauptumschlagplatz in Columbus, Ohio (USA), über 4300 Frachtflüge abgefertigt. (Bild: Flying Tigers)

Insgesamt sollten dadurch 38 Mio $ jährlich eingespart werden. Als weitere Maßnahmen wurde eingeleitet:

- Restrukturierung der Verschuldungen
- 15 % Lohnkürzungen für das technische Personal
- höhere Belehnung zu günstigen Konditionen auf vier eigenen B.747 infolge gestiegenen Marktwerts

Im ersten Quartal 1987 konnte erstmals wieder ein Gewinn ausgewiesen werden. Insgesamt werden heute 64 Städte in 24 Ländern angeflogen. Ein Angestellten-Partnerschaftsprogramm beteiligt die Belegschaft an zukünftigen Gewinnen. Eine neue Marketingstrategie basiert auf fünf Schwerpunkten:

- Tradition der ältesten Frachtlinie, Ändern des Logos, das heißt Wiedereinführen des alten T-Symbols auf den Leitwerken
- 19 B.747-Frachter (der Welt größte B.747-Frachter-Flotte), 6 DC-8-73CF, 11 B.727-100F und 2 B.727-200, somit eine hohe Flexibilität und Ausrichtung auf verschiedene Kundenanforderungen möglich (Bild 2)
- das größte weltumspannende Routensystem (Bild 3)
- größter Kontaktnehmer für Militärtransporte der US Air Force
- 5700 Mitarbeiter, die motiviert an die Zukunft von Flying Tigers glauben

Nachdem sich nun Flying Tigers wieder auf die eigenen Beine rappeln konnte, wurde ihr Präsident zum Allegis-Konzern und der Tochterfirma United Airlines berufen. Nach dem Auseinanderbrechen dieses Konzerns (United, Hertz, Hilton-Hotels) sind auch dort Personalverhandlungen das Gebot der Stunde, und es müssen Wege gefunden werden, damit United Airlines den harten Konkurrenzkampf überleben kann. Ob Flying Tigers selbständig bleiben kann, wird die Zukunft zeigen. Die Konkurrenten im Kleinpaketgeschäft (UPS, Federal Express) wären heute stark genug und nicht uninteressiert, sich einen größeren «Frachter» einzuverleiben und die Flugzeuge im eigenen Geschäft einzusetzen. [20] TR