

Captain Future



TEXT: CLAUS HECKING

Man nennt ihn den Vater des Billigflugs. Niemand hat die Luftfahrt so umgekrempelt wie Herb Kelleher. Er hat der breiten Masse das Fliegen ermöglicht – und dabei auch schon mal ein Hasenkostüm getragen

Southwest ist in
den USA Markt-
führer bei
Inlandsflügen.
Und seit 46 Jah-
ren profitabel

Herb Kelleher
hat die erste
große Billig-
Airline der Welt
aus dem Nichts
geschaffen

Capital

**REVOLUTIONÄRE
DER
WIRTSCHAFT**



FOLGE 3:
HERB KELLEHER

Kommen zwei Männer in eine Bar, kritzeln auf eine Serviette – und revolutionieren damit den Luftverkehr.

Was wie ein Witz beginnt, ist bis heute der Gründungsmythos von Southwest Airlines: Es ist Winter 1966/67, die Bar steht in San Antonio, Texas, und die Männer, die dort Platz nehmen, heißen Rollin King und Herb Kelleher. King, Geschäftsmann, hat eine Idee, die er an diesem Abend seinem Anwalt Kelleher unterbreitet: Er will den Himmel über Texas erobern. Mit einer neuen Fluglinie, die billige Direktflüge zwischen den texanischen Großstädten bietet.

King greift eine Cocktail-Serviette, schreibt drei Städtenamen darauf: San Antonio, Houston, Dallas. Dann verbindet er sie mit Strichen zu einem Dreieck. „Herb, lass uns eine Airline starten!“, sagt King.

„Rollin, du bist verrückt!“, sagt Kelleher. „Let’s do it!“

Es ist die Geburtsstunde des Billigflugs – und Kelleher erzählt jahrzehntelang bei jeder Gelegenheit, dass sie sich wirklich haargenau so ereignet habe.

Mitte der 60er-Jahre jedenfalls ist Fliegen noch eine exklusive Angelegenheit. Flugbegleiterinnen helfen den Gästen noch aus dem Mantel, Essen serviert man selbst in der Economy auf Stofftischdecken. Dafür kostet ein Flug von Düsseldorf nach New York auch mehr als ein VW Käfer.

Wenige Airlines dominieren den Markt. Staatliche Regulierung schützt sie vor Wettbewerb, oft haben sie auf Routen ein Monopol. Preis- und Buchungssysteme sind so intransparent wie komplex, und die Gesellschaften interessiert es zudem wenig, abseits der Haupttrouten Direktflüge anzubieten.

Wie radikal anders ist da das Konzept von Kelleher und King. Ihre Air Southwest soll zunächst nur zwischen den drei texanischen Metropolen hin- und herjetten, die jeweils

keine 400 Kilometer auseinanderliegen. Flüge ohne Bling-Bling und wochenlange Vorausbuchung. Dafür direkt, in schneller Taktung – und zum Discountpreis. 26 Dollar für den Oneway-Flug am Tag, nachts sogar nur 13 Dollar. So simpel, so günstig.

TITEL BEDEUTEN NICHTS

Dabei hat Herbert D. Kelleher, Jahrgang 1931, hochgewachsen, Kettenraucher, eigentlich keine Ahnung von der Fliegerei. Er ist Jurist, aufgewachsen in New Jersey, als jüngster Sohn eines Managers des Suppenkonzerns Campbell. Der Vater stirbt früh, die irischstämmige Mutter ist für Kelleher engste Bezugsperson. Stundenlang diskutieren beide über Politik, Ethik und Geschäfte. Ruth Moore

Kelleher bringt ihrem Sohn bei, alle Menschen mit Respekt zu behandeln. „Sie sagte, dass Positionen und Titel nichts bedeuten“, wird Kelleher später erzählen. „Sie sind nur Verzierungen, die nichts über das Wesentliche eines Menschen aussagen.“

Eigentlich will Kelleher Journalist werden, aber ein Professor überzeugt ihn, Jura zu studieren. Er geht zur Law School der Universität von New York. Dort hat er bald einen Ruf als fleißiger Student, der trotzdem für jeden Spaß zu haben ist. Nach der Uni, mit 25, schlägt er eine klassische Juristenkarriere ein: zwei Jahre am Obersten Gerichtshof von New Jersey, zwei Jahre Mitarbeiter einer örtlichen Kanzlei, dann Partner einer Kanzlei in San Antonio, mit 30. Aber Juristerei allein erfüllt ihn nicht. Kelleher will mehr: selbst Unternehmer werden. Da kommt King mit seiner Idee gerade recht. Und gerade in den ersten Jahren braucht Southwest auch gar keinen Fluggpionier – sondern einen Juristen.

Den etablierten Gesellschaften nämlich passt der neue Konkurrent gar nicht. Kaum hat Kelleher die Transportlizenz bei den Behörden beantragt, zerren die Platzhirsche die junge Firma vor Gericht, wegen angeblicher Regulierungsverstöße. Man versucht, Southwest totzuklagen, noch ehe die erste Maschine abhebt. Kelleher verteidigt verbissen ihren Plan. Mehr als drei Jahre lang dauern die Prozesse, dann machen die Obersten Gerichtshöfe von Texas und den USA den Weg frei.

Kelleher und King werfen ihre Ersparnisse zusammen, putzen Klinken bei Kapitalgebern. Das Geld reicht für drei Maschinen. Eigentlich zu wenig zum Überleben. Trotzdem hebt am 18. Juni 1971 ihre erste goldrot-orangefarbene Boeing 737 von

01

Fast immer ein Lächeln auf den Lippen: Herb Kelleher als junger Mann

02

Der Geschäftsmann Rollin King (Vierter v. rechts) hatte die Idee, Southwest Airlines zu gründen





Love Field ab, dem kleineren Flughafen von Dallas. Auf dem Plan stehen, wie einst auf der Cocktail-Serviette, nur Flüge nach Houston und San Antonio. Als die Maschine an jenem Tag zurück nach Dallas kommt, küsst er „das Baby auf die Lippen“ und weint, erzählt Kelleher später.

Doch mit Sentimentalitäten ist es schnell vorbei. Der Preiskrieg beginnt. Als Southwest seine Billigtickets für 26 und 13 Dollar offeriert, halten die alten Airlines dagegen, teils mit vergleichbaren Angeboten. Woraufhin Southwest den Passagieren obendrauf eine Flasche Chivas Regal schenkt. Das bringt die Airline in die Schlagzeilen – und neue Kunden. Denn die meisten Reisenden zu dieser Zeit sind Geschäftsleute. Ihre Firma zahlt das Ticket, sie selbst können den Whisky behalten.

Southwest weiß sich zu vermarkten. „The Love Airline“ nennt sich die Linie: in Anlehnung an den Heimatflughafen Dallas Love Field. Auf dem Rumpf klebt ein Herz. Die

„Das Genie ist nicht O’Leary. Es ist Kelleher“

MICHAEL O’LEARY
Ryanair-Chef

Stewardessen empfangen die Passagiere anfangs in Hot Pants, sie scherzen und blödeln auch mal rum. Die Chefs ermuntern die Crewmitglieder, anders zu sein. Nur freundlich müssen sie bleiben.

Schon 1973 vermeldet die Gesellschaft Gewinn – und fortan Jahr für Jahr wieder, trotz Ölkrise, Konjunkturkrise und rapide steigender Spritpreise. King zieht sich aus dem

Tagesgeschäft zurück, Kelleher übernimmt immer mehr das Kommando.

Bis 1978 ist Southwest nur in Texas aktiv. Mehr lassen die Regulierer nicht zu. Jahre kann es dauern, bis die Behörden eine Route über Bundesstaatsgrenzen hinweg genehmigen; teils diktieren sie den Airlines sogar die Preise. Aber Ende 1978, wenige Monate nach dem Börsengang von Southwest, liberalisiert der damalige US-Präsident Jimmy Carter den nationalen Luftverkehr. Nun können die Unternehmen freier agieren, Wettbewerb im ganzen Land. Und Kellehers Gesellschaft hat mehrere Vorteile. Dank der revolutionären Strategie ist sie anders. Kostengünstiger. Effizienter. Und das gleich aus mehreren Gründen:

Erstens: Die Flotte besteht nur aus einem einzigen Flugzeugtyp, der Boeing 737. Das spart gleich mehrfach: bei der Schulung der Piloten und Crews; bei der Wartung der Maschinen, für die weniger Ersatzteile vorgehalten werden müssen; →

selbst bei der weniger komplexen Einsatzplanung.

Zweitens: Southwest steuert meist mittelgroße Städte wie San Antonio und kleinere Flughäfen nahe der Metropolen an. Diese brauchen Betrieb und bieten entsprechend gute Konditionen – manchmal wohl sogar Landepremien statt -gebühren. Und weil so wenig los ist auf diesen Airports, wird Southwest kaum je im Verkehr aufgehalten. Entsprechend pünktlich sind die Flüge.

Drittens: Der Stillstand der Maschinen am Boden wird minimiert. Der Turnaround – also die Zeit vom An- bis zum Abdocken am Gate – soll nach Kellehers Vorgabe nur zehn Minuten dauern. Tatsächlich braucht es im Schnitt etwa doppelt so lang. Aber auch damit ist man der Konkurrenz um rund 40 Minuten voraus. Die Southwest-Jets sind im Schnitt etwa 30 Prozent länger in der Luft – und fliegen mehr Umsatz ein.

Viertens: „Keep it simple!“, lautet Kellehers Credo. Weswegen Southwest den Passagieren lange Zeit keine Umsteigeverbindungen anbietet. Dadurch muss kein Anschlussflug auf verspätete Zubringer warten, kein Gepäckstück umgeladen werden.



01

Kelleher war für jede Party zu haben und verkleidete sich gern – hier im Elvis-Kostüm



Fünftens: Bei der Buchung setzt Kelleher auf Maschinen. Als eine der ersten Linien bietet Southwest Tickets vom Automaten und flugscheinloses Fliegen an. Später wird sie ein Branchenpionier des Onlinehandels.

Sechstens: Auch an Bord ist Southwest einzigartig: keine First Class, keine reservierten Plätze, keine großen Mahlzeiten. Zu essen gibt es oft nur „Honey Roasted Peanuts“:

in Honig geröstete Erdnüsse, die Fans bald zum Kultsnack erklären. All das sorgt für niedrige Kosten. Und weil die Bordküche wegfällt, passen mehr Passagiere in die Maschine.

Das alles nutzt Kelleher nun, um die USA zu erobern. Die Amerikaner lernen das Konzept „no frills“ (kein Schnickschnack) kennen. Während Platzhirsche wie Pan Am kaum mithalten können und in Finanznot geraten, vervielfachen sich bei Southwest binnen zehn Jahren die Kundenzahlen. 1989 stiegen 18 Millionen Menschen ein. Die Linie macht erstmals über 1 Mrd. Dollar Jahresumsatz, die Flotte ist auf 94 Jets angewachsen.

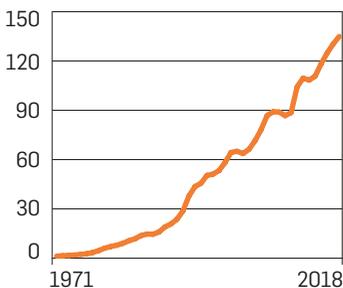
Das Flugzeug ist in den USA zum Massenverkehrsmittel geworden. 30 Prozent billiger ist eine Passagiermeile im Mittel als vor der Liberalisierung, und der „Southwest Effect“ wird zum geflügelten Wort in der Branche. Wo immer die Airline neue Routen eröffnet, sinken die Preise – und der Andrang der Reisenden wächst. „Herb Kelleher hat den Luftverkehr demokratisiert“, sagt der Hamburger Luftfahrtexperte Heinrich Großbongardt. Und Kelleher ist damit Vorbild für Dutzende Nachahmer geworden. →

Einfach und günstig

Southwest ist das Vorbild für viele Low-Cost-Airlines weltweit. Diese Grafiken zeigen, warum

IMMER MEHR PASSAGIERE

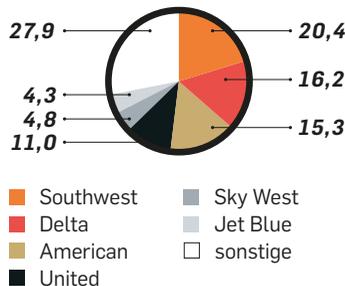
Zahlende Fluggäste von Southwest Airlines, in Millionen



Quelle: Southwest Airlines

MARKTFÜHRER

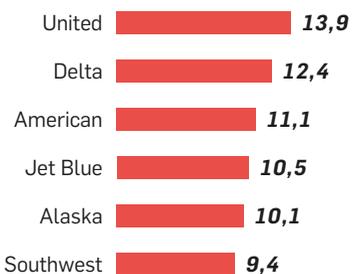
Anteile am Inlandsluftverkehr in den Vereinigten Staaten, in Prozent



Quelle: Department of Transport; Stand: 2018

LANGE ZEIT KOSTENFÜHRER

Kosten pro verfügbarer Sitzplatzmeile im Jahr 2016, in US-Cents



Quelle: Oliver Wyman, Airlines Economic Analysis

*Hot Pants und
hohe Stiefel:
Southwest tritt
von Anfang an
anders auf als
die Konkurrenz*



1991 gastiert ein junger Manager aus Dublin im Hauptquartier. Michael O'Leary, 30, ist nach Texas geschickt worden – sein Arbeitgeber, die kleine irische Fluggesellschaft Ryanair, steuert auf die Pleite zu. Aber bei Southwest gehen O'Leary die Augen auf. „Wir sahen Kelleher und seine Leute“, wird er später erzählen, „und sagten: ‚Warum können wir das nicht in Europa tun?‘“

Auch Ryanair macht fortan auf billig – mit fast der gleichen Strategie wie Southwest: Regionalflyhähnen, keine Umstiegsverbindungen, nur ein Flugzeugtyp, minimale Turn-around-Zeiten und zunächst keine Sitzplatzreservierungen. O'Leary, der bald zum Chef ernannt wird, treibt „no frills“ auf die Spitze: Gratis gibt es bei Ryanair gar nichts, weder Getränke noch das Einchecken des Gepäcks. Aber das stört die Passagiere kaum. Hauptsache, billig.

Ryanair wird in Europa zum Inbegriff des Discountfliegers – und seinerseits zum Vorbild für neue

Low-Cost-Airlines. Auch auf dem alten Kontinent müssen etablierte Fluggesellschaften die Preise senken, viele gründen später Low-Cost-Ableger. Fliegen wird immer billiger, massentauglicher, alltäglicher. Jeder dritte Flug in Europa wird 2018 von einem Low-Coster veranstaltet.

Ryanair wächst jahrelang immer weiter, schreibt immer höhere

Profite. Als Michael O'Leary nach den Gründen für den Siegeszug befragt wird, gibt er unumwunden zu: Er hat bei Southwest abgekupfert. „Das Genie ist nicht O'Leary oder Ryanair“, sagt er. „Es ist Herb Kelleher.“

In einem Punkt allerdings könnten die Kopie und das Original nicht unterschiedlicher sein: bei der Behandlung ihrer Mitarbeiter.

O'Leary versucht mit allen Tricks, die Arbeitskosten zu drücken. Crews werden oft nicht von Ryanair angestellt, sondern von externen Personaldienstleistern. Teilweise müssen sie sogar eigene Firmen gründen und formal als „Selbstständige“ ihre Dienste stundenweise an die Fluglinie verkaufen. Das spart Sozialabgaben; auch Lohnfortzahlung im Krankheitsfall liegt so im Ermessen von Ryanair. Gewerkschaften lässt O'Leary jahrelang nicht zu.

Kelleher hingegen gehen seine Mitarbeiter über alles: „Employees first. Customers second. Shareholders third.“ Erst die Angestellten, dann die Kunden, dann die Aktionäre – das predigt der Gründer bei jeder Gelegenheit. Southwest zahlt Gehälter über Branchenschnitt, Kelleher beteiligt seine Leute am Unternehmen. Alle, die von Anfang an dabei waren, werden so im Laufe der Jahre zu Millionären. Denn der Kurs ihrer Belegschaftsaktien vervielfacht sich. Sie danken es der Firma: Indem sie nicht nur ihren Job machen – sondern oft mehr tun als sie müssen. Und so ist Southwest in den Rankings der Kundenzufriedenheit stets weit oben. Trotz „no frills“.

„Er hat die Luftfahrt demokratisiert“

HEINRICH GROSSBONGARDT
Branchenexperte



DER CHEF IM HASENKOSTÜM

Kelleher geht mit gutem Beispiel voran. Muss eine Maschine schnell gesäubert werden, greift er auch mal selbst zum Staubsauger. Als ein Manager klagt, dass Flugbegleiter besseren Zugang zum Chef hätten als Führungskräfte, sagt Kelleher ihm: „Lass es mich so ausdrücken: Sie sind wichtiger als du.“ Und als Southwest den Piloten zeitweise die Ge-

haltserhöhung streicht, friert auch der Gründer sein Salär ein. Freiwillig. Weil er überzeugt ist, dass ein Unternehmen nur Erfolg hat, wenn die Mitarbeiter ihren Job wirklich mögen. „Der Spirit von Southwest Airlines ist ausgelassen, liebevoll, engagiert, emsig“, sagt er. „Es lohnt sich, es macht Spaß, es ist eine Freude.“

Sein Team bespaßt Kelleher am liebsten selbst. Auf Firmenfeiern taucht er schon mal im Elvis-Kostüm auf und macht dann zusammen mit seinen Leuten die Nacht durch. Ein andernmal verteilt er an Ostern im Hasenkostüm die „Honey Roasted Peanuts“ an die Passagiere eines Flugs. Und mit dem CEO einer anderen Airline, die Southwest wegen einer angeblich abgekupferten Werbung verklagen will, misst Kelleher sich nicht vor Gericht – sondern in einer Wrestling-Arena beim Armdrücken: ein weißes Rocky-Stirnband auf dem Kopf, die Kippe im Mundwinkel. Kelleher verliert im Ring, er muss 10 000 Dollar für wohltätige Zwecke spenden. Die PR aber: unbezahlbar.

Sich selbst nimmt er nicht immer ernst. Das Business jedoch sehr. Die Zahlen zeigen das. Für eine durchschnittliche Passagiermeile entstehen Southwest um die Jahrtausendwende nur 7,75 Cent operative Kosten. Das sind gut 3 Cent weniger als etwa beim Low-Cost-Ableger von Delta Air Lines. Das zahlt sich aus. Ganz besonders nach einer der schwärzesten Stunden der US-Geschichte. Nach den Attentaten am 11. September 2001 haben viele Amerikaner Angst, in Flugzeuge zu steigen. Der Passagierverkehr bricht zeitweise um ein Fünftel ein. Eine Airline nach der nächsten muss Insolvenz anmelden oder sich unter Gläubigerschutz flüchten, 70 000 Branchenmitarbeiter verlieren ihre Jobs.

Und Southwest? Verzichtet auf betriebsbedingte Kündigungen, vergrößert seine Flotte sogar. Schreibt trotz allem weiter Gewinn, Quartal für Quartal. Jahr für Jahr. Zeitweise hat das Unternehmen einen höheren Börsenwert als die Rivalen American,



01

Let it roll: Auf Firmenfeiern machte Kelleher schon mal die ganze Nacht durch

02

Abschied: „We love you, Herb“ – so würdigt Southwest den Gründer nach seinem Tod

Continental, Delta, United, Northwest und US Airways zusammen.

2003 wird Southwest Marktführer in den USA: mit mehr als 65 Millionen Passagieren und fast 400 Flugzeugen. Keine andere Linie befördert dort mehr Menschen auf Inlandsflügen. Im 31. Jahr in Folge weist Southwest einen Profit aus.

Herb Kelleher macht noch fünf Jahre lang weiter. Im Mai 2008, mit 77, legt er auf der Hauptversammlung sein Amt nieder. Die Airline befördert nun 88 Millionen Menschen jährlich. „Ich bin Lucky Herbie, weil ich all diese Jahre mit euch allen hatte“, sagt er mit brüchiger Stimme. Noch lange danach kreuzt er immer wieder in der Firma auf, tauscht sich aus mit seinem Nachfolger Gary Keller. Zum Schluss ist er auf künstlichen Sauerstoff angewiesen, die vielen Zigaretten fordern Tribut.

Am 3. Januar 2019 stirbt Kelleher mit 87 Jahren. Tausende Southwest-Mitarbeiter trauern um ihn, aufrichtig. Rollin King ist schon seit

2014 tot. Zuvor allerdings hatte der Kompagnon einem Journalisten der „Dallas Morning News“ gebeichtet: Große Teile des Schöpfungsmythos waren erstunken und erlogen. In Wahrheit habe Herb damals in der Bar versucht, ihm den Einfall mit der Billiglinie auszureden. Erst viel später sei der Anwalt umgeschwenkt.

Und die Anekdote mit der Cocktail-Serviette, die Kelleher so oft zum Besten gegeben hat? Fliegerlatein, antwortet King. Aber: „Es ist eine höllisch gute Story!“

Southwest hingegen erzählt auf seiner offiziellen Website bis heute die Geschichte von den zwei Männern und der Serviette. Auf Anfrage von Capital antwortet die Presseabteilung: „Nur zwei Leute wissen das sicher – King und Kelleher, und keiner von beiden ist hier. Aber wir glauben gern, dass es wahr ist. Und auch wir denken: Es ist eine höllisch gute Story!“ Seine eigene Legende hat Herb Kelleher überlebt. ◇

NÄCHSTE FOLGE: THOMAS COOK

Eigentlich wollte der Baptistenprediger Thomas Cook 1841 nur eine Fahrt zu einem Treffen der Abstinenzbewegung organisieren. Tatsächlich wurde aus dem Gruppenausflug ohne Alkohol der Beginn der Pauschalreisen – die Thomas Cook reich und den weltweiten Tourismus groß machten.