

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
<b>Herausgeber:</b>	Gesellschaft Schweizer Monatshefte
<b>Band:</b>	82 (2002)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	"Rollbahnen sind billiger als Autobahnen" : die Zukunft der Mobilität liegt in der Luft
<b>Autor:</b>	Marshall, Colin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-166728">https://doi.org/10.5169/seals-166728</a>

### 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:** 12.01.2026

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

**Lord Colin Marshall**  
of Knightsbridge,  
geboren 1933, begann  
1951 seine berufliche  
Laufbahn bei der Orient  
Steam Navigation Com-  
pany. Nach verschiede-  
nen Stationen im Trans-  
portbereich wurde er im  
Jahre 1976 CEO des in  
USA domizilierten Avis-  
Konzerns. Zurück in  
Großbritannien wurde  
er nach vier Jahren bei  
Sears Holdings 1983 an  
die Spitze von British  
Airways berufen, zuerst  
als CEO und heute als  
Präsident des Verwal-  
tungsrates.

## «ROLLBAHNEN SIND BILLIGER ALS AUTOBAHNEN»

*Die Zukunft der Mobilität liegt in der Luft*

*Der Luftverkehr sollte weitestgehend liberalisiert werden, meint Lord Colin Marshall, Verwaltungsratspräsident von British Airways. In einem Interview mit Juliana Schwager-Jebbink äussert er sich zur Zukunft der Fluggesellschaften, zur überholten internationalen Reglementierung und zur Sicherheit im Flugverkehr.*

**Juliana Schwager:** Mobilität wird immer noch als etwas Positives betrachtet: Sie schafft Wirtschaftswachstum. Anfänglich war es die öffentliche Hand, welche den Ausbau des Strassen-, Schienen- und Luftverkehrs massgebend vorantrieb. Wie sehen Sie heute für den Luftverkehr das Verhältnis zwischen Staat und Privatwirtschaft?

**Lord Marshall:** In Großbritannien, im übrigen Europa und in den meisten anderen Staaten steckt die Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft noch in den Kinderschuhen. Natürlich hat die Idee ihre Kritiker aus Politik und Industrie. Ich bin jedoch der Meinung, dass im Transportbereich einzig ein Zusammengehen beider zur Implementierung von fortschrittlichen Lösungen führt, will man vermeiden, dass die Verbesserung der Vernetzung in den drei Transportsektoren zum Stillstand kommt. Die Infrastrukturbedürfnisse der Lufttransportindustrie – mehr Gebäude- und Rollbahnskapazität, neue integrierte Steuerungssysteme und ein bedeutend effizienteres Luftstrassennetz – sind immens. Die Regierungen sind zunehmend nicht mehr imstande oder sogar abgeneigt, solch grosse Projekte zulasten des Steuerzahlers zu berappen, und so müssen Investoren im freien Markt gesucht werden. Die Qualität und die Effizienz dieser Partnerschaften zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft hängen von den gleichen Faktoren ab, die auch für andere Verbindungen gelten: Wille zur Zusammenarbeit, Transparenz und volle Bereitschaft, die gesteckten Ziele zu realisieren. In einem ansonsten liberalisierten Transportmarkt ist es absolut wesentlich, dass die Staaten, sowohl einzeln als auch gemeinsam, die technische und personelle

Sicherheit und die operationelle Tauglichkeit der Marktteilnehmer strengstens überwachen. Außerdem müssen sie sich bewusst sein, dass der stärkste Wirtschaftsregulierer immer noch der Kunde ist. In Großbritannien konnten wir feststellen, dass ein solches System zwischen privatisierten Lufttransportunternehmungen und Flughafenbetriebsgesellschaften gut funktioniert. Die erste Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft in der Luftfahrtindustrie kam aber erst letztes Jahr zustande, als ein Konsortium von acht Airlines 46 Prozent der National Air Traffic Services erwarb und damit nun auch für den künftigen Investitionsbedarf aufzukommen hat. Die Katastrophe vom 11. September 2001 verursachte dann zusätzliche ernste Probleme, doch die Partnerschaft ist so dynamisch, dass wir langfristig zuversichtlich sind.

*Wie gut funktioniert Ihrer Meinung nach das internationale Regelsystem für den Lufttransport? Gibt es zu viele oder zu wenige Regeln und Reglemente, wurden die falschen geschaffen oder ist das System lückenhaft?*

Das auf internationaler Ebene bestehende Regelsystem für den Lufttransportverkehr ist archaisch und überholt. Es hat seinen Ursprung in der Konvention von Chicago aus dem Jahre 1944, welche der zivilen Luftfahrt nach dem Zweiten Weltkrieg wieder auf die Beine helfen sollte. Die Vorstellung, dass Fluggesellschaften der nationalen Hoheit unterstellt sind und dass der Staat die Eigentumsverhältnisse und die Flugrechte kontrolliert, mag vor 58 Jahren noch Sinn gemacht haben, heute ist ein solches System jedoch nur noch behindernd und belastend. Insbesondere die europäische Luftverkehrsindustrie bedarf dringend einer Konsolidierung im Sinne

Übersetzung aus dem  
Englischen von Juliana  
Schwager-Jebbink

von grenzüberschreitenden Zusammenlegungen, Akquisitionen und der Schaffung von gemeinsamem Risikokapital. Die Regierungen müssen das bestehende Regelwerk, das zu einer Belastung geworden ist, revidieren. Kein einziger Industriesektor ist derart an alte Regulierungen gefesselt wie die Luftfahrt. Die heutige Situation ist der Schaffung einer starken und weltweit konkurrenzfähigen europäischen Luftfahrtindustrie nicht förderlich. Wir müssen deshalb auf eine Gesetzesrevision drängen. Ob dies nun auf globaler Ebene geschieht, zum Beispiel aufgrund einer einstimmigen Vereinbarung zwischen den Mitgliedern der «International Civil Aviation Organisation» (ICAO) oder in einem laufenden Prozess zwischen regionalen Gruppen, ausgehend von der EU und den USA, ist für mich nicht wichtig. Doch es muss sich etwas verändern. Das heutige System der kommerziellen Allianzen mag seinen Wert haben, in Wirklichkeit ist es jedoch eine magere Rechtfertigung, welche die unverfälschte globale Wirtschaftsentwicklung behindert.

*Was ist für Sie der bedeutendste Aspekt, wenn es um die Privatisierung der Transportindustrie im internationalen wirtschaftlichen Rahmen geht?*

Die Quintessenz der Privatisierung im Airlinebereich liegt in der Tatsache, dass sie einen auf echter Konkurrenz beruhenden, freien Markt schafft, in dem Luftfahrtgesellschaften unter den normalen Voraussetzungen, welche für einen solchen Markt gelten, arbeiten müssen und nicht am staatlichen Subventionshahn hängen. Die Eliminierung der staatseigenen «Ausgewählten» eröffnet Chancen für neue Marktteilnehmer. Es ist klar, dass von einer solchen Privatisierung alle involvierten Kreise, Konsumenten, Steuerzahler und auch die Luftfahrtindustrie selbst nur profitieren können.

*Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf die Luftfahrtindustrie?*

Eine globalisierte Wirtschaft verlangt weltumspannende Netzwerke – nicht zuletzt, wenn es um den Geschäftsverkehr geht – und globale Kaufkraft. Diese Entwicklung hat somit zur Schaffung von einigen schlagkräftigen, globalen Luftfahrtallianzen geführt, die mit ihren konsolidierten Verkaufs- und Marketingorganisationen effiziente und dichte Netzwerke

.....  
*Die Eliminierung  
der staatseigenen  
«Ausgewählten»  
eröffnet Chancen  
für neue Marktt  
teilnehmer.*

.....  
*Es wird in  
Regionen wie  
China und Afrika  
ein beispielloses  
Wachstum im  
Luftverkehr  
geben.*

anbieten. Unter Vorbehalt der bereits erwähnten veralteten Eigentumsregelungen würde die Globalisierung auch im Fluggeschäft zu dieser umfassenden grenzüberschreitenden Konsolidierung führen, die wir bereits im Banken- und Finanzsektor, in der Telekommunikation und in der Autoindustrie kennen. Erst die Liberalisierung, als erste Voraussetzung für eine wirklich globale Wirtschaft, hat das Aufkommen der spezialisierten «Nischen-Fluggesellschaften» ermöglicht, die sich durch ihre Preispolitik und in geographischer Hinsicht (oder aufgrund beider Faktoren) unterscheiden.

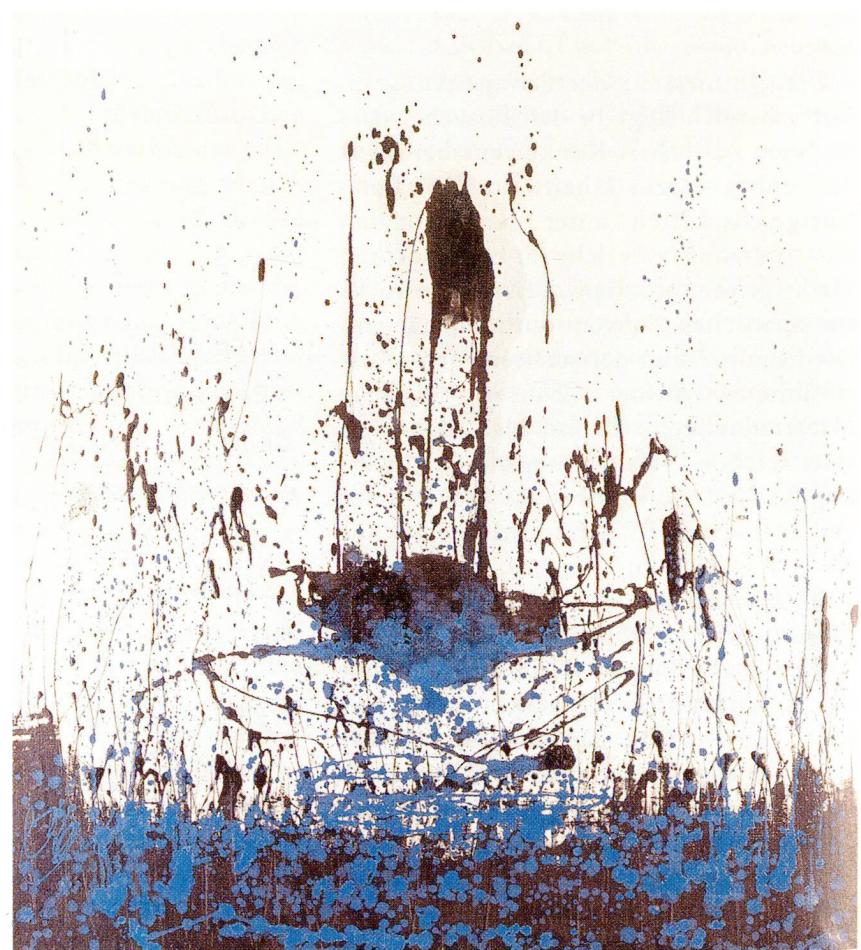
*Wie sehen Sie die Zukunft des Flugverkehrs in Europa?*

Eine Konsolidierung in Europa wird unumgänglich sein. Die Annahme, dass am Schluss noch zwei oder drei grössere interkontinentale europäische Fluggesellschaften übrigbleiben, ist durchaus realistisch. Diese Fluggesellschaften haben einen Unterbau, bestehend aus einer pulsierenden Gruppe von kleineren, regionalen Fluggesellschaften, die bezüglich Preis- und Netzwerkpriorisierung differenzieren. Hochgeschwindigkeitszüge werden höchstwahrscheinlich die kürzeren Intercity-Strecken beherrschen, und es bleibt den kleineren Fluggesellschaften überlassen, sich auf die mittleren Strecken zu konzentrieren. Wir werden auch das Entstehen eines *single sky*-Systems erleben, welches die heutigen nationalen Flugüberwachungssysteme ersetzen wird. Eine solche Neuerung wird viel zur Effizienz beitragen, vor allem hinsichtlich Reisedauer und Kosten. Im Grossen und Ganzen steht der Luftverkehr vor markanten strukturellen Veränderungen, die ein Umdenken und eine intensivere Zusammenarbeit von Management, Mitarbeitenden und deren Gewerkschaften verlangen.

*Welche Veränderungen stehen weltweit an?*

Ich erwarte, dass dieses europäische Entwicklungsmuster auch in anderen Regionen der Welt zutreffen wird. Es wird in Regionen wie China und Afrika, wo eine bedeutende nachhaltige Wirtschaftsentwicklung eingesetzt hat, ein beispielloses Wachstum im Luftverkehr geben. Ganz einfach deshalb, weil das Anlegen von Rollbahnen immer noch günstiger und schneller umsetzbar ist, als der Bau von Autobahnen und Bahnlinien.

Ferruccio Soldati, *Ohne Titel*. Mischtechnik auf Papier,  
1969, 100 x 70 cm.



Ferruccio Soldati, *Ohne Titel*. Mischtechnik auf  
Leinwand, 1975, 148 x 128

*Sind die Privatisierung und der zunehmende Konkurrenzkampf zwischen den Airlines nicht eine Gefahr für die Sicherheit?*

Diese Annahme ist absolut unbegründet. Wie bereits erwähnt: Deregulierung darf sich nicht auf die Sicherheit von Fluggerät und Personen auswirken. Ein sicheres und problemloses Reisen sicherzustellen, hat für die Fluggesellschaften und für die Passagiere erste Priorität. Kommerzielle Überlegungen dürfen nie die Sicherheitsansprüche kompromittieren.

*Kann ein Umkehrschluss gezogen werden? Spielt die Haftpflichtthematik in unserer heutigen Gesellschaft eine so grosse Rolle, dass auch die Sicherheit dadurch grössere Beachtung findet?*

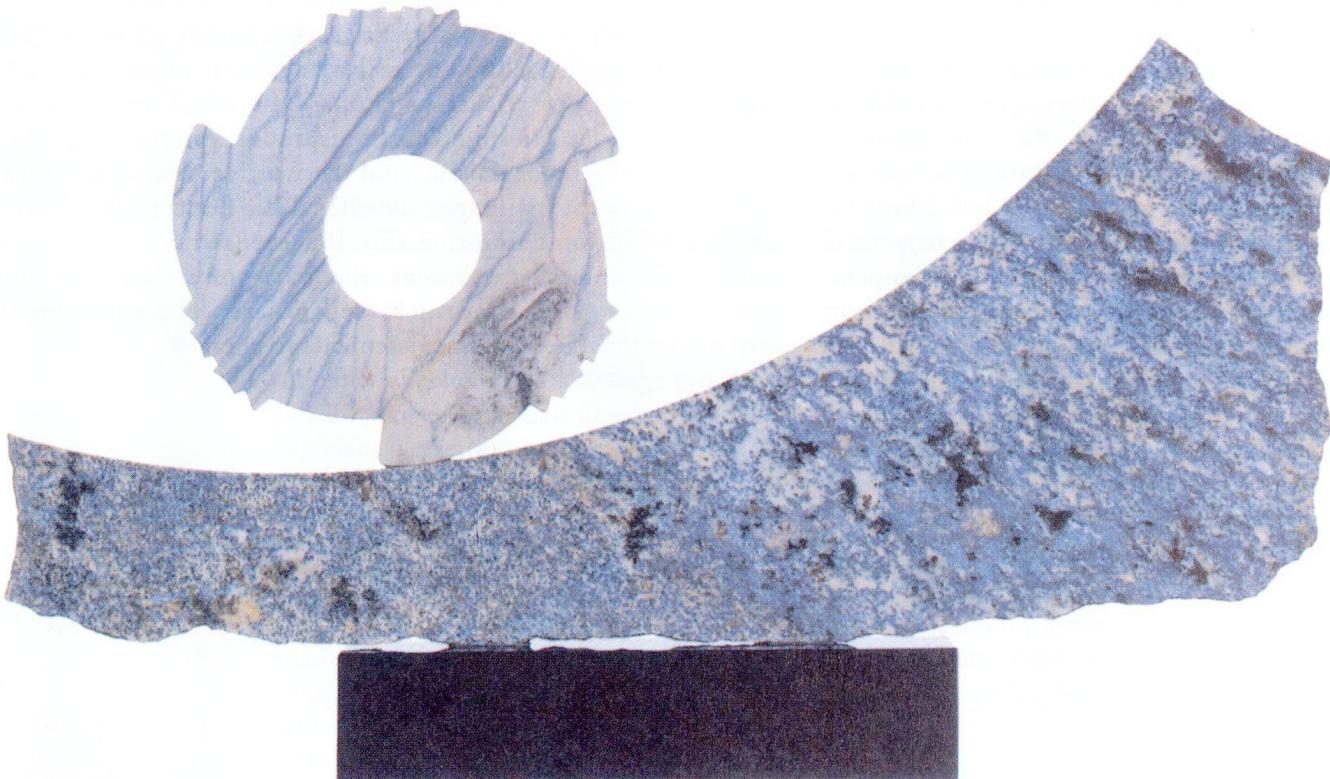
Sicherheit war immer oberstes Gebot unseres Geschäftsbereichs. Eine sich ständig weiterentwickelnde Gesellschaft schwemmt immer neue Herausforderungen und Erwägungen an die Oberfläche, aber die Basisphilosophie der Sicherheit ändert sich nicht. Wie gesagt, in der liberalisierten Luftfahrt gibt es nur einen wirtschaftsregulierenden Faktor, und dieser ist, zu Recht, der Konsument.

*Deregulierung  
darf sich  
nicht auf die  
Sicherheit von  
Fluggerät  
und Personen  
auswirken.*

*Um konkurrenzfähig zu bleiben und den Kunden wirkliche Mobilität bieten zu können, die effizient und effektiv ist, sind insbesondere Fluggesellschaften auf eine optimale Infrastruktur angewiesen. Doch eine solche nahtlose Kundenbetreuung verursacht Abhängigkeiten und zusätzliche Kosten. Wie lösen Sie dieses Problem?*

Mittels der in Genf domizilierten «Air Transport Action Group» (ATAG) hat die Luftfahrtindustrie sich bereits seit mehr als zehn Jahren aktiv eingesetzt für weltweite Infrastrukturverbesserungen. Diese Aufgabe umfasst Flugstrassen, Flughafenterminals, Rollbahnen und Bodentransportsysteme. Ziel der Bemühungen sind Kapazitätsverbesserungen und höhere operationelle Effizienz.

Überall setzen sich die Fluggesellschaften einzeln, in ihren eigenen Ländern, für eine Verbesserung der Infrastruktur ein. In Grossbritannien zum Beispiel sind wir zurzeit daran, für die nächsten 30 Jahre eine neue Zivilluftfahrtspolitik zu entwickeln. Die Infrastrukturkosten sind zwar hoch, aber sie werden in dem Sinne rückvergütet, dass damit die steigende Nach-



Ferruccio Soldati, Ohne Titel. Skulptur aus brasilianischem Granit und Sockel aus nero assoluto, 1995, 51 x 86 x 8 cm.

frage effizienter befriedigt werden kann. Der weltweiten Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung kommt dies nur zugute.

*Welche Bedeutung haben technische Innovationen für die Mobilitätsverbesserung? Bleibt die Concorde weiterhin die Spitze der Mobilität für den Menschen im weltumspannenden Verkehr?*

Technische Innovationen sind klar die Quelle für die Weiterentwicklung des Luftverkehrs. Die Concorde ist zwar die bisher beste Leistung der Luftfahrt, wenn wir von Geschwindigkeit sprechen; es gibt aber auch weniger dramatische technische Innovationen, die spektakulär sind. Wer hätte sich vor 30 oder 40 Jahren vorstellen können, dass wir heute mehr Passagiere über grössere *nonstop*-Distanzen mit zwei Motoren transportieren können als im Jahre 1960 mit vier? Und mehr noch: Unsere modernen Flugzeuge sind deutlich leiser und benötigen bedeutend weniger Brennstoff als die früheren Modelle.

*Seit dem 11. September ist es deutlich geworden, dass der Luftverkehr als «Schlachtfeld für Terroristen» missbraucht werden kann. Müssen die Regierungen und die Privatwirtschaft oder auch halbstaatliche Organisationen bei der Verbesserung der technischen und personellen Sicherheit nicht besser kooperieren?*

Wenn es darum geht, die Zusammenarbeit zwischen Regierungen und Privatwirtschaft für die Sicherheit von Personen und technischen Einrichtungen zu verbessern, sollte man dies vorbehaltlos tun. Jedes selbstgefällige Abseitsstehen wäre fehl am Platz. Die konstruktive Kooperation zwischen unserem Industriesektor und den staatlichen Geheimdiensten und

Vollzugsbehörden ist entscheidend, um das Risiko von terroristischen Angriffen auszuschliessen. Die massiven Investitionen in verbesserte Sicherheitssysteme, die nach dem 11. September 2001 getätigten wurden, zeugen von unserem grossen Engagement.

*Und noch eine letzte Frage: Das «nachhaltige Wachstum» war nach der Rio-Konferenz in aller Munde. Was beinhaltet dieser Begriff für Sie heute, nach dem Gipfel von Johannesburg?*

Nachhaltiges Wachstum bleibt ein äusserst wichtiger Begriff für die Luftfahrt. Ohne vernünftige Rücksicht und Sorge um Umwelt und Gesellschaft muss die Weiterentwicklung des Luftverkehrs in Frage gestellt werden. Ernsthaft Kritik von Umweltschutzorganisationen müssen wir uns zwar gefallen lassen, es ist jedoch eine Tatsache, dass wir unsere Verantwortung akzeptieren und wahrnehmen. Allein schon British Airways investiert zurzeit mehr als 3 Mrd. Pfund in die Beschaffung von leiseren Flugzeugen. In den letzten 20 Jahren sind die Lärmemissionen um London Heathrow, unter Berücksichtigung der Zahl der betroffenen Menschen, um 80 Prozent zurückgegangen. Der Trend geht dahin, dass weitere markante technische Fortschritte zu erwarten sind.

Nachhaltiges Wachstum ist somit auch für uns nicht länger ein vager Begriff. Es ist ein wichtiger Bestandteil unserer Reise- und Tourismusproduktpalette. Abgesehen davon, sind die heutigen Passagiere nicht länger bereit, Dienstleistungen, Unterkünfte und Touristenattraktionen zu akzeptieren, die nicht umweltgerecht sind und nicht den neueren ökologischen Erkenntnissen entsprechen. ♦

*If you care about justice to minority groups, remember that businessmen are a small minority – a very small minority. (...) Remember how much you owe to this minority – and what disgraceful persecution it is enduring. Remember also, that the smallest minority on earth is the individual. Those who deny individual rights, cannot be defenders of minorities.*

Ayn Rand, Cultural Update, Lecture delivered at the Ford Hall Forum, Boston, on April 16, 1978.