

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 67 (1998)

Artikel: Walter Berchtold (1906-1986)
Autor: Waldis, Alfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1092377>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.03.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Walter Berchtold (1906–1986)

Alfred Waldis

«...Dass jede Kompetenz an die unterste Stelle delegiert werden soll, die einen gegebenen Tatbestand noch voll beurteilen kann...» gehört zu den 15 «obersten Grundsätzen», mit denen Walter Berchtold das Personal der Swissair bereits 1960 für eine aktive Mitarbeit zu motivieren vermochte, eine Aussage, die zugleich den Menschen charakterisiert, der die Arbeitskräfte zu einem Team zusammenschweissen konnte. Personalführung, Arbeitsklima und Erhaltung des Ar-

beitsfriedens waren für ihn als Manager ebenso wichtig wie die Neustrukturierung in wirtschaftlichen und technischen Belangen der Swissair, deren Leitung er 1950 in einer schwierigen Lage – Liquidation oder Verstaatlichung – übernahm und ihren Aufstieg zum neuzeitlichen Grossunternehmen einleitete.

Walter Berchtold hat die Swissair zu neuen Horizonten geführt. Zu den bedeutendsten Leistungen des sowohl im Verkehrswesen (Eisenbahn) als auch in Wirtschaftsfragen (Handelsredaktor der NZZ) erfahrenen Juristen zählen die Reorganisation der Swissair nach unternehmerischen Grundsätzen mit der Einführung moderner Managementmethoden, die Schaffung eines klaren Verkehrskonzeptes und die Durchsetzung einer aktiven Luftverkehrspolitik, der Aufbau des Langstreckennetzes und die Sicherstellung der finanziellen Basis sowie, in Zusammenarbeit mit seinem Stellvertreter Armin Baltensweiler, die Umstellung der Flotte vom Kolben zum Strahlflugzeug. Während seiner Tätigkeit als Direktionspräsident wurde die Swissair zur nationalen Fluggesellschaft mit einem weltweit anerkannten, hochstehenden Kundendienst und einer ebenso angesehenen Stellung im internationalen Verkehr. Eine Schilderung der Persönlichkeit von Walter Berchtold ist daher auch eine Geschichte der Swissair, die er von Beginn der fünfziger bis Anfang der siebziger Jahre geprägt hat und aus der einige, ihn besonders berührende Abschnitte hier wiedergegeben werden.

Ankunft Walter Berchtolds in Los Cerrillos anlässlich der Eröffnung der Fluglinie nach Chile, Mai 1959





*Walter Berchtold als
Student, 1924*

Jugendzeit und Ausbildung

Walter Berchtold wurde am 1. Oktober 1906 in Winterthur als Sohn eines Lehrers geboren. Nach dem Besuch der Primarschule und des Gymnasiums in der Eulachstadt studierte er an der Universität Zürich die Rechte und Nationalökonomie und doktorierte 1930 in Jurisprudenz. Zur sprachlichen Ausbildung verbrachte er während der Studienzeit je ein Semester an der Ecole de Droit in Paris und am University College in Nottingham; zudem besuchte er einen Sommerkurs an der Universität von Siena.

Nach einigen Monaten Praxis am Winterthurer Bezirksgericht nahm Walter Berchtold im Dezember 1930 seine Tätigkeit bei den SBB auf; zuerst war er zwei Jahre im Betriebsdienst auf verschiedenen Stationen tätig, darunter auch als Stationsvorstand in Wettingen und Richterswil. Im Dezember 1933 begann seine Mitarbeit bei der Personalabteilung der Generaldirektion in Bern, ein Jahr später kam er ins Generalsekretariat,

wo er sich mit Organisations- und Verkehrsfragen befasste und eine rege publizistische Tätigkeit entfaltete, die ihn in Verbindung namentlich mit der Neuen Zürcher Zeitung brachte. 1938 unternahm er eine verkehrspolitische Studienreise nach den USA; dabei lernte er in New York Professor Eduard Amstutz kennen, der sich im Auftrage der Swissair zum Studium des Luftverkehrs nach den USA begeben hatte und mit dem er später in engeren Kontakt kam.

Im Anschluss an seine USA-Studienreise wechselte Walter Berchtold von den SBB zur Neuen Zürcher Zeitung, wo er sich als Handelsredaktor den Problemen der Kredit- und Währungspolitik widmete. Sodann betreute er das Ressort Verkehr und Energie und behandelte nebenbei Fragen des Militärs, in dem er sich durch seinen Aktivdienst und als Offizier der Artillerie, zuletzt als Oberstleutnant, hervorragend auskannte. In diese Zeit fielen auch die Heirat mit Berta Boller, seiner 1978 verstorbenen Gattin,



*Walter Berchtold mit
Gattin Berta in New
York, 1955*

und die Geburt seiner beiden Kinder sowie die Übersiedlung nach Zollikon. Nach dem Zweiten Weltkrieg berief ihn der Bundesrat zum Direktor des Kreises III der Bundesbahnen in Zürich. Im Sommer 1949 fragte ihn Dr. Rudolf Speich, Präsident des Schweizerischen Bankvereins und Mitglied des Verwaltungsrates der SBB sowie Präsident des Verwaltungsrates der Swissair, ob er den neu zu schaffenden Posten eines hauptamtlichen Verwaltungsratspräsidenten der Swissair übernehmen würde.

Ein problematisches Erbe

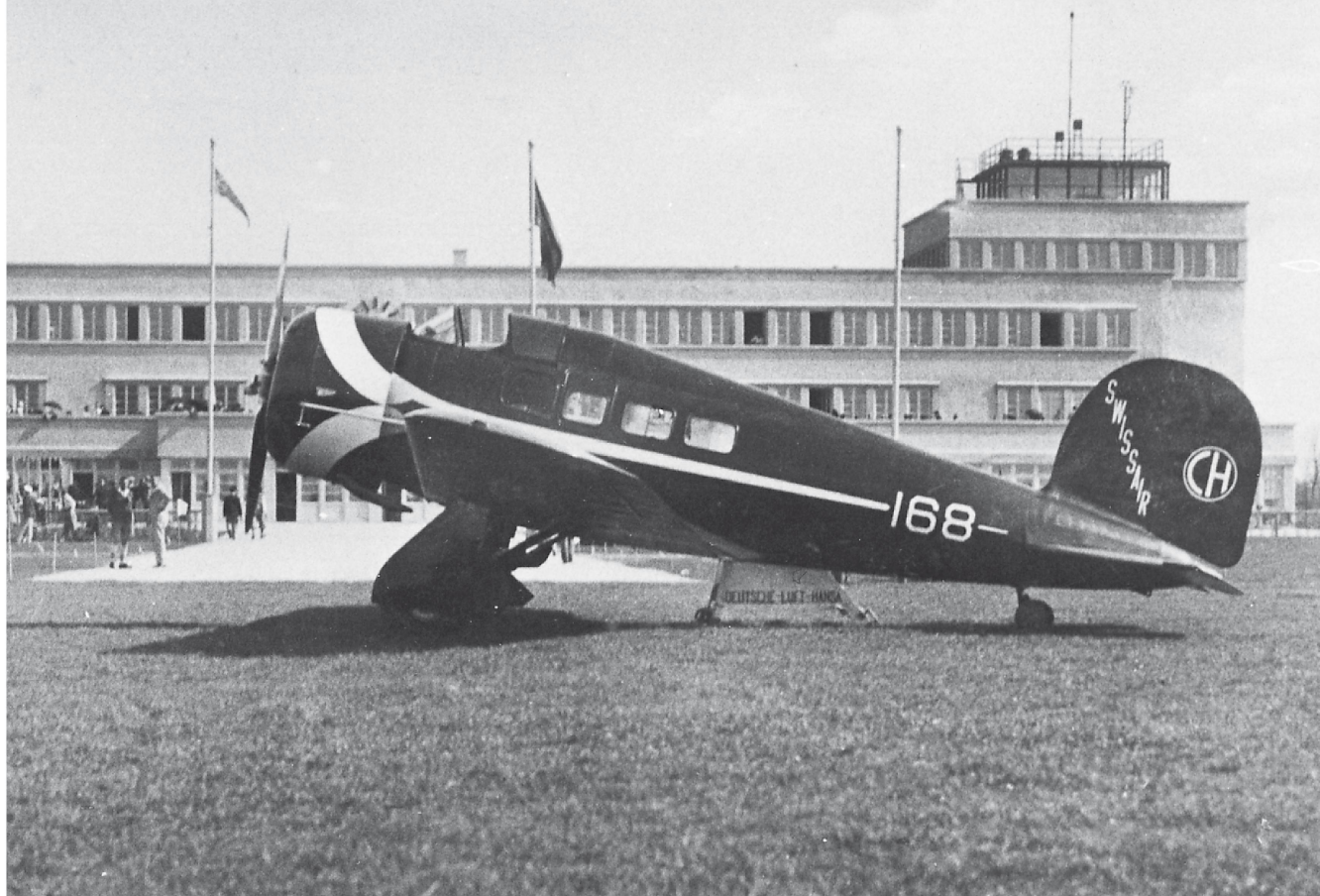
Die Swissair befand sich zu jener Zeit in einer schwierigen Lage. 1931 aus dem Zusammenschluss der Zürcher Ad Astra und der Basler Balair

entstanden, zeichnete sich das junge Unternehmen unter der Leitung von Walter Mittelholzer und Balz Zimmermann gleich von Anfang an durch fortschrittliche Leistungen aus. So setzte die Swissair 1932, als erste europäische Gesellschaft, amerikanische Schnellverkehrsflugzeuge vom Typ Lockheed Orion und, zwei Jahre später, Hostessen ein; ebenso gehörte sie zu den ersten, die moderne Apparate wie die Douglas DC-2 und DC-3 in Betrieb nahmen und 1935 den Ganzjahresflugbetrieb einführten. Einen schweren Schlag erlitt das Unternehmen, als es 1937 beide Direktoren – Walter Mittelholzer bei einem Bergunfall, Balz Zimmermann durch Krankheit – verlor. Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs zwang das Unternehmen, den Liniendienst einzustellen; zwischen 1940 und August 1944 konnten in beschränktem Umfange internationale Flüge, vorerst ab Magadino/Locarno, ausgeführt werden. Am 30. Juli 1945 wurde auf den Strecken Zürich–Paris und Genf–Paris der regelmässige Flugbetrieb wieder aufgenommen.

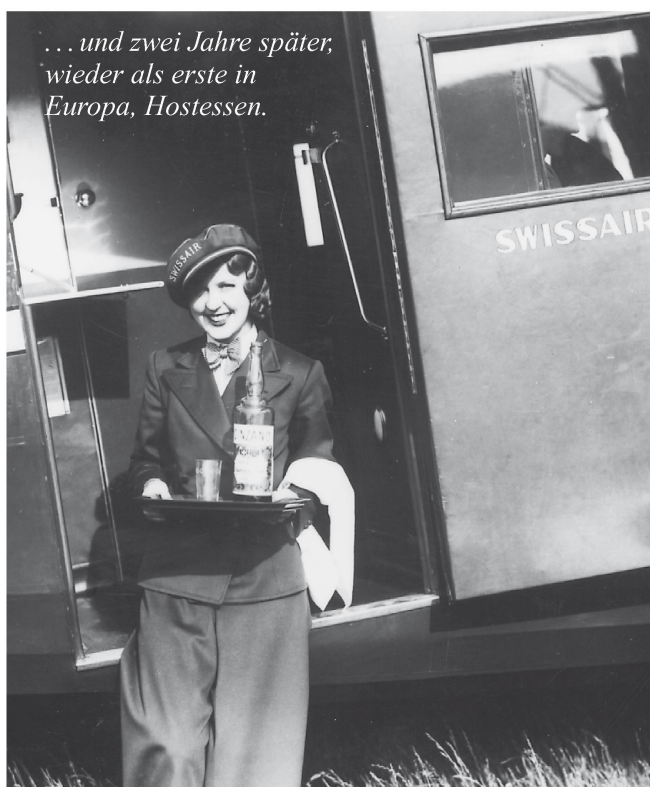
Bereits 1943 hatte die Swissair im Hinblick auf eine künftige Erneuerung der Flotte ihr Aktienkapital um 200 000 Franken auf eine Million Franken erhöht, wobei der Ausbau des europäischen Netzes im Vordergrund stand. Ein Jahr später entstand in Chicago die International Civil Aviation Organisation (ICAO); dabei wurden unter anderem die sogenannten Freiheiten der Luft geschaffen. Von grosser Bedeutung war im folgenden Jahr in Havanna der Zusammenschluss der Luftverkehrsgesellschaften zur International Air Transport Association (IATA), der auch die Swissair angehört.

In der Schweiz bestanden nach dem Krieg Bestrebungen zur Schaffung einer einzigen nationalen Luftver-

*1932 setzte die Swissair,
als erste europäische
Gesellschaft, amerikani-
sche Schnellverkehrs-
flugzeuge vom Typ Lock-
heed «Orion» ein...*



*... und zwei Jahre später,
wieder als erste in
Europa, Hostessen.*



*1938 beflog die Swissair
mit Douglas-DC-3-Flug-
zeugen die Linie Lon-
don-St. Moritz.*





Am 2. Mai 1947 leitete die Swissair mit einer Douglas DC-4 den Nordatlantik-Verkehr ein.

kehrsgesellschaft. Die 1946 geplante Fusion zwischen der bernischen Alpar und der Swissair kam nicht zustande; hingegen erhöhte die Swissair ihr Aktienkapital auf 20 Millionen Franken, wobei die öffentliche Hand 30 Prozent übernahm und damit die Umwandlung des Unternehmens in eine gemischt-wirtschaftliche Gesellschaft einleitete. Im gleichen Jahr erwarb die Swissair vier viermotorige Douglas-DC-4-Flugzeuge – übrigens die letzten von der Produktionslinie dieses Typs –, und am 2. Mai 1947 startete eine dieser Maschinen zum Erstflug nach New York. (Wegen des schlechten Wetters musste allerdings in Washington D.C. gelandet werden.) Kurz zuvor, im Februar, war Verwaltungsratspräsident Dr. Alphons Ehinger von Dr. Rudolf Speich abgelöst worden. 1948 wurde der Flugbetrieb von Dübendorf nach Zürich-Kloten verlegt. Dem Ausbau des Langstreckenverkehrs stand man

abwartend gegenüber, und erst im April 1949 wurde der regelmässige Nordatlantikverkehr aufgenommen. Nach einigen erfolgreichen Jahren trat im Herbst 1949 ein wirtschaftlicher Rückschlag ein, als das englische Pfund, das weitgehend die Grundlage für die Berechnung der Flugtarife bildete, abgewertet wurde, was zu spürbaren Einnahmeausfällen führte.

Die Herausforderung

Walter Berchtold, dem der Luftverkehr wie auch die wirtschaftlichen Probleme der Swissair bekannt waren, empfand die aufgetauchte Perspektive als eine Herausforderung und nahm das Angebot an. Doch bald sah er sich, neben finanziellen Problemen, auch gegensätzlichen Auffassungen innerhalb der Swissair sowohl bei der Organisation als auch der Geschäfts- bzw. Verkehrspolitik, besonders beim Langstreckenverkehr, gegenüber.

1949 schloss die Swissair mit einem Defizit von 3,7 Millionen Franken ab, und für die folgenden Jahre wurde mit weiteren Fehlbeträgen gerechnet. Man diskutierte Personalabbau, Verkauf von Flugzeugen und Einschränkungen beim Streckennetz; da und dort wurde von Liquidation oder Verstaatlichung gesprochen. Am 21. Februar 1950 veröffentlichte Walter Berchtold in der NZZ einen Bericht über die Lage der Swissair, worin er unter anderem ausführte: «... *Die schweizerische Zivilluftfahrt ist ganz unversehens in eine Krise hineingeraten. Es hat gar keinen Sinn, die Tatsache zu verschleiern, dass die Swissair das eingetretene Währungsgefälle aus eigenen Kräften nicht zu überwinden vermag. Will die Schweiz im Luftverkehr nicht in kurzer Zeit kapitulieren, was in der ganzen Welt als ein Signal von unerhörter Tragweite vernommen würde, dann müssen rasche und entschlossene Massnahmen ergriffen werden, um den schweizerischen Flugdienst mit geringstem Aufwand in der gegenwärtigen kritischen Phase durchzuhalten. Man wird dann auch das Verhältnis der nationalen Luftverkehrsunternehmung zum Staat neu überprüfen müssen...*» Er legte zudem dar, dass die Zukunft des Unternehmens im Langstreckenverkehr, namentlich mit den USA, liege und die Anschaffung von modernen Langstreckenflugzeugen daher unumgänglich sei.

Es sei daran erinnert, dass die Swissair zwar seit 1947 «Versuchsflüge» nach New York und seit 1949 den regelmässigen Dienst über den Nordatlantik, allerdings mit den Douglas-DC-4-Maschinen ohne Druckkabine, aufgenommen hatte. Der Verwaltungsrat blieb im kleinräumlichen Denken verhaftet und erblickte das Heil im Ausbau des Europaverkehrs mit den bewährten Douglas DC-3 und den 1947 bestellten Convair CV-240,

den ersten Swissair-Flugzeugen mit Druckkabine. Anderer Ansicht waren hingegen Kreise aus der Wirtschaft wie auch erfahrene Swissair-Piloten, namentlich Flugkapitän Robert Fretz, der auch dem Pilotenverband vorstand; als Befürworter des Langstreckenverkehrs nahm er öffentlich Stellung gegenüber der von der Swissair verfolgten Luftfahrtpolitik, und es gelang ihm, massgebende Persönlichkeiten von seiner Auffassung zu überzeugen, so auch Dr. Rudolf Heberlein, der 1951 Dr. Rudolf Speich als Präsident des Verwaltungsrates ablöste.

Die erste grosse Aufgabe: Bundesdarlehen und Kapital- abschreibung

Im Mai 1948 hatte die Swissair den Bundesrat über die Versuchsflüge nach New York orientiert und darauf hingewiesen, dass für einen konkurrenzfähigen Betrieb moderne Maschinen mit Druckkabinen erforderlich seien, dass die Swissair die nötigen Mittel nicht aufbringen könne, so dass der Bund bei der Beschaffung mithelfen müsse; ebenso sollte der Bund für die jährlichen Verluste eine Betriebsausfallgarantie leisten. An der ausserordentlichen Generalversammlung vom 23. September 1949 wurde der Vorschlag für die Bestellung von drei Lockheed «Constellation» zwar gutgeheissen, wegen der einige Tage vorher eingetretenen Pfundabwertung jedoch auf unbestimmte Zeit verschoben.

Walter Berchtold, der vom Januar 1950 an den Sitzungen des Verwaltungsrates beiwohnte – der Dienstantritt erfolgte am 1. Mai –, erhielt erstmals Einblick in das wirkliche Ausmass der wirtschaftlichen Lage, die ihn dann zum vorerwähnten Bericht in der NZZ vom 21. Februar veranlasste. Zudem nahm er mit führenden Kreisen der Wirtschaft und Politik Kontakt

Die 1951 von der Swissair eingesetzten Douglas-DC-6B-Flugzeuge brachten die Wende zum Erfolg.



auf, um das weitere Vorgehen festzulegen. Zusammen mit Professor Eduard Amstutz, seit 1947 Vizepräsident des Verwaltungsrates der Swissair, erstattete er einen Bericht an den damaligen Verkehrsminister, Bundesrat Enrico Celio; bereits im März 1950 folgten verschiedene Vorstösse seitens eidgenössischer Parlamentarier. Innerhalb der Swissair wurden Walter Berchtold, Eduard Amstutz und der Zürcher Regierungsrat Hans Streuli beauftragt, Vorschläge für das weitere Vorgehen auszuarbeiten. Von den Möglichkeiten – Liquidation, Einschränkung der Leistungen auf ein reduziertes kontinentales Netz, Reduktion des Flugbetriebes durch Stilllegung unrentabler Strecken, jedoch Ausbau des Langstreckenverkehrs mit neuen Flugzeugen unter Beteiligung der öffentlichen Hand – wurde der letztgenannten Lösung der Vorzug gegeben. In der Folge entstand, nach Aussprachen mit dem Pilotenverband, ein Langstreckenprogramm, das der Verwaltungsrat am 27. März 1950 gut-

hiess und als Unterlage für die drei Tage später erfolgte Eingabe an den Bundesrat diente. Nach zum Teil heftigen Diskussionen im Parlament beschlossen die Eidgenössischen Räte am 28. September 1950 den Erwerb zweier Langstreckenflugzeuge vom Typ Douglas DC-6B durch den Bund für 15 Millionen Franken (das Bundesdarlehen wurde bis 1957 zurückbezahlt); zudem gewährte der Bund der Swissair einen jährlichen Beitrag von höchstens 500 000 Franken an die Kosten der Ausbildung ihres Flugpersonals. Andererseits forderte der Bund von der Swissair eine Herabsetzung des Aktienkapitals um 30 Prozent von 20 Millionen auf 14 Millionen Franken, der eine ausserordentliche Generalversammlung vom 10. November 1950 zustimmte (Aktien-Nennwert reduziert von 500 auf 350 Franken). Damit war das wichtige Geschäft, das Walter Berchtold als erste grosse Aufgabe bearbeitet hatte, abgeschlossen und die Voraussetzung für den Ausbau des Langstreckenverkehrs geschaffen.

Organisatorischer Neuanfang

Bei der Anfrage von Dr. Rudolf Speich im Sommer 1949 war vorgesehen, dass Walter Berchtold als vollamtlicher Präsident des Verwaltungsrates die oberste Leitung der Geschäfte zu übernehmen und in allen Belangen der Geschäftsführung entscheidend mitzuarbeiten habe. Dabei wurde das Hauptgewicht auf die Koordination der beiden Direktionen, der kaufmännischen und der technischen, gelegt. Schon während der Einführungszeit zeigte sich die Problematik der vorgesehenen Lösung, namentlich bei Fragen der Kompetenzen; zudem zeichnete sich an der Spitze des Verwaltungsrates die Ablösung von Dr. Rudolf Speich durch Dr. Rudolf Heberlein ab. Der Verwaltungsrat kam zum Schluss, diese günstige Konstellation in dem Sinn auszunützen, dass der Verkehrsfachmann Walter Berchtold Direktionspräsident (mit voller Verantwortung für die Exekutive) und zugleich Delegierter des Verwaltungsrates werde, während der einflussreiche Wirtschaftsfachmann Heberlein das Präsidium des Verwaltungsrates zu übernehmen habe. An der Generalversammlung vom 30. Juni 1950 wurde Walter Berchtold als Delegierter in den Verwaltungsrat, ein Jahr später Dr. Rudolf Heberlein als Nachfolger von Dr. Rudolf Speich als neuer Präsident des Verwaltungsrates gewählt. Mit diesem Zweigespann an der Spitze der Swissair wurden die personellen Voraussetzungen für einen Neuanfang sowohl in organisatorischer als auch unternehmerischer Hinsicht geschaffen.

Es ist angezeigt, an dieser Stelle auch einige Persönlichkeiten zu erwähnen, die zu jener Zeit durch ihre Zusammen- und Mitarbeit mit Walter Berchtold ebenfalls massgeblich zur Reorganisation beigetragen und in den folgenden Jahren entscheidende Funktionen ausgeübt haben, so namentlich

die Präsidenten des Verwaltungsrates Dr. Rudolf V. Heberlein (1951–1958), Ernst Schmidheiny (1958–1965) und Fritz Gugelmann (1965–1982); ferner Professor Dr. h.c. Eduard Amstutz, der seit 1947 dem Verwaltungsrat der Swissair angehörte; Robert Fretz, seit 1937 Linienpilot bei der Swissair und ab 1945 erster Präsident der Pilotenvereinigung Aeropers, der 1951 Experte für Planungs- und Koordinationsfragen sowie 1955 Direktor des Departements Operation (Betrieb) wurde; Dr. iur. Heinz Haas, der, nachdem er sich beim Eidgenössischen Finanzdepartement mit Fragen des Luftverkehrs befasst hatte, 1948 zur Swissair kam und die Direktion in Genf leitete, 1951 Generalsekretär, Mitglied der Geschäftsleitung und 1972 Stellvertretender Direktionsprä-

Walter Berchtold an der IATA-Konferenz (International Air Transport Association) in New York mit IATA-Präsident Sir William P. Hildred (Mitte) und Rudolf Heberlein, Verwaltungsratspräsident der Swissair, 1955





Die Geschäftsleitung der Swissair an der IATA-Generalversammlung von 1965: von links nach rechts: Walter Berchtold, Direktionspräsident, Armin Baltensweiler, Stellvertretender Direktionspräsident, Heinz Haas, Generalsekretär, Robert Fretz, Direktion Operation, Hans Aepli, Direktor Verkehr und Verkauf

sident wurde; Heinz Haas war ein gewiefter Luftverkehrspolitiker und als Leiter des «Auswärtigen Dienstes» beim Zustandekommen vieler Luftverkehrsabkommen an vorderster Front dabei; *Ulrich Keller*, ein Pilot der ersten Stunde, Personalchef und seit 1951 Direktor der Swissair in Genf. Dipl. Ing. *Armin O. Baltensweiler* trat 1948, nach seiner Tätigkeit als Versuchsingenieur beim Eidgenössischen Flugzeugwerk in Emmen, bei der Swissair ein, baute die Ingenieurabteilung sowie den Planungsdienst auf, wurde 1960 Stellvertretender Direktionspräsident, 1972 Direktionspräsident und 1982 Präsident des Verwaltungsrates (bis 1992). *Eugen Groh* kam als Mitarbeiter der ehemaligen Balair 1931 zur Swissair, wurde 1942 alleiniger Direktor und 1952 Direktor des Departementes Finanzen. *Hans Schneider*, seit 1939 bei der Swissair, übernahm nach dem Krieg die Hauptkasse und bald die gesamte Buchhaltung, führte die elektronische Datenverarbeitung ein und wurde 1964 Direktor des Departementes Finanzen. Dipl. Ing. *Isidor Lack*, seit 1948 bei der Swissair, war 1952–1959 Direktor des Departementes Technik. Auf ihn folgte Dipl. Ing. *Franz Roth*. *Hans Aepli*, bereits unter Eugen Groh bei der Swissair, leitete von 1961 bis 1975 das Departement Kommerzielles (Verkehr und Verkauf).

Ein Präsident und vier Departemente

Ohne die Leistungen und Beiträge dieser Persönlichkeiten zu schmälern, darf festgehalten werden, dass die Einführung der Methoden des modernen Managements und die entsprechende Neustrukturierung des Unternehmens das persönliche Verdienst von Walter Berchtold waren. Er kam mit klaren Vorstellungen zur Swissair und setzte sie konsequent in die Tat um. Unter seiner Leitung nahm die Swissair die stark beschränkte Freiheit, die der Luftverkehr der nationalen Gesellschaft eines kleinen Landes für unternehmerische Entscheide liess, wahr und nützte sie aus. Walter Berchtold konnte sich bei der Neuorganisation auf die Erfahrungen des als Berater beigezogenen Peter Redpath von der kanadischen Flugzeugfirma Canadair abstützen. Die bisherige Organisationsstruktur mit einem kaufmännischen und einem technischen Direktor (Eugen Groh und Dr. Gottfried von Meiss) wurde durch eine Direktion (Geschäftsleitung) mit dem Direktionspräsidenten und den Leitern von vier Departementen sowie dem Generalsekretariat ersetzt. Walter Berchtold, als Direktionspräsident, war verantwortlich für die finanzielle, kommerzielle und technische Geschäftsführung der Gesellschaft, soweit diese nicht in die Kompetenz des Verwaltungsrates oder des Ausschusses fiel; er hatte die Geschäfte nach den Beschlüssen der ihm übergeordneten Verwaltungsbehörden zu führen.

Nach der neuen Organisationsstruktur musste jedes Departement ein eigenes Organisationsstatut aufstellen, das die Aufgaben und Kompetenzen aller Zweige des Departementes zu bestimmen sowie die Unterstellung für alle Departementsangehörigen festzulegen hatte. Es war ein Anliegen von Walter Berchtold, dass zu dieser

vielschichtigen und weitreichenden Aufgabe das Personal von Anfang einbezogen wurde. *«Beim Aufbau der Gesamtorganisation liess ich mich vom Grundsatz leiten, dass jede Aufgabe mit der Kompetenz zu ihrer selbständigen Erfüllung an die unterste Stelle delegiert werden müsse, die einen entsprechenden Tatbestand noch voll beurteilen kann»*, erinnerte sich Walter Berchtold und führte weiter aus: *«... Ich ging dabei von der praktischen Erfahrung aus, dass ein Mensch nur Freude an seiner Arbeit empfindet, wenn man ihn im Rahmen seiner Verantwortung selbst handeln lässt. Der tüchtigste Mitarbeiter verliert den inneren Antrieb, wenn ihn sein Vorgesetzter kleinlich bevormundet. Man hat damals noch nicht von Führungskonzepten gesprochen, und es gab auch noch keine Management-Modelle, die man hätte übernehmen oder zu Rate ziehen können. Das Führungsinstrument, mit dem ich zu Werke ging, war das Dienstreglement der schweizerischen Armee und ist es im Grundsätzlichen auch später geblieben, als ich mit den Lehren der American Management Association näher vertraut wurde...»*

«Die obersten Grundsätze» – eine neue Führungsphilosophie

Diese USA-Institution führte 1958 erstmals einen Unternehmensleiterkurs durch, an dem Walter Berchtold als einziger Ausländer teilnahm. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse – Planung, Organisation, Entscheidung, Kontrolle, Klimatisierung, Leadership – bildeten für ihn die Grundlagen für deren Anwendung bei der Swissair; dabei gelangte er zur Einsicht, dass die bisherige Pflege seines Führungskonzepts in Personal- und Kaderansprachen sowie bei Dienstrapporten nicht ausreiche, sondern dass das ganze Kader in besonderen Kursen auf seine

leitenden Funktionen vorbereitet werden müsse.

Ein weiterer Kurs im Sommer 1960 bestärkte ihn in dieser Ansicht, und er entwarf ein Dokument, in welchem nicht nur die Geschäftsziele des Unternehmens, sondern auch seine grundlegenden Führungs- und Verhaltensgrundsätze festgelegt wurden. Die daraus entstandenen «Obersten Grundsätze der Swissair» dürfen wohl als erstes schweizerisches Beispiel einer umfassend und knapp formulierten Unternehmenspolitik betrachtet werden. Zudem wurden ein eigenes Managementkonzept sowie ein Leitfaden für Vorgesetzte ausgearbeitet. Mit den 1964 begonnenen Kaderkursen wurde ein in gemeinsamen Begriffen geschultes Führungskorps geschaffen, das ein überaus wertvolles Aktivum des Unternehmens bildete.

Walter Berchtold war sehr daran gelegen, das Personal zu aktiver Mitarbeit zu motivieren; bereits in seinem ersten Schreiben vom 6. Juni 1950 an das Personal bezeichnete er eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg. Ihm bedeutete ein gutes Arbeitsklima ausserordentlich viel, und der Erhaltung des Arbeitsfriedens galt stets seine besondere Aufmerksamkeit – Erkenntnisse, die in den «Obersten Grundsätzen» enthalten sind; sie umschrieben zugleich die Führungsphilosophie als auch die Aufgabe der nationalen Fluggesellschaft, und ihr Geist trug zweifelsohne massgeblich dazu bei, dass die Swissair die folgenden Jahrzehnte mit Erfolg bestehen konnte.

Neue Horizonte – Ausbau des Streckennetzes

Am 18. August 1951 nahm die Swissair – übrigens als erste Gesellschaft – den Nordatlantikverkehr mit den Douglas-DC-6B-Flugzeugen auf,

ein Datum, das Walter Berchtold als Sternstunde in der Geschichte des Unternehmens bezeichnete. Zur selben Zeit – Oktober 1951 – wurde, in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Verkehrszentrale und dem Schweizerischen Bankverein, im soeben fertiggestellten Rockefeller Center in New York ein Büro eröffnet. Als Leiter konnte Walter Berchtold den jungen und bei der holländischen KLM tätigen Schweizer Dr. Hugo Mayr gewinnen; dieser baute eine leistungsfähige Verkaufsorganisation auf und trug wesentlich zum Erfolg der Swissair in den USA bei.

Ende März 1951 rief Walter Berchtold erstmals alle Aussenvertreter zusammen, um die Verkaufspolitik zu aktivieren und zugleich die Teilnehmer mit den Zielvorstellungen der Geschäftsleitung vertraut zu machen. Diese Tagung – an ihr hatten die zwanzig Vertreter noch alle Platz im Sitzungszimmer des damaligen Hauptquartiers der Swissair am Hirschengraben in Zürich – bildete den Auftakt

zu den ständigen Aussenvertreterkonferenzen.

1951 konnten die Transporteinnahmen gegenüber dem Vorjahr um einen Drittel auf 54 Millionen Franken erhöht werden. Zu diesem Erfolg trug in starkem Masse der Einsatz der modernen Flugzeuge im Nordatlantikverkehr bei; die Einnahmen stiegen von sechs Millionen Franken im Jahre 1950 auf zehn Millionen 1951 und 19 Millionen 1952. Das damalige Schicksal der Swissair habe sich, wie Walter Berchtold feststellte, auf dem Nordatlantik entschieden, und ohne die Hilfe des Bundes bei der Anschaffung der beiden DC-6B – 1952 kam noch eine dritte hinzu – hätte die Entwicklung einen völlig anderen Verlauf genommen.

Das Jahr 1952 brachte eine neue Herausforderung: 1951 war in Amerika die verbilligte Touristenklasse eingeführt worden; sie fand im folgenden Jahr Anwendung auf der Nordatlantikroute, der für die Swissair wie andere Gesellschaften einträglichsten

Besuch bei Convair in San Diego, Kalifornien; Mitte Walter Berchtold, rechts neben ihm Rudolf Heberlein, links aussen Professor Eduard Amstutz, Oktober 1953



Strecke. Obwohl die Swissair grösstes Gewicht auf einen gepflegten Erstklass-Service legte, entschloss sie sich, wenn auch mit Widerstreben, zur Einführung der Touristenklasse. Der zu erwartende Tarifdruck, die Sorge um die Wirtschaftlichkeit und die Kostengestaltung zwangen zu einem Schritt nach vorn: zur Vergrösserung der Langstreckenflotte um weitere Einheiten. Damit wurde der starken ausländischen Konkurrenz begegnet, und gleichzeitig konnten der schweizerischen Volkswirtschaft die benötigten weltweiten Verbindungen sichergestellt werden. Trotz des grossen Erfolges der Touristenklasse legte die Swissair weiterhin Gewicht auf einen ausgewählten Erstklassdienst; in der Folge setzte sich der Betrieb mit zwei Klassen durch, was auch im Geschäftsbericht für 1953 seinen Ausdruck fand mit der Feststellung: *«...Die Touristenklasse ist keineswegs die einzige für Touristen in Frage kommende Klasse. Auch ein beachtlicher Teil ohne berufliche Notwendigkeit reisender Passagiere wünscht*

nach wie vor die Bequemlichkeit der Erstklasskurse. Unsere gemischten Kurse (Standard- und Touristenklasse im gleichen Flugzeug) erzielen einen guten Erfolg...»

In den folgenden Jahren erweiterte die Swissair, als erste europäische Gesellschaft, ihre Langstreckenflotte um die noch grössere Douglas DC-7C, ein Flugzeug, das die DC-6B sowohl an Reichweite, Geschwindigkeit und Platzzahl wesentlich übertraf; ihre hochgezuchteten Compound-Kolbenmotoren verursachten, wie auch beim Konkurrenzmodell, der Lockheed «Super Constellation», öfters technische Probleme.

In diesen Jahren wurde das Langstreckennetz ausgedehnt: 1954 über den Südatlantik nach Recife, Rio de Janeiro und São Paulo, 1957 mit Verlängerung bis Buenos Aires; im gleichen Jahr startete eine DC-6B zum Erstflug nach dem Fernen Osten mit dem Ziel Tokio. Auch im Europaverkehr setzte sich die Touristenklasse durch; so wurde bei der Douglas DC-3 die Zahl der Sitzplätze von 21 auf 28



Übergabe der ersten Douglas DC-7C in Santa Monica, Kalifornien, am 2. November 1956: von links Donald W. Douglas, Rudolf Heberlein, Verwaltungsratspräsident der Swissair, und Walter Berchtold



Die mit Druckkabine ausgerüstete Convair CV-440 «Metropolitan», von der Swissair im Europaverkehr eingesetzt, war ein überaus beliebtes Flugzeug.

Flughafen Zürich Anfang der fünfziger Jahre; in der Bildmitte zwei Douglas-DC-6B-Flugzeuge der Swissair



erhöht, und mit dem Ersatz der Convair CV-240 durch die «Metropolitan» verfügte die Swissair über das beste Angebot in Europa auf diesem Sektor. Entscheidende Voraussetzungen für den Ausbau des Streckennetzes bildeten die Verkehrsrechte; diese als «Freiheiten» umschriebenen Rechte – angefangen beim Überflug bis zum Verkehr von und nach Drittländern – mussten in langwierigen zwischenstaatlichen Verhandlungen erworben werden, Aufgaben, derer sich Walter Berchtold in besonderem Masse annahm und bei denen Generalsekretär Dr. Heinz Haas der massgebende Mitarbeiter war.

Von grosser Bedeutung für den Flugbetrieb war auch der Bau des neuen Flughafengebäudes in Kloten. Seit der Inbetriebnahme der Landepisten im Jahre 1948 wickelte sich der Bodendienst in einem Barackendorf ab. Die von der Flughafen-Immobilien-Gesellschaft FIG erstellten Anlagen konnten im Frühjahr 1953 in Betrieb genommen werden.

Rückschläge und eine Kapuzinerpredigt

Die fünfziger Jahre waren geprägt von einem Aufbruch zu neuen Horizonten, durch Erfolge im europäischen wie interkontinentalen Verkehr. Andererseits mussten auch Rückschläge in Kauf genommen werden, die Walter Berchtold besonders nahegingen: der Verlust von Menschen und Flugmaterial bei Unfällen. So verlor die Swissair am 13. Dezember 1950 bei der Bruchlandung in Sydney in Neuschottland eine DC-4, wobei glücklicherweise weder Passagiere noch Besatzungsmitglieder Verletzungen erlitten. Ein Jahr später, am 14. Dezember 1951, verfehlte eine DC-4 beim Anflug auf Amsterdam im dichten Nebel die Piste des Flughafens Schipol; auch hier wurde das Flugzeug zerstört, doch die Passagiere blieben unverletzt. Eine schwere Belastung brachte am 19. Juni 1954 die Notwasserung einer Convair CV-240 im Kanal vor Folkestone, bei der drei Passagiere ertranken; der Unfall war, durch Verkettung unglücklicher Umstände, auf menschliches Versagen zurückzuführen, indem das Betanken in Genf unterlassen worden war.

Der Unfall von Folkestone überschattete das Betriebsjahr und führte zu kritischen Diskussionen innerhalb der Swissair wie auch in der Schweizer Presse. Dies veranlasste Walter Berchtold bei seiner Jahresorientierung vom 11. November 1954 zu

einem ausführlichen Rechenschaftsbericht, den er selbst als «Kapuzinerpredigt» bezeichnete. Die starke Expansion habe Betriebsschwierigkeiten und Verspätungen in einem bisher noch nie gekannten Ausmasse gebracht; er legte dabei klar, dass daraus keine Gefährdung der Betriebssicherheit abgeleitet werden könne. Neben der Verbesserung der Leistungsqualität gehe es indessen nicht nur um technische Dinge, sondern auch um die Tatsache, dass nur ein erstklassiger Service die Swissair zum dauernden Erfolg führen könne, wozu, neben den Fachkenntnissen, die allgemein menschlichen Eigenschaften ebenso wichtig seien. *«Wir müssen deshalb», schloss Walter Berchtold seine Ausführungen, «eine maximale Anstrengung unternehmen, um die Defekte, die sich dieses Jahr gezeigt haben, auszumerzen und unsere Leistungen zu verbessern. Wir wissen, wo wir ansetzen haben, und wenn wir Erfolg haben, dürfen wir damit rechnen, im nächsten Jahr unsere Ausnützung zu verbessern und ein finanzielles Resultat zu erreichen, das uns die Lösung der kommenden Aufgaben ermöglicht. Helfen Sie uns mit allen Kräften, das gesteckte Ziel zu erreichen.»*

Finanzielle Gesundheit

Der Ausbau des Streckennetzes brachte seit Mitte der fünfziger Jahre positive Rechnungsabschlüsse. Der Entscheid, neue Flugzeuge wie die DC-7C einzusetzen, sowie der Ausbau der Infrastruktur erforderten grosse Mittel. So ergaben die Prospektivpläne des Finanzdepartementes bis 1957/58 einen Geldbedarf von 65 Millionen Franken, also ein Mehrfaches der seinerzeitigen Bundeshilfe; zudem entstand ein Missverhältnis zu dem damals von 20 auf 14 Millionen Franken herabgesetzten Aktienkapital, so dass sich eine Kapitalerhöhung auf-

drängte. Die Banken, mit denen Rudolf Heberlein wie Walter Berchtold in enger Fühlung blieben, waren zudem bereit, der Swissair weitere Kredithilfe zu gewähren. Wertvolle Vorschläge für die Kapitalerhöhung konnte Walter Berchtold in Zusammenarbeit mit seinem Rechtsberater und Freund, Dr. Fritz Gubler aus Winterthur, erarbeiten; bei den Besprechungen über eine Erhöhung des Aktienkapitals kamen die Abschreibungsverpflichtungen der Swissair für die vom Bund finanzierten zwei DC-6B zur Sprache. Mit der Möglichkeit eines Rückkaufes der beiden Bundesflugzeuge könnte sich die Swissair auch der «Staatskrücken» entledigen, damit erhebliches Ansehen gewinnen und so den Boden für künftige Kapitalerhöhungen vorbereiten. Bereits im Herbst 1955 wurde mit der Eidgenossenschaft die Rückzahlung in dem Sinne geregelt, dass die Swissair den bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschrieben Restbetrag von 5,7 Millionen Franken (bei einer Anschaffungssumme von 15 Millionen Franken) bis Ende 1957 rückzuerstatten hatte. Damit erhielt die Swissair zu Beginn des Jahres 1956 für ihre Abschreibungs- und Dividendenpolitik die volle Handlungsfähigkeit zurück.

Erstklassiger Service war immer eine Forderung von Walter Berchtold.



Aus Anlass des 25jährigen Bestehens der Swissair wies Walter Berchtold in der NZZ vom 26. März 1956 auf die wichtigsten Etappen der Gesellschaft hin und stellte fest, dass *«das Schweizervolk und seine Behörden auch in Zukunft einen massvollen Weg finden werden, um die legitimen Existenzrechte der eigenen nationalen Luftverkehrsunternehmung mit dem Freiheitssinn unserer Öffentlichkeit, die nationale Würde mit den Zumutungen der fremden Konkurrenz in Einklang zu bringen. Bei kaum einer anderen Luftverkehrsgesellschaft, die mit privatem Kapital arbeitet, weist der Aktienbesitz eine so weite Publikumsstreuung auf wie bei der Swissair. Die Beziehungen zwischen ihr und dem Schweizervolk werden dadurch besonders eng gestaltet»*.

Der erfreuliche Rechnungsabschluss wie auch eine Neubewertung der offenen und stillen Reserven stellten das seinerzeit durch die Herabsetzung des Aktienkapitals erschütterte Vertrauen der Öffentlichkeit wieder her. 1956 konnte das Aktienkapital im vorgesehenen Ausmass auf 42 Millionen Franken erhöht werden; weitere Erhöhungen folgten, so dass das Aktienkapital 1959 auf 105 Millionen Franken stieg; dazu kamen drei Obligationenanleihen von 110 Millionen sowie ein Kredit von 20 Millionen Franken. Damit hatte die schweizerische Wirtschaft der Swissair innerhalb vier Jahren 221 Millionen Franken an neuen Mitteln anvertraut; zudem brachte die Swissair im gleichen Zeitraum rund 170 Millionen Franken an eigenen Mitteln auf.

Ein weiteres Anliegen der Spitze der Swissair war es, den Aktionären für ihr seinerzeitiges Kapitalopfer eine Gegenleistung zu bieten. Nach der Regelung der Rückzahlung des Bundesdarlehens konnte eine Lösung mit der Abgabe eines Flugbons von zehn

Franken pro Aktie gefunden werden; nach langen Verhandlungen erklärte sich die IATA mit diesem Vorgehen einverstanden. In seinem Personalvortrag vom 17. Februar 1960 wies Walter Berchtold erneut darauf hin, dass die wirtschaftliche Selbsterhaltung der einzige Weg zum Erfolg war, denn nur das Vertrauen des breiten Anlagepublikums verhalf zu den benötigten, grossen Investitionsmitteln. Es wäre völlig undenkbar gewesen, die erforderlichen Kapitalien in nützlicher Frist durch Kredite zu beschaffen, die von den parlamentarischen Instanzen hätten genehmigt werden müssen. Anderseits bereite es eine grosse Genugtuung, dass die Zahl der Aktionäre auf über 10 000 angewachsen sei, was deutlich beweise, dass breite Schichten des Schweizervolkes an den Geschicken der Swissair lebhaften Anteil nähmen.

Beteiligung an der Balair

1953 hatte die neu gegründete Balair ihren Betrieb als Charterfluggesellschaft auf dem Flughafen Basel-Mulhouse aufgenommen, nachdem sie fünf Jahre zuvor als Fliegerschule und Flugplatzgenossenschaft der Sektion Basel des Aero Clubs der Schweiz gegründet worden war. 1959 schlug Walter Berchtold vor, auszumusternde Douglas-DC-4-Flugzeuge der Balair für den Langstreckenverkehr zur Verfügung zu stellen; zudem beteiligte sich die Swissair an der Aktienkapitalerhöhung der Balair von 0,7 auf vier Millionen Franken mit 40 Prozent. Gleichzeitig übernahmen die beiden ehemaligen Swissair-Mitarbeiter die Leitung, Otto Gersbach die kommerzielle, Kurt Herzog die technische Direktion; als Folge des Zusammenarbeitsvertrages nahmen Walter Berchtold und sein Stellvertreter Armin Baltensweiler sowie Eugen Groh Einsitz in den Verwaltungsrat der Balair. Bald

vergrösserte die Balair ihre Flotte um weitere DC-4, dann DC-6B, DC-8, CV-990 und DC-9 sowie DC-10. Später erhöhte die Swissair ihren Aktienanteil auf etwas über 50 Prozent: 1957 berief Walter Berchtold den damaligen Swissair-Chef in Deutschland, Henry Moser, zum Direktionsvorsitzenden der Balair. (1993 wurden, als Folge der veränderten Verhältnisse, die beiden Tochtergesellschaften der Swissair, die Balair und die Compagnie des Transports Aériens (CTA) in Genf, zusammengelegt und 1995 als Flugunternehmen aufgehoben.)

Planung für die Zukunft: Das Strahlflugzeug setzt neue Massstäbe

Als Walter Berchtold seine Tätigkeit bei der Swissair aufnahm, hatte das Unternehmen noch keinen Planungsdienst. Der 1948 bei der Gesellschaft eingetretene junge Maschineningenieur Armin O. Baltensweiler wurde noch im selben Jahr nach San Diego/Kalifornien gesandt, um dort die Übernahme der Convair-CV-240-Flugzeuge zu vollziehen. Nach seiner Rückkehr im Jahre 1949 überprüfte er die Betriebskostenrechnung der für den Langstreckendienst in Frage kommenden Flugzeuge Lockheed «Constellation» und Douglas DC-6B, wobei er letzteres als wirtschaftlicher erachtete. Später baute er die Ingenieurabteilung auf und stand ihr als Chefingenieur und zugleich Stellvertreter des technischen Direktors vor. 1956 schuf Baltensweiler den Planungsdienst, den er leitete und damit, als wissenschaftliches Instrument für die Flugzeugbeschaffung, die Typenwahl entscheidend beeinflusste.

Bereits 1952 beantragte Armin Baltensweiler, bei der Erweiterung der Flotte die Möglichkeiten des künftigen Strahlflugzeuges einzubeziehen. Nach Mitte der fünfziger Jahre zeich-



nete sich das Ende der Kolbenmotoren ab. Der Planungsdienst kam zum Schluss, direkt zum reinen Strahlflugzeug überzugehen und auf den Einsatz der auf Kurzstrecken erfolgreichen Turboprop-Apparate zu verzichten; dabei stand eine Dreitypenlösung mit der Douglas DC-8 für Langstrecken (die drei ersten Exemplare wurden bereits 1956 bestellt), der Caravelle SE-210 für den Europaverkehr und der Convair CV-880 (später 990) im Vordergrund.

Im Rahmen der Vorbereitungen für eine engere Zusammenarbeit mit der skandinavischen Gesellschaft SAS hatten sich bereits 1956 im Heim von Walter Berchtold die verantwortlichen

Walter Berchtold und Eduard Amstutz nahmen am Überflug und an der Übergabe der letzten Douglas DC-6B der Balair an die Conair Aviation in Abbotsford, Kanada, im September 1982 als Ehrengäste teil.



Die Douglas DC-8 löste 1960 als erstes Langstrecken-Düsenflugzeug bei der Swissair die DC-6B und DC-7C im Nordatlantikverkehr ab.

Persönlichkeiten beider Unternehmen zu ersten Gesprächen getroffen. Bei späteren Verhandlungen, an denen Dr. Heinz Haas und Hans Aeppli die kommerziellen Fragen behandelten, befasste sich Armin Baltensweiler mit der gemeinsamen Flottenplanung, da die SAS ähnliche Probleme beim Streckennetz und auch eine gleichartige Flotte wie die Swissair aufwies. Im Vertrag von 1958 wurden zudem Ausbildung der Besatzung und Unterhalt der Flugzeuge geregelt; später erfuhren diese Arbeitsteilung und Zusammenarbeit eine Erweiterung mit dem Einbezug der holländischen KLM und der französischen UTA zur KSSU.

Neue Aufgaben – neue Köpfe

Der Einsatz der Strahlflugzeuge bedeutete einen Wendepunkt in der Entwicklung des Luftverkehrs. *«Da der zuverlässige Betrieb des Flugmaterials nicht nur vom technischen Dienst abhängt, sondern»*, wie Walter Berchtold im Personalvortrag vom 17. Februar 1960 darlegte, *«auch eine enge und verständnisvolle Mitwirkung der Abteilung Flight Operations voraussetzt, habe ich dem Leiter unseres Planungsdienstes, Herrn Baltensweiler,*

die Aufgabe übertragen, für die Koordination der Departemente III (Operation) und IV (Technik) namentlich im Hinblick auf den bevorstehenden Einsatz der Strahlflugzeuge sowie für die weitere Reorganisation des technischen Dienstes zu sorgen, und damit er mit voller leitender Kompetenz handeln kann, wurde Herr Baltensweiler vom Ausschuss des Verwaltungsrates zum Stellvertreter des Direktionspräsidenten ernannt.»

Damit wurde ein sowohl wirtschaftlich als auch technisch hervorragendes Geschäftsleitungsteam geschaffen, das in optimaler Weise befähigt war, die komplexen Probleme des künftigen Strahlverkehrs zu meistern. An dieser Stelle sei auch der unerwartete Tod von Verwaltungsratspräsident Dr. Rudolf Heberlein am 6. Januar 1958 erwähnt, der mit seiner Erfahrung, seinem Weitblick und Einsatz der Swissair unschätzbare Dienste während der Aufbauphase in den fünfziger Jahren geleistet hatte und eine grosse Stütze für Walter Berchtold gewesen war. Als Nachfolger wurde Ernst Schmidheiny gewählt, womit die Kontinuität einer fortschrittlichen Führungsspitze des Unternehmens gewährleistet war.

Das Jahr 1960 erfüllte noch nicht alle Erwartungen. Zwar wurden die Caravelle, als erstes Strahlflugzeug der Swissair, im Europaverkehr sowie vom 30. Mai an die DC-8 auf dem Nordatlantik eingesetzt, doch zeigte sich bald, dass das sprunghaft vergrösserte Angebot an Verkehrsleistungen die Nachfrage stark übertraf und zu einem Rückgang der Auslastung führte. Weitere Rückschläge brachte die Fernost-Strecke, da die bestellten Convair CV-990 «Coronado» verspätet abgeliefert wurden und die Linie vorerst mit Kolbenmaschinen und bis im März 1962 mit den vom Herstellerwerk zur Verfügung gestellten CV-880 betrieben werden musste.



Mit der Convair CV-990 «Coronado» besass die Swissair das modernste und zugleich schnellste Unterschallverkehrsflugzeug, das sowohl bei den Passagieren als auch den Piloten gleichermassen beliebt war. Eines dieser fortschrittlichen Flugzeuge – insgesamt wurden nur 37 gebaut – schenkte die Swissair bei dessen Ausserbetriebnahme dem Verkehrshaus der Schweiz in Luzern, wo es, nach einem spektakulären Transport über den Vierwaldstättersee, seit dem Juni 1975 ausgestellt und zu einem Anziehungspunkt des Museums geworden ist.

Die sechziger Jahre zeichneten sich durch organisatorische und administrative Veränderungen aus. Eine zusätzliche Belastung für die Geschäftsleitung brachte der Bau des neuen

Verwaltungsgebäudes auf dem Balsberg; das Areal hatte durch Vermittlung des Generalunternehmers Karl Steiner erworben werden können, der Neubau war im Herbst 1966 bezugsbereit. 1965 trat Ernst Schmidheiny als Präsident des Verwaltungsrates zurück; als Nachfolger wählte die Generalversammlung den Industriellen Fritz Gugelmann. In diese Zeit fielen auch die Entscheide für den Ersatz des Kurzstreckenflugzeuges Caravelle; zur Auswahl standen die britische BAC-111 sowie die Douglas DC-9, der die Planungsabteilung den Vorzug gab, nicht zuletzt wegen der gleichen Konstruktionsprinzipien wie bei der bereits vorhandenen DC-8. 1968 besass die Swissair weltweit als eine der ersten Gesellschaften eine reine Flotte von Strahlflugzeugen.

Die Convair CV-990 «Coronado» wurde von der Swissair zwischen 1962 und 1974 eingesetzt; sie war das schnellste Unterschallverkehrsflugzeug. Ein Apparat, die HB-ICC «St. Gallen», ist im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern ausgestellt.

Die Führungsspitze der Swissair 1965: Verwaltungsratspräsident Fritz Gugelmann mit Direktionspräsident Walter Berchtold



Walter Berchtold mit Armin Baltensweiler bei den Douglas-Werken in Santa Monica, Kalifornien, bei der Ablieferung einer DC-9; rechts der Swissair-Vertreter bei Douglas, Harry Liljeblad, 1966



Heimsuchungen

Neben dem erfolgreichen Sich-Behaupten im internationalen Wettbewerb brachten die sechziger Jahre auch Vorkommnisse im Flugbetrieb, die die Swissair und insbesondere deren Leitung stark berührten. Eine der grössten Belastungen bildete der Absturz einer Caravelle bei Dürrenäsch AG am 4. September 1963. Die vollbesetzte Maschine startete bei dichtem Nebel in Kloten zum Flug nach Genf und Rom. In der Nähe von Dürrenäsch AG stürzte sie brennend ab, wobei die 74 Passagiere und sechs Besatzungsmitglieder ums Leben kamen. Walter Berchtold bezeichnete es als eine seiner schmerzlichsten Pflichten, bei den Trauerfeierlichkeiten in Humlikon ZH – 19 Ehepaare und fünf Einzelpersonen aus dieser Gemeinde befanden sich unter den Opfern – die Anteilnahme der Swissair zum Ausdruck zu bringen. Ebenso stark trafen ihn zwei Unfälle bei Schulungsflügen, an denen die Besatzungsmitglieder ihr Leben verloren, so am 18. Juni 1957 beim Absturz einer DC-3 über dem Bodensee und am 10. Februar 1967 beim Aufprall einer Convair «Metropoli-

tan» auf der Lägern. Ein weiterer schwerer Schlag bedeutete zudem der Verlust einer «Coronado» am 21. Februar 1970, als kurz nach dem Start in Kloten zum Flug nach Tel Aviv eine Bombe im Frachtraum explodierte und zum Absturz in Würenlingen führte, wobei 38 Passagiere und neun Besatzungsmitglieder starben. Ohne Menschenopfer verlief hingegen die Entführung einer DC-8 am 6. September 1970 auf dem Flug von Zürich nach New York; alle Passagiere konnten das Flugzeug in Zerqa/Jordanien verlassen, worauf die Maschine von palästinensischen Terroristen in die Luft gesprengt wurde.

Eine neue Herausforderung: die Grossraumflugzeuge

Mitte der sechziger Jahre zeichnete sich eine neue Entwicklung in der Luftfahrt ab: der Übergang zum Grossraumflugzeug. Der Luftverkehr war im Begriff, zum Massenverkehr zu werden. Aus zahlreichen Gründen, unter denen die Knappheit an Besatzungen sowie die Überlastung der Flughäfen und Flugwege im Vordergrund standen, nahm man an, dass



1971 setzte die Swissair mit der Boeing B-747 erstmals Grossraumflugzeuge ein.

schon in naher Zukunft der Verkehr nur zu bewältigen sein werde, wenn die Luftflotten durch Grossraumflugzeuge ergänzt würden, deren Fassungsvermögen das der bisher betriebenen Strahlflugzeuge erheblich überstieg. Douglas brachte die gestreckten DC-8 auf den Markt und unterbreitete erste Vorschläge für eine DC-10 mit 237 Plätzen; Boeing offerierte den noch wesentlich grösseren Typ 747 für 350 bis 500 Passagiere mit erheblich erhöhter Frachtkapazität, und für den Betrieb von Kurzstrecken wurde der europäische Airbus diskutiert. *«Es ist offenkundig»,* war im Geschäftsbericht von 1965 zu lesen, *«dass die Swissair den Zug zum Grossraumflugzeug mitmachen muss. Schon wenige Jahre nach dem Auftreten der B-747 wird voraussichtlich eine weitere drastische Änderung der Lage einsetzen, wenn die ersten Überschallflugzeuge des Typs <Concorde> in den Linienbetrieb kommen. Nach heutiger Beurteilung sollte die Swissair aber nicht gezwungen sein, diese ebenfalls in ihre Flotte einzugliedern...»*

Der Aufbau einer modernen Strahlflugzeug-Flotte wurde nun zur vor-

dringlichen Aufgabe und erforderte zudem grosse Kapitalien. Zwar gelangte das Überschallflugzeug nur bei der Air France und den British Airways zu beschränktem Einsatz – es wurden lediglich 16 «Concordes» gebaut –, doch die Boeing B-747, Jumbo genannt, kam rascher als erwartet; die von der Swissair bestellten zwei B-747 wurden 1971 abgeliefert.

Walter Berchtold – ein Manager mit Herz und Kultur

Ende 1971 trat Walter Berchtold, nachdem er, um die Nachfolge rechtzeitig zu regeln, bereits zwei Jahre zuvor seinen Rücktritt angekündigt hatte, in den Ruhestand; als Mitglied des Verwaltungsrates blieb er mit der Swissair bis 1977, mit der Balair bis 1983, verbunden.

Walter Berchtold zog sich mit seiner zweiten Gattin, der ehemaligen Cheffhostess Margaretha Faust, nach Richterswil zurück; er starb nach längerer Krankheit am 23. Januar 1986 im Spital Wädenswil im 80. Altersjahr. *«Mit ihm ist»,* schrieb sein Nachfolger Armin Baltensweiler in der Swissair-Personalzeitung, *«ein Unter-*

Walter Berchtold bei seinem Rücktritt als Direktionspräsident mit der Geschäftsleitung sowie dem Präsidenten und dem Vizepräsidenten des Verwaltungsrates





Walter Berchtold anlässlich seines 65. Geburtstages im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern im Gespräch mit dem Autor dieses Beitrages, 1. Oktober 1971

nehmer dahingegangen, dem die schweizerische Wirtschaft, vor allem der Luftverkehr der Nachkriegszeit, sehr viel zu danken hat. Sein unermüdliches, begeisterndes Wirken hat die feste Grundlage für die Erfolge der siebziger und achtziger Jahre geschaffen; sein ansteckendes Vorbild hat uns alle beflügelt.»

Walter Berchtold beeindruckte durch seine von Humanismus und kulturellem Bewusstsein geprägte Persönlichkeit. Verantwortung und Ethik gehörten für ihn untrennbar zum menschlichen Verhalten, und er erachtete die Realisierung einer wirklichen Civitas humana als das Erstrebenswerteste im eigenen Betrieb. Walter Berchtold war sehr sprachbegabt, und mit seinem breiten Wissen und seinen vielseitigen Kenntnissen vermochte er sich rasch in die verschiedensten Gremien und Institutionen einzuarbeiten. Durch seine – man kann schon sagen weltweite – Tätigkeit war er Mitglied zahlreicher Organisationen und Verbände; so, um nur eine Berufsinstitution zu nennen, leitete er 1952 die Generalversammlung der IATA in

Genf und war während 18 Jahren Ausschussmitglied dieser weltumspannend tätigen Organisation (auf eine Berufung als Nachfolger von IATA-Generaldirektor Sir William P. Hildred hatte er verzichtet). Dem Rotary Club Zürich – dieser sei stellvertretend für die anderen Vereinigungen aufgeführt – gehörte Walter Berchtold seit 1946 an und war 1973/74 dessen Präsident.

Eine besondere Anerkennung erhielt Walter Berchtold im Juni 1973, als ihn die Hochschule (heute Universität) St. Gallen zum Ehrendoktor der Wirtschaftswissenschaften – Dr. oec. h.c. – ernannte *«in Würdigung seiner hervorragenden Leistung bei der Organisation und Führung der schweizerischen Luftverkehrsgesellschaft mit Hilfe neuzeitlicher betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse und Konzepte und seiner Verdienste um eine weltoffene Verkehrspolitik im volkswirtschaftlichen und staatspolitischen Interesse unseres Landes».*

Aussergewöhnlich waren die musikalischen Fähigkeiten von Walter Berchtold; als Pianist trat er wiederholt öffentlich auf, und sein Mozart-

Die Musik schenkte Walter Berchtold Entspannung und Freude zugleich; als begabter Pianist wirkte er in Konzerten mit.

Klavierkonzert mit dem Zürcher Kammerorchester gehörte zweifellos zu den Höhepunkten seines künstlerischen Hobbys. Dass die Eisenbahn, vor allem nach seiner Pensionierung, zu seinen Liebhabereien zählte, stand nicht zuletzt im Zusammenhang mit seiner frühesten beruflichen Tätigkeit. Sein Verständnis für die Technik fand zudem Ausdruck in der grossen, von ihm erbauten Eisenbahnmodellanlage wie auch in der Ausbildung als Hobby-Lokomotivführer auf der Nostalgie-Dampflokomotive der Bodensee-Toggenburg-Bahn.

Erwähnt sei auch Berchtolds Verbundenheit mit der Natur, mit den Tieren und den Bergen, wo er auf seinen Wanderungen und Touren immer wieder Kraft für seine Aufgaben schöpfte.

Walter Berchtold war, wie der mit der Luftfahrt besonders vertraute Journalist Erich Meier 1972 schrieb, «ein vorbildlicher Manager, vor allem aber ein Mensch, kein zwiegeteiltes



Wesen, wie man es leider heute allzu häufig trifft, mit einem Gesicht für den Beruf und einem zweiten für die Freizeit. Er ist gleichsam ein Manager mit Herz...

Nach seiner Pensionierung betätigte sich Walter Berchtold gelegentlich als Hobby-Lokomotivführer bei der Bodensee-Toggenburg-Bahn; rechts aussen Walter Rüetschi, ehemaliger Chef des Inspektorats der Swissair



Die Swissair 1931–1996 (1950–1970 unter W. Berchtold)

	1931	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1985	1995	1995	1996
Strecken- netz in km	Europa 3 783	+ Nord- atlantik 26 632	+ Süd- atlantik 49 538	+ Fernost 139 292	+ Afrika 135 998	215 586	249 965	338 593	339 905	(Konzern)	(Konzern)
Anzahl Dest.	19	28	37	57	65	75	85	99	117		
Flug- stunden	nicht erhoben	30 075	52 966	80 548	80 609	114 380	126 563	141 507	234 778	323 294	341 235
angebotene tkm in Mio.	0,6	24,3	85,6	243,0	546,6	1 149,1	1 961,6	3 020,3	5 141,1	5 715,7	6 192,4
Auslastung in %	28,7	63,4	64,8	58,6	53,6	51,1	51,9	64,7	69,4		
Passagiere in Mio.	0,01	0,19	0,63	1,30	2,20	3,93	5,65	7,34	8,70	10,71	11,36
Fracht + Post in Tonnen (Etappen)	255	3 183	11 804	26 244	42 969	108 677	144 431	260 949	359 979		
Anzahl Flugzeuge	13	25	25	35	32	39	45	52	61	117	124
Anzahl Sitze	86	624	1 042	2 092	2 292	3 921	6 426	8 770	10 696		
Personal- bestand	64	1 510	3 223	7 382	8 922	13 280	13 766	17 262	16 226	32 703	36 050
Umsatz in Mio. CHF	2,1	42,4	129,8	329,0	633,3	1 227,0	2 004,4	4 354,3	5 304,1	7 013,0	8 212,0
Aktienkapital in Mio. CHF	0,8	14,0	14,0	105,0	140,0	335,0	422,1	568,3	807,8	807,8	807,8

Chronik

- 1906** 1. Oktober: Geburt von Walter Berchtold in Winterthur
- 1930** Doktorat der Jurisprudenz an der Universität Zürich; Aufnahme der Tätigkeit bei den SBB
- 1938** Studienreise nach den USA
- 1945** Direktor des Kreises III der SBB in Zürich
- 1949** Aufnahme des regelmässigen Nordatlantik-Flugverkehrs
- 1950** Direktionspräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Swissair
- 1951** Eröffnung des Swissair-Büros in New York
- 1952/53** Präsident der IATA
- 1953–71** Mitglied des Exekutiv-Komitees der IATA
- 1971** Rücktritt als Direktionspräsident: Berchtold bleibt bis 1977 Mitglied des Verwaltungsrates der Swissair und bis 1983 der Balair.
- 1973** Ehrendoktor der Hochschule St. Gallen
- 1986** 23. Januar: Tod Walter Berchtolds