Swissair Grounding

Die Hintergründe

1. Einleitung

Die Swissair war ein Symbol für Zuverlässigkeit, Sicherheit, Rechtschaffenheit, Pünktlichkeit, Qualität – kurz ein Symbol für die Schweiz. Die Swissair stand auch für kollektiven Stolz und patriotische Gefühle und war wichtiger Teil des helvetischen Inventars. Das Bild von parkierten Flugzeugen mit dem Schweizer Kreuz auf der Flosse, gestrandeten Passagieren die in Kloten in Zivilschutzanlagen übernachten mussten, war eine noch nie dagewesene Schmach für das ganze Schweizer Volk und ein einprägendes Desaster. Hannes Britschgi, Chefredaktor von *Facts* schrieb in seinem Jahresrückblick vom Jahre 2001: „Die Verunglückte Notlandung der Swissair geht als einmaliges Trauerspiel in die Schweizer Wirtschaftsgeschichte ein. Im furiosen Finale wurde ein grosses Stück Sicherheitsgefühl weggespült. Das Grounding traf nicht bloss die Swissair-Flotte, sondern auch die nationalen Eigenschaften der Schweiz: Zuverlässigkeit, Sicherheit und Qualität. Die Swissair hat lange vom Schweizer Image profitiert. Irgendwann einmal war sie so stark im Geschäft, dass sie selbst am Image der Schweiz gebaut hat. Die Swissair war ein Stück Schweiz. Dieses Stück Identität ist zerbrochen. Die Ikone unsiterer Tüchtigkeit lag am Boden. Tausende von Angestellten haben ihren Job verloren, die Manager ihren Ruf.“ Manche Bürger fragten sich, wie so etwas in einem Land wie die Schweiz überhaupt möglich sei. Die Vorgänge erinnerten eher an ein Entwicklungsland oder an eine „Bananen-Republik“. Die skandalösen Vorgänge am 2. Oktober 2001 hatten ein Land in dessen Grundfesten erschüttert und das Ansehen international massiv beschädigt. Es herrschte ein landesweiter Konsens, dass das Grounding ein enormer Imageschaden verursacht habe und an einem einzigen Tag der Lack und Glanz der Schweiz verloren gegangen sei.

Photo © Stefan Lindauer

Einzig Aviatik-Journalist Sepp Moser umschrieb im Vorwort seines Buches *Bruchlandung* den Tod der 70-jährigen nationalen Fluggesellschaft emotionslos: „Nüchtern betrachtet ist hier ein ganz gewöhnliches Transportunternehmen untergegangen, ein - abgesehen von seiner Grösse - normaler Vorgang."

2. Vorgeschichte

Die komplette Flottenstilllegung[1] der Swissair war der Höhepunkt eines schleichenden Niedergangs welcher Ende der 90er Jahre begann und am 2. Oktober 2001 seinen traurigen Zenith erreichte. Wie der Titel suggeriert, liegt der Fokus von *www.swissair-grounding.net* auf dem Grounding selbst. Es ist nicht Ziel dieses Berichtes, die entscheidenden Management-Fehler, die die einst als „Fliegende Bank“ bezeichnete Fluggesellschaft an den Rand des Ruins brachten, nochmals detailliert zu analysieren, sondern es soll in erster Linie das Augenmerk auf die allerletzten Tage im Leben der Swissair gelegt werden. Zum besseren Verständnis ist es aber unumgänglich, sich einen kurzen Überblick über die wichtigsten Ereignisse vor dem Grounding zu verschaffen:

Zum Begriff „Grounding“:
Englisch. Kommt von „Ground“ = Boden, Erde. In der Aviatik wird damit die längerfristige oder vorübergehende Stilllegung eines Flugzeuges oder im Extremfall der gesamten Flotte einer Fluggesellschaft bezeichnet. Gründe dafür können ganz unterschiedlicher Natur sein etwa wegen höherer Gewalt (z.B. Naturkatastrophen wie Hurricaines, Tornados, Aschewolken nach Vulkanausbrüchen etc.), Streiks oder Entzug der behördlichen Flugbewilligung (Startverbot). Seit dem Ende der Swissair gehört dieser Fachbegriff in der Schweiz zum Volksmund und wird von den Medien inflationär für jegliche wirtschaftliche Katastrophe verwendet, ähnlich wie der von der Kernenergie stammende Begriff des „Super-GAUs“.

- 1995 kauft Swissair 49.5% der belgischen Sabena, übernimmt aber faktisch die operative Führung der Fluggesellschaft.
- Nach dem Nein des Schweizer Volkes zum EWR, beschliesst der Verwaltungsrat der SAirGroup im Jahre 1997 die von der Beratungsfirma McKinsey erarbeitete „Hunter-Strategie“ zu verfolgen. Ziel dieser Strategie ist es, eine durch Beteiligungen untermauerte eigene Allianz (Qualiflyer Group) zu bilden. Darauf werden in den kommenden Jahren unter der Führung von Philippe Bruggisser scheinbar wahllos Beteiligungen an maroden und verlustbringenden Airlines gekauft. Neben der belgischen Sabena, werden auch bedeutende Anteile an den

[1] Bereits im Jahre 1979 kam es bei der Swissair zu einem Teil-Grounding: Am 28.5.79 erliessen die US-Behörden ein Flugverbot für Flugzeuge des Typs DC-10 nachdem drei Tage zuvor eine Maschine der American Airlines kurz nach dem Start das linke Triebwerk verlor und abstürzte. Die Swissair untersuchte umgehend alle ihre Flugzeuge auf Materialermüdung doch am 6.6.79 schloss sich die Schweiz dem Flugverbot an: Die gesamte DC-10 Flotte (damals 9 Flugzeuge) wurde vorübergehend stillgelegt.
Am 17.4.10 wurde der Luftraum über der Schweiz vom BAZL aus Sicherheitsgründen für mehr als vier Tage geschlossen, nachdem sich eine Lavaaschewolke von Island her über ganz Europa legte. Die ganze Kurz- und Langstreckenflotte der Swiss sass am Boden fest.

französischen Gesellschaften Air Littoral, AOM und Air Liberté, der italienischen Volare und Air Europe, der polnischen LOT, der afrikanischen SAA und dem deutschen Ferienflieger LTU gekauft. Dazu wird der Kauf von Beteiligungen an den portugiesischen TAP und Portugalia eingeleitet und eine Übernahme der chronisch defizitären Alitalia geprüft. Die meisten Gesellschaften sind Sanierungsfälle und verschlingen grosse Mengen an Restrukturierungs-Kapital. Insgesamt wurden rund CHF 4-6 Mrd. für Beteiligungen ausgegeben - ohne dafür einen entsprechenden Gegenwert als Aktiva in der Bilanz zu erhalten.

- Im Sommer 2000 kommt eine McKinsey-Studie namens „Shield" erstmals zum Schluss, dass eine milliardenschwere Finanzierungslücke klaffe und die Strategie nicht mehr finanzierbar sei.
- Am 23.1.01 wird CEO Philippe Bruggisser vom Verwaltungsratspräsidenten Eric Honegger fristlos entlassen. Dieser kann aber weder einen Nachfolger noch eine neue Strategie präsentieren und stürzt den Konzern in eine Führungs- und Strategie-Krise. Er selbst übernimmt in Personalunion die Funktion des Konzern-CEO, währenddem Moritz Suter, Gründer und CEO der Crossair, zum Chef von SAirLines - also aller Fluggesellschaften des Konzerns inklusive der Swissair, ernannt wird. Sein Nachfolger bei Crossair wird André Dose, bisheriger Chef Operation.
- Nach nur gerade mal 44 Tagen im Amt wirft Suter das Handtuch u.a. wegen den drohenden Haftungsrisiken und zieht sich als Verwaltungsratspräsident „seiner" Crossair zurück.
- 9.3.01: Zwei weitere Studien von Beratungsfirmen warnen vor einer möglichen Insolvenz. Statt radikale Rettungsmassnahmen zu diskutieren beschliesst der Verwaltungsrat gesamthaft zurückzutreten.[2] Einzig Mario Corti, welcher erst seit kurzem im Rat Einsitz gefunden hat, bleibt übrig. Er ist bereit, den schon fast aussichtslosen Job als Präsident des Verwaltungsrates und Konzernleiters der Gruppe ad interim zu übernehmen.
- Erste dringende Aufgabe ist es, vollständige Transparenz in den Finanzdschungel zu bringen, um die Tragweite der finanziellen Schieflage zu eruieren. Am 2.4.01 präsentiert er das Jahresergebnis mit einem Verlust von CHF -2,9 Milliarden - darin sind knapp CHF 2,5 Milliarden an Rückstellungen für den Ausstieg aus den zahlreichen Airline-Beteiligungen enthalten. Ein Bankenkonsortium (ohne UBS) stellt eine Überbrückungsfazilität zur Verfügung, die im Bedarfsfall eine Vorfinanzierung von künftigen Verkaufserlösen sicherstellt.
- Am 12.7.01 legt Mario Corti einen umfassenden Restrukturierungsplan vor. Mit Belgien und Frankreich kann man sich über einen Ausstieg einigen. Gleichzeitig wird das Ergebnis-Verbesserungsprogramm „Change 01" gestartet, welches jährliche Kostensenkungen von CHF 500 Mio. zum Ziel hat. Zudem wird eine Task Force eingesetzt, die Synergien zwischen Swissair und Crossair erarbeiten soll. Beat Schär, CEO Swissair, tendiert für eine Zusammenführung der beiden Gesellschaften unter Wahrung der beiden Marken Swissair und Crossair um Doppelspurigkeit abzubauen. André Dose und Moritz Suter sträuben sich vehement gegen eine Verschmelzung und kontern mit einem Gegenkonzept, welches eine massive Verkleinerung der SR-Langstreckenflotte auf 26 Flugzeuge vorsieht.
- Am 30.8.01 werden die Halbjahreszahlen präsentiert und erstmals sämtliche Beteiligungen vollständig konsolidiert. Das Ergebnis ist schockierend. Mario Corti beschliesst die florierenden Konzerngesellschaften Nuance (Tax Free Shops) und Swissport (Bodendienste) zu verkaufen, um das massiv geschrumpfte Eigenkapital zu stärken. Zudem sollen 1000 Stellen abgebaut werden. Dank diesen Massnahmen und Veräusserungen sollen Mittel in der Höhe von rund CHF 4.5 Mrd. frei werden. Um mit Mario Cortis Worten zu sprechen war der gewählte Pfad zwar schmal aber durchaus gangbar.

3. Der 11. September

Spätestens seit der schonungslosen Offenlegung des Scherbenhaufens, welches die gescheiterte „Hunter-Strategie" verursacht hatte, war allen klar, dass die Luft für die SAirGroup sehr dünn geworden war und sie einen grossen externen Schock kaum verkraften würde.

Doch dann passierte etwas, was sich die Menschheit bislang nicht einmal in den schlimmsten Alpträumen hatte vorstellen können und was die Welt in ihren Grundwerten erschütterte. Die Ereignisse in den USA standen in keinem Worst-Case-Szenario. Während Tagen war der Flugverkehr nach den USA lahmgelegt und weltweit brach das Verkehrsaufkommen ein. Die Airline-Branche stürzte in die grösste Krise ihrer 100-jährigen Geschichte. Nur Stunden nach dem Anschlag meldete die amerikanische Midway Airlines den Konkurs an. Tage später folgte die traditionsreiche Ansett Australia. Fluggesellschaften auf der ganzen Welt sahen sich gezwungen Flugzeuge stillzulegen, Flüge zu annullieren und Angestellte zu entlassen. Der Flugzeughersteller Boeing gab den Abbau von 30'000 Stellen bekannt. Die Geschäftsführung der SAirGroup sah sich wegen des verheerenden Ertragseinbruches mit der Tatsache konfrontiert, dass die liquiden Mittel nur bis Ende Monat reichen würden. Der Verkauf von Nuance und Swissport, aber auch anderer Aktiva wie z.B. MD-11 Maschinen an FedEx waren faktisch nicht mehr veräusserbar, denn die Marktwerte dieser Vermögenswerte hatten sich über Nacht massiv verringert. Ausserdem war der vom Bankenkonsortium bewil-

[2] Mit VR-Präsident Eric Honegger verliess der letzte UBS-Vertreter die Führungsetage der SAirGroup. Honegger war seit April 1999 Verwaltungsrat der UBS.

ligte „Milliardenkredit“ nicht mehr beziehbar, da die von den Banken diktierten Konditionen nicht mehr erfüllbar waren (die als Sicherheiten gedachten Aktien von Swissport und Nuance waren wegen der massiven Werterosion fast wertlos geworden). Der plötzliche Einbruch der Einnahmen bei mehrheitlich gleichbleibenden Kosten hatte verheerende Folgen. Die negativen Auswirkungen auf Cashflow und Eigenkapital wurden bei der SAirGroup auf CHF 3.7 bis 4.4 Milliarden Franken bis Ende Jahr geschätzt. Der Cash-Drain betrug rund CHF 20 Mio. - pro Tag! Hinzu kam, dass millionenschwere, vertraglich zugesicherte Zahlungen an die ausländischen Konzerntöchter Sabena und AOM fällig wurden…

Kurzum: Die ganze SAirGroup, mit weltweit 71'000 Angestellten - davon rund 19'000 in der Schweiz, befand sich in einer äusserst lebensbedrohlichen Notlage.

4. Rettungsversuche

Mario Corti versuchte umgehend mit der Landesregierung in Kontakt zu treten. Doch nach Auskunft des Bundeshauses, war der erstmögliche Termin des zuständigen Bundesrates Kaspar Villiger erst am Montag, den 17.9.01. An diesem Tag wurde Bundesrat Villiger von Mario Corti und Finanz-Chefin Jacqualyn Fouse ausführlich über die äusserst kritische Lage der SAirGroup sowie über Lösungsalternativen und deren Konsequenzen informiert: Eine Rettung der SAirGroup sei ohne Bundesunterstützung nicht mehr möglich, da unter den gegebenen Umständen nicht davon ausgegangen werden dürfe, dass der Kapitalmarkt bereit sei, in die krisengeschüttelte Airline-Branche zu investieren. Auf die Frage von Bundesrat Kaspar Villiger ob in 14 Tagen „fertig sei“ musste Corti bestätigen, dass wegen der Folgen der Terroranschläge die Liquidität kaum mehr einen Monat ausreichen werde. Dieser erbat um eine dringend notwendige Unterstützung in Form einer Bundesgarantie in der Grössenordnung von CHF 1 Mrd.[3] um die Zahlungsfähigkeit bis zu einer Bilanzrestrukturierung sicherzustellen. Der Rekapitalisierungsbedarf wurde von Seiten der SAirGroup auf rund CHF 4 Mrd. geschätzt. Bundesrat Villiger lässt zunächst ein Aussprachepapier für die nächste Bundesratssitzung erstellen, welche aber erst vier Tage später stattfand.

Zur gleichen Zeit wurde in Basel Moritz Suter in eigener Sache aktiv. Er nahm sein eingemottetes Konzept „Phoenix“ wieder hervor, mit dem er seinerzeit das Projekt „Alcazar“ (geplante Fusion von Swissair, KLM, SAS und Austrian) torpedierte und begann unverzüglich in Bankenkreisen mögliche Geldgeber zu suchen, um ein allfälliges Herauslösen seiner Firma aus dem Konzern zu ermöglichen. Zusammen mit André Dose, Thomas Hanke[4] (Chef Strategie & Netzwerk Crossair) und Richard Heidecker (ehemals Chef Marketing Crossair, nun externer Berater) fertigten sie basierend auf Moritz Suters altem „Phoenix“-Plan ein neues, überarbeitetes Konzept. Professor Peter Böckli, prominenter Basler Aktienrechtler und Vizepräsident des UBS-Verwaltungsrats, gab dem Konzept zudem den juristischen Schliff.

Mario Corti wurde vom Bundesrat beauftragt, ein tragfähiges Konzept für eine lebensfähige Schweizer Airline zu präsentieren; jener stellte dabei erstmals Bundeshilfe in Aussicht. Corti brauchte radikale Massnahmen - sofort. Zu diesem Zweck beauftragte er André Dose, CEO der Crossair, ein entsprechendes Konzept zu erstellen. Zusammen mit Moritz Suter, Richard Heidecker sowie dem Juristen und Crossair-Mitbegründer Georg Wiederkehr wurde über Nacht der bereits in seinen Grundzügen angedachte Entwurf fertig gestellt: Gemeinsame Airline unter dem Namen „**Swiss Air Lines**“, massive Reduzierung des Streckennetzes, Flottenreduktion bei Swissair und Stellenabbau besonders in Kloten. Da der Konzern inzwischen kurz vor der Pleite stand und keine Zeit für das Studium von Alternativen vorhanden war, wurde das neue Konzept vom Verwaltungsrat der SAirGroup in Windeseile genehmigt. André Dose wurde dabei von Mario Corti als CEO nominiert. Moritz Suters Einflussmöglichkeiten wurden durch eine in der „Swiss Air Lines“ aufgegangenen Crossair arg beschnitten.

Am 21.9.01 billigte der US-Kongress ein Hilfspaket in Höhe von US$ 15 Mrd. um die amerikanischen Airlines vor dem Bankrott zu bewahren. Beschlossen wurden Direkthilfen von US$ 5 Mrd. sowie Kreditgarantien im Umfang von US$ 10 Mrd.

Photo © admin.ch

Am Samstag dem 22.9.01 fand in der Bundesrats-Residenz am Landsitz Lohn ein Krisengipfel mit Vertretern von *economiesuisse*, dem Schweizer Dachverband der Schweizer Wirtschaft statt, an der die Delegation der SAirGroup die beschlossene Umstrukturierung zur „Swiss Air Lines“ und die Pläne zur Rekapitalisierung der Gruppe präsentierte. Die teilnehmenden Bundesräte Leuenberger und Villiger lehnten jedoch eine Gewährung einer Bundesgarantie immer noch ab. Nach den Vorstellungen des Bundesrats, wollte man alle Stakeholder an einen runden Tisch bringen und

[3] Eine Bundesgarantie wäre immens wichtig gewesen, um ausländische Kreditgeber zu gewinnen, da diese die Gewissheit gehabt hätten, dass der Bund die Gesellschaft nicht fallen lassen würde. Da der Bundesrat aber wegen „fehlender Gesetzesgrundlage“ keine Garantie geben konnte/wollte, war die SAirGroup zwingend auf die Kooperation der einheimischen Banken angewiesen - insbesondere auf die zwei Schweizer Grossbanken UBS und Credit Suisse.

[4] Hanke war vor seiner Tätigkeit bei Crossair „Senior Project Manager“ bei Roland Berger & Partner im Bereich Transportation/Aviation und war Verfasser des Strategiepapiers Q-Hub, welches der SAirGroup eine Abweichung von der McKinsey erarbeiteter Hunter-Strategie vorschlug und die Akquisition von LTU für insgesamt CHF 1.4 Mrd. empfahl.

einen kollektiven Schuldenerlass bewirken. Doch die Initiative müsse von der Wirtschaft, insbesondere den Aktionären und Banken kommen. Zur Planung einer Rekapitalisierung im Umfang von CHF 4 Mrd. wurde ein Arbeitskreis unter der Leitung von Unternehmer und alt Nationalrat Ulrich Bremi formiert. Diese Kapitalerhöhung sollte anlässlich einer ausserordentlichen GV am 9. November den Aktionären zur Zustimmung präsentiert werden.

Am Montag dem 24.9.01 wurde die Öffentlichkeit über die beschlossenen radikalen Massnahmen informiert. Die Pressemitteilung der SAirGroup beinhaltete die Zusammenführung der Airlines Swissair und Crossair unter Beibehaltung der beiden Marken aber vollständigen Integration des Kurzstreckennetzes und Reduzierung der Langstreckenflotte um 25%. Ausserdem wurde angekündigt, dass bis zum 10. Oktober eine Rekapitalisierung der Gruppe durch eine breit angelegte Unterstützung durch Investoren unter der Führung von Ulrich Bremi ausgearbeitet wird.

Am gleichen Tag wurde Bundesrat Kaspar Villiger in der Causa Swissair aktiv - allerdings mit einer überraschenden Stossrichtung: Er beauftragte die in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannte Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsfirma ***BDO Visura*** mögliche Sanierungsvarianten zu beurteilen und für den Bundesrat konkrete Handlungsempfehlungen auszuarbeiten. Bereits im April hatte diese Firma das Eidgenössische Finanzdepartement im Hinblick der bevorstehenden Generalversammlung der SAirGroup in Bezug auf finanzwirtschaftliche und jahresabschlussbezogene Aspekte beraten. Diesmal gab Bundesrat Villiger klare Vorgaben, welche die Grundhaltung des Bundes widerspiegeln sollten: Zum längerfristigen Überleben der Swissair soll nur eine einmalige, zeitlich begrenzte Sanierung in Betracht gezogen werden unter Miteinbezug aller relevanten Stakeholder „zur Wahrung der Opfersymmetrie". Entscheidend war aber die Vorgabe, dass keine öffentliche Mittel zur „Abdeckung früherer Managementfehler" eingesetzt werden dürfen. Irrtümlicherweise wurde auch hingewiesen, dass das Luftfahrtgesetz nur Kapitalbeteiligungen aber keine Darlehen, Garantien, Bürgschaften und à fonds perdu-Zuschüsse erlaube.[5] Bereits drei Tage später, am 27.9.01 legte die beauftragte *BDO Visura* Bundesrat Villiger ihr Gutachten vor.[6] Basierend auf den strengen Vorgaben war es nicht überraschend, dass Sanierungsvorschläge zur Rekapitalisierung und Liquiditätssicherung auf wenig Gegenliebe stiessen da diese Sanierungsmassnahmen entweder wegen Formvorschriften erst stark verzögert greifen würden oder nicht gesetzteskonform seien. Generell wurde moniert, dass eine Rettung der *ganzen* Gruppe - wegen deren Grösse und Komplexität und der Dringlichkeit - schwierig zu beurteilen sei und die SAirGroup viele Teile enthalte „an denen kein öffentliches Interesse" bestehe. Ein Nachlassverfahren wurde ebenfalls geprüft aber als unrealistisch ausgeschlossen da dadurch eine normale Geschäftstätigkeit erheblich eingeschränkt wäre. Das Blitz-Gutachten kommt zum Schluss, dass eine Gesamtsanierung des Konzerns kein realistisches Szenario sei. Als Alternative empfiehlt sie die Einleitung eines Konkursverfahrens mit der Bildung einer Auffanggesellschaft und den späteren Verkauf an Dritte oder einem Börsengang. Als „für eine Beteiligung des Bundes interessanteste Variante" sei der Kauf der Crossair als „Quasi-Auffanggesellschaft" durch Investoren und den Zukauf von weiteren Aktiven „soweit für die Aufrechterhaltung des internationalen Flugverkehrs notwendig". Im Nukleus skizzierte dieser Vorschlag bereits die später eingeschlagene Stossrichtung. Dem Bund wurde empfohlen das „proaktive Zusammenstellen der Auffanggesellschaft" frühzeitig zu beeinflussen und von der SAirGroup „die Ausarbeitung entsprechender Varianten" zu verlangen. Weder Ulrich Bremi noch Mario Corti wurde diesbezüglich in Kenntnis gesetzt. Man liess sie im Glauben, eine Rettung der SAirGroup stehe immer noch im Vordergrund.

Aufgeschreckt von den schlechten Nachrichten kehrte Moritz Suter am Dienstag, den 25.9.01 vorzeitig aus seinem Urlaub in Frankreich zurück und war nun gewillt, seine letzte Trumpfkarte zu ziehen und versucht, den 70%-Anteil der Crossair aus der SAirGroup herauszulösen. Doch allein war das nicht zu schaffen - dazu brauchte es zahlreiche Freunde und einflussreiche Geldgeber, die ihm unter die Arme greifen würden. Inzwischen liess er vor aller Welt verlauten, dass er genügend Investoren zur Hand habe, um die Crossair aus der Swissair herauszukaufen. Am Abend des 26.9.01 fand in Moritz Suters Haus ein Treffen mit André Dose, UBS-VR-Vizepräsident Prof. Peter Böckli, Richard Heidecker und Rechtsanwalt Bernhard Bodmer statt. Dose, der neue CEO der zu fusionierenden Swissair/Crossair, informierte die Anwesenden eingehend über die aktuelle Lage - ohne Rücksicht auf Geschäftsgeheimnisse. Moritz Suter war überzeugt, dass es ein Interesse gebe, in der Schweiz wenigstens eine funktionierende Fluggesellschaft zu haben und dass das wohl eher die Crossair sein werde und nicht die Swissair.

Die UBS, welche seit Jahren das Cash Management der SAirGroup betreute, verschärfte die Liquiditätsprobleme der SAirGroup entscheidend in dem sie die **Zero-Balancing-Cash-Pooling-Fazilität** des Konzerns schrittweise aufheben liess: Am 10.9.01 wurde der Vertrag durch die UBS einseitig auf Ende Oktober gekündigt. Nach Ansicht der SAirGroup, wäre dies frühestens auf Ende Jahr möglich gewesen, was auch juristische Abklärungen bestätigten. Die UBS bestand aber trotzdem auf eine Been-

Zum Begriff „Cash-Pooling":
Das Cash-Pooling erlaubt einem Konzern, die Konten der verschiedenen Konzerngesellschaften im Laufe eines Tages so zu verwenden, als würde es sich um ein einziges Konto handeln. Damit kann der Konzern intern als Bank fungieren und das Management der liquiden Mittel zwischen den Konzerngesellschaften erheblich vereinfachen. Durch die ausgleichende Bewirtschaftung der Konzernliquidität kann der Liquiditätsbestand tiefer gehalten werden.

[5] Artikel 101 des Schweizer Luftfahrtgesetzes erlaubt dem Bund Beiträge oder Darlehen zu gewähren. Zudem kann sich der Bund nach Art. 102 an Luftverkehrsunternehmungen beteiligen, wenn dies im allgemeinen Interesse liegt.

[6] Dieses Gutachten blieb jahrzehntelang unter Verschluss und war nicht öffentlich zugänglich. Es kam erst 2019 ans Tageslicht, nachdem ein Akteneinsicht-Gesuch (aufgrund des Bundesgesetzes über das Öffentlichkeitsprinzip der Verwaltung) genehmigt worden war. Es wurde zuvor in keinem Straf- oder Zivilprozess beigezogen.

digung per Ende Oktober und verlangte am 24.9.01 zudem, dass Transaktionen über CHF 5 Mio. angekündigt werden mussten, doch bereits am 26.9.01 machte die UBS weitere Auflagen: Ab sofort wurde die „Overnight exposure" untersagt, d.h. alle Konten der Pool-Mitglieder mussten von nun an manuell saldiert werden, was die gebundene Liquidität im System sowie den administrativen Aufwand massiv erhöhte. Zuvor wurde ein Begehren auf ein „daylight overdraft" (vorübergehendes Überziehen der Kreditlimite) abgelehnt. Am 28.9.01 wurde der *Sweeping Mechanismus* (Ausgleich der Saldi aller Konzerngesellschaften am Tagesende) fristlos aufgehoben. Die UBS verlangte, dass Zahlungen ab sofort nur noch auf Guthabenbasis akzeptiert würden. Damit wurde die Cash-Pooling-Fazilität faktisch aufgehoben - obwohl der bisherige Vertrag noch bis Ende Oktober gültig gewesen wäre. Zudem mussten neu jeweils vorgängig die notwendigen Transfers zur Alimentierung der Konti ausgelöst werden. Die Konzerngesellschaften konnten keine Zahlung mehr ausführen, ohne dass vorgängig das notwendige Geld auf ihren Firmenbankkonti verfügbar war. Dies erhöhte den gruppenweiten Liquiditätsbedarf enorm. Von einem Tag auf den anderen wurden rund CHF 250 Mio. mehr Cash erforderlich.

Die UBS hat nie glaubwürdig erklärt, wieso sie der SAirGroup die Schraube dermassen angezogen habe. Durch dieses Vorgehen hat sie eine ohnehin schwierige Situation - und das in voller Kenntnis der Dramatik des Überlebenskampfes - massiv verschärft. Im Gegenteil: Vor der GPK der Regierung erklärte sie, sie habe auch nach der Kündigung die SAirGroup aktiv beim Cash-Management unterstützt! Mitte Mai 2001 rügte die UBS aufgrund der teilweise hohen Aktiv- und Passivsaldi einzelner Pool-Teilnehmer „Missstände in der Verwendung des Cash-Pools als Finanzierungs- und Anlage-Tool". Im Bericht der GPK ist festgehalten, dass die Kündigung als Reaktion auf die Abwertung der Bonität der SAirGroup durch die Rating-Agentur Moody's erfolgte. Eine dermassen drakonische Massnahme als Folge einer simplen Neubewertung einer Agentur ist sehr erstaunlich, insbesondere wenn man bedenkt, dass die UBS dank ihrer langjährigen Tätigkeit als Cash Management-Bank bestens über die finanzielle Lage informiert war und das Downgrading bereits im August erfolgt war. Gemäss Aussagen von Marcel Ospel sei die Kündigung einzig eine „Vorsichtsmassnahme" bei Anzeichen erhörter Risiken gewesen - eine Art „Signal, dass man besorgt sei". Gemäss Ospel sei die Wirkung in der Praxis „nicht so bedeutend". In Tat und Wahrheit verfolgte die UBS wohl die von Ihrem obersten Kreditverantwortlichen formulierte Strategie welche in einem internen „streng geheimen" Memorandum an den Verwaltungsrat abgefasst war. Darin war die Empfehlung enthalten, den Cash-Pool der SAirGroup „restriktiver zu handhaben". Ausserdem solle betreffend einer Zuführung von Neugeld eine sehr zurückhaltende Haltung eingenommen werden und zur Beteiligung am Milliardenkredit des Banken-Konsortiums „dürfe sich die UBS unter keinen Umständen überreden lassen". In einem an Mitglieder des Kaders gerichtetes internes E-Mail von Andreas Schöni, Verantwortlicher für das Cash Pooling der Grosskunden bei der UBS, wurden Ziel und Konsequenzen einer Aufhebung klar umschrieben: „Wenn wir nicht länger bereit sind bei den Ausgleichsoperationen Risiken zu tragen, könnten wir schwere Liquiditätsprobleme für die Swissair schaffen und könnten diese sogar näher in die Insolvenz drängen". Der Chef-Jurist der UBS, Peter Kurer, forderte am 28.9. die Rechtsabteilung der SAirGroup auf, unverzüglich eine Nachlassstundung einzureichen. Als die SAirGroup dieser Forderung nicht nachkam, erfolgte am gleichen Tag die fristlose Kündigung des Sweeping Mechanismus. Triumphierend sagte Kurer zu Karin Anderegg, Chef-Juristin der SAirGroup: „So, nun haben wir Euch den Stecker herausgezogen!".

> *„So, nun haben wir Euch den Stecker herausgezogen"*
> Peter Kurer, Chefjurist UBS

Am Freitag dem 28.9.01 fand die erste Sitzung der Arbeitsgruppe Bremi statt, in der einflussreiche Personen der Schweizer Politik und Wirtschaft teilnahmen. Mario Corti warnte die anwesenden Vertreter vor den katastrophalen Folgen eines Groundings, denn es müsse mit einem gewaltigen Domino-Effekt gerechnet werden. Allein von der IT-Tochter Atraxis seien 28 Fluggesellschaften und rund 128 Flugplätze weltweit schicksalhaft abhängig. Die UBS, vertreten durch VR-Vizedirektor Alberto Togni, nahm an dieser Sitzung zwar teil, doch nur mit Bedenken und erst nach Zureden. Die *Finanz und Wirtschaft* schrieb diesbezüglich: „Eine undurchsichtige Rolle spielt die UBS. Die Grossbank setzt sich offenbar für eine Nachlassstundung ein". Tatsächlich hatte die UBS der SAirGroup am 23.9.01 klar gemacht, dass eine grössere Liquiditätsspritze ohne Gläubigerschutz ausgeschlossen sei. Die Gruppe solle im Gegenteil ein Nachlass aktiv vorbereiten. Rechtsberater der SAirGroup wiesen hingegen darauf hin, dass ein Nachlassverfahren *keine taugliche Lösung* zur Sanierung der Gruppe sei. Das Verfahren sei äusserst komplex und eine konsolidierte Durchführung sehr schwierig (da für jede Konzerngesellschaft einzeln durchzuführen). Keine Schweizer Gesellschaft ähnlicher Grösse habe je ein solches Verfahren überlebt: Ein Nachlassverfahren sei nichts anderes als der erste Schritt zum Konkurs. Dafür wurde ihrerseits ein möglicher Ausweg skizziert: Swissair und Crossair könnten von einer Auffanggesellschaft übernommen werden. Damit wäre sichergestellt, dass der operative Flugbetrieb ohne Unterbrechung fortgesetzt werden könnte. Die Liquidität wäre zudem mit einer Bundesgarantie abzusichern. Ausserdem wurde die Möglichkeit einer Umwandlung von Gläubiger- zu Aktienkapital (Debt-to-Equity Konversion) geprüft. Die UBS hatte noch im März ihre Bereitschaft erklärt, bei der Beseitigung der Überschuldung mittels Umwandlung von Krediten in Eigenkapital sowie bei einem eigentlichen Schuldenerlass mitzumachen. Die SAirGroup-Spitze war davon überzeugt, dass man ein Zusammenbruch des Konzerns unter allen Umständen verhindern müsse, um das Unternehmen zu *Fortführungswerten* zu erhalten. Bei einer Fortführung zu Liquidationswerten wären in einem enormen Ausmass Vermögenswerte vernichtet worden.

Am gleichen Tag nahm Konzernchef Mario Corti in der Arena-Sendung des Schweizer Fernsehens teil und erklärte unumwunden, dass die Lage äusserst prekär und die Auszahlung der Oktober-Löhne nicht garantiert sei. Dabei warnte er davor, dass ein Konkurs fatale Auswirkungen hätte, da über Nacht Werte in unglaublichen Ausmasse

vernichtet würden und alles ab sofort auf Cash-Basis laufen würde. Innert kürzester Zeit hätte man völlig chaotische Zustände, was eine Stilllegung der ganzen Fluglinie zur Folge hätte. Dabei verwendete er erstmals ein Wort, das die wenigstens bislang kannten: „Stellen Sie sich vor, auf der ganzen Welt sind Swissair-Flieger *gegroundet!*". Einen Konkurs würden viele bereuen. Sein Fazit: „Wir müssen das unbedingt vermeiden". Er versprach seinen Angestellten und den Zuschauern für das Überleben der Gesellschaft zu kämpfen und einen Weg zu suchen, die Liquidität sicherzustellen.

5. High Noon – Die Entscheidung

Am Samstag, den 29.9.01 war der Konzern schon faktisch illiquide. Der (verbliebene) SAirGroup-Verwaltungsrat tagte den ganzen Morgen am Klotener Balsberg - dem Hauptsitz der SAirGroup. Es wurde geprüft, ob eine Nachlassstundung[7] eingeleitet werden könne, ohne den Flugbetrieb zu gefährden. Es bestand die Idee zur Bildung einer Auffanggesellschaft durch Investoren zur Übernahme von Swissair und Crossair mit dem Ziel, eine ununterbrochene und geordnete Weiterführung des Flugbetriebes sicherzustellen. Allerdings bestanden unlösbare juristische Probleme, denn die Betriebskonzessionen liessen sich nicht einfach übertragen. Daraufhin wurde wiederum die Finanzierung der beschlossenen „Swiss Air Lines" diskutiert, doch der telefonisch zugeschaltete Bundesrat verwies darauf, dass auf Grund des Luftfahrtgesetzes seitens des Bundes eine finanzielle Beteiligung eingeschränkt sei.

Als am Nachmittag die Sitzung weiterging, kündete Verwaltungsrat Lukas Mühlemann an, dass Bankspezialisten seiner Investmenttochter CSFB einen Lösungsansatz präsentieren könnten. Urs Schenker, Rechtsanwalt der Kanzlei Baker & McKenzie und als Vertreter der CS an der Sitzung dabei, präsentierte - völlig improvisiert und direkt ab seinem Laptop - ein völlig neues Konzept mit dem Namen „**New Crossair**": Ziel war nun nicht mehr die Rettung der Swissair - sondern zuerst eine Herauslösung der Crossair. Finanztechnisch gesehen handelte es sich hier um einen „Reversed Takeover": Die kleinere Tochter schluckt die verwertbaren Teile ihrer Muttergesellschaft, der Rest soll in Nachlassstundung gehen inklusive aller Kundengelder, Gläubiger-, Aktien- und Obligationenforderungen. Die einst stolze Swissair solle sich der eigenen Tochterfirma unterjochen. Der beratende Rechtsanwalt des Verwaltungsrates, Peter Widmer, gab zu bedenken, dass auch bei diesem Konzept grosse Schwierigkeiten während der Übergangsphase zu erwarten seien, bis Crossair die nötigen Betriebsbewilligungen und Verkehrsrechte erhalte. Es sei wesentlich besser, wenn ein Investor auch die Swissair übernehmen würde und erst nach einem geordneten Übergang liquidieren würde.

Urs Schenker, (Baker & McKenzie)
Rechtsanwalt im Auftrage der Credit Suisse. Baker & McKenzie hatte früher lukrative Deals im Auftrage der SAirGroup abgewickelt (z.B. die Akquisitionen des US-Caterers Dobbs)

Gegen 19 Uhr traf der Crossair-Verwaltungsrat in Zürich ein, um über dieses neue Konzept zu beraten. Moritz Suter akzeptierte die vorgeschlagene Lösung mit dem einzigen Einwand, dass der geplante Markenwechsel von Crossair zu Swissair nicht opportun sei. Er war aber überzeugt, dass die Basler Regional-Airline sich mit aller Macht von der SAirGroup lösen müsse. Etwas später traf plötzlich eine Delegation der UBS ein: Marcel Ospel (Präsident der Konzernleitung und des Verwaltungsrates), Alberto Togni (Vizepräsident des VR) und Marco Suter (Chief Credit Officer) als oberster Kreditverantwortlicher der UBS, Jürg Haller (Delegierter der Konzernleitung für die Geschäftsbeziehung mit der SAirGroup) und Peter Kurer (Legal Counsel / Chef-Jurist). Die Verwaltungsräte der SAirGroup staunten dabei nicht schlecht: Bis vor kurzem war Peter Kurer noch jahrelanger Rechtsberater des Verwaltungsrates und somit intimster Kenner des Swissair-Dossiers - und nun tauchte er unverhofft in der Gegenpartei auf! Das Team der UBS wurde zudem verstärkt durch Rechtsberater der Anwaltskanzlei Lenz & Staehelin, insbesondere durch den M&A-Spezialisten Rudolf Tschäni.[8] Der CEO der UBS, Luqman Arnold, war an diesem Wochenende im Ausland, war aber entschieden gegen jegliche Beteiligung der UBS.

Die UBS war nur bereit das „New Crossair"-Konzept zu unterstützen und verwarf andere Alternativen, u.a. die beschlossene Zusammenführung von Swissair und Crossair zu „Swiss Air Lines". Begründet wurde dies mit den rechtlichen Problemen und den hohen Gesamtkosten. Somit wurde von nun an ausschliesslich das Konzept „New Crossair" weiterverfolgt, dem die UBS rasch zugestimmt hatte. Der Flugbetrieb der Swissair hätte bis Ende Oktober weitergeführt werden sollen - im Auftrage der Crossair. Mittelfristig sollten dann Teile des Swissair-Personals zu „Crossair-Konditionen" übernommen werden. Danach würde die Swissair den Betrieb einstellen. Somit sollte also die Crossair zur einzigen Schweizer Fluggesellschaft ausgebaut werden, würde dann aber nach etwa 2 Monaten den Namen in Swissair ändern. Ein raffinierter Plan sich von unliebsamen Altlasten zu entledigen, denn mit einem Ver-

[7] Nach schweizerischem Konkursrecht wird eine definitive Nachlassstundung nur dann gewährt, wenn das Unternehmen beweisen kann, dass der Betrieb während der Dauer der Stundung weitergeführt werden kann. Das heisst, dass genügend finanzielle Mittel für die *Weiterführung* des Unternehmens vorhanden sind. Im Unterschied zu einem Konkurs, der die Auflösung eines Unternehmens regelt, hat ein Nachlassverfahren das Ziel, den Betrieb *zu erhalten* und zu sanieren.

[8] Das Nachrichtenmagazin *Facts* wunderte sich wie die UBS in kürzester Zeit mit einem dermassen hochkarätigen Team übers Wochenende am Balsberg erscheinen konnte. Diese beachtliche Leistung liesse „Raum für Spekulationen, ob die UBS durch Indiskretionen mit Cortis Hilferuf gerechnet hat".

kauf umging man die einjährige Frist wie sie im SchKG vorgeschrieben ist, um Aktiven herauszulösen bevor man den Rest in Konkurs schicken kann.

Gegen 23 Uhr erbaten die UBS-Vertreter eine Auszeit. Es war allen Anwesenden bewusst, dass die Basler Grossbank inzwischen das Heft komplett in die Hand genommen hatte. Nach rund 20 Minuten kehrten die Bankiers gut vorbereitet wieder ins Plenum. Von nun an führte UBS-Chefjurist Peter Kurer das Wort. Dieser trat auf, als wäre er der neue Herr im Hause: Selbstbewusst, bestimmend und schneidend in der Wortwahl. Auf einem Blatt Papier, von Hand geschrieben, hatte er ein Mehrpunktekatalog an Forderungen zusammengestellt. Diese deckten sich im Wesentlichen mit dem Wortlaut des so genannten „Term Sheet Phoenix". René Lüchinger fragt sich in seinem Buch *Der Fall der Swissair*, ob ein Mann so brillant sein kann, dass er innerhalb von so kurzer Zeit einen Schlachtplan für eine derart komplizierte Finanztransaktion entwerfen kann: „Lässt sich mit ein paar Pinselstrichen und in wenigen Minuten eine Airline in eine andere überführen, ohne dass auch der hellste Kopf angesichts der Komplexität dieser Aufgabe zumindest Tage der Vorbereitung bedürfe? In einigen steigt der Zweifel auf, ob diese handgeschriebenen Notizen wirklich in dieser Nacht kurz vor Mitternacht spontan entstanden oder nicht zumindest im Kopf des Juristen schon seit längerem formuliert gewesen seien."

Danach begann die „Nacht der langen Messer" (Zitat Lüchinger): Die beiden Chefs der Grossbanken stritten sich um die Finanzierung des Projekts. Lukas Mühlemann schlug eine 50:50-Lösung vor. Marcel Ospel verlangte ultimativ die Mehrheit.[9] Daraufhin entgegnete Mühlemann, dass die CS als Folge halt die ganze Tranche zahlen würde. Ospel erwidert daraufhin kühl: In diesem Fall sei die UBS draussen und trommelte seine Truppe zusammen, um zum Rückzug zu blasen. Es war allen klar, dass die CS, dessen Chef als SAirGroup-Verwaltungsrat Hauptschuld am Swissair-Schlamassel trug, unmöglich die Finanzierung allein tragen konnte. Alle waren auf Teufel komm raus auf die UBS angewiesen. Moritz Suter flehte Marcel Ospel an, wenigstens das Überleben der Crossair zu sichern, doch der Hahnenkampf zwischen den beiden mächtigsten Schweizer Bankern war in eine Sackgasse geraten. Trotz später Stunde traf sich die UBS Delegation danach im nahegelegenen Hilton in Glattbrugg noch zu einem Whisky.

Am Sonntag, den 30.9.01, wurden die Bundesräte Kaspar Villiger und Moritz Leuenberger in Bern von einer SAirGroup Delegation über die beabsichtigte Lösung in Kenntnis gesetzt. Inzwischen war Lukas Mühlemann bereit, den Part des Juniorpartners einzunehmen. Eine allfällige Stilllegung der Swissair wurde allerdings nicht in Erwägung gezogen, da man davon ausging, dass die Swissair durch den Verkaufserlös zu genügend Liquidität kommen würde. Mario Corti wies mehrmals darauf hin, welche verheerende Konsequenz eine Stilllegung der Flotte für die Firma, aber auch für die Schweizer Volkswirtschaft hätte. Von der UBS war bei diesem Treffen niemand anwesend, weil sie es im Gegensatz zu allen anderen Vertretern nicht schafften „zeitgerecht" in Bern zu erscheinen. Die Bundesräte konnten/wollten wiederum keine finanziellen Zusagen machen. Ihnen widersprach zudem, dass der Bund die Altlasten übernehmen solle während die Banken in die Zukunft investieren würden.

Peter Kurer,
General Counsel UBS
Akquisitions- und Fusionsspezialist. Trat erst im Juli 2001 bei der UBS ein. Zuvor war er 10 Jahre lang leitender Partner der Homburger Anwaltskanzlei und war Berater der Swissair-Verwaltungsräte und somit einer der intimsten Kennern der SAirGroup (Er hat u.a. die komplizierten, mit Put-Optionsklauseln ausgestatteten Verträge mit ausländischen Beteiligungen juristisch begleitet): Standesrechtlich war dies äusserst bedenklich: Jemand mit einem derartigen Insider-Wissen und einer solchen Interessenkollision (Anwaltsgeheimnis) hätte zwingend in den Ausstand treten müssen. Die Aufsichtskommission für Rechtsanwälte untersuchte in der Folge Kurers Rolle.

Am Abend desselben Tages wurde am Klotener Balsberg weiter heftig diskutiert. Peter Kurer war bereits am Gate, um für eine Geschäftsleitungs-Sitzung in die USA zu fliegen, wurde aber von Marcel Ospel nochmals an den Balsberg gebeten. André Dose schockierte die Anwesenden mit der Feststellung eines Airlinerechtsspezialisten, dass die Flotte doch gegroundet werden müsse. Grounding? Die anwesenden Banker mussten sich erstmals erklären lassen, was damit gemeint war. Es sei nämlich bei einer Nachlassstundung nicht möglich, die Landerechte und Slots tel quel auf die Crossair zu übertragen. Auf die Frage, wie man dies verhindern könne, antwortet Dose unmissverständlich: Die Nachlassstundung vermeiden und die Swissair am Leben erhalten! Genau das wollten sie aber nicht hören. Für sie gab es nur noch die Option Crossair - alles andere sei nicht finanzierbar! Wenn eine Überbrückung der Operation überhaupt nötig sei - hier schwangen echte Zweifel mit - sei es Sache der Swissair, dafür Geld aufzutreiben. Wie konnte aber die neue Gesellschaft erfolgreich abheben, wenn der Übergang nicht harmonisch erfolgte und sich die Kunden nicht übernehmen liessen? Für derartige operative Grundprinzipien fehlte den Finanzmenschen scheinbar der Sinn - oder der Wille.

Gegen 22 Uhr führte wiederum UBS-Jurist Peter Kurer das Wort. Er präsentierte ein 10 Punkte-Programm, das wie eine Maschinengewehrsalve vorgetragen wurde. Jemand mahnte den Mann zur Mässigung, forderte den Schnellredner auf, langsamer zu sprechen. Kurer, bestens vorbereitet, diktierte Bedingung nach Bedingung. Wie ein Chirurg schnitt er die kranken Teile im Organismus des Swissair-Konzerns heraus, bis von der nationalen Airline nichts mehr übrigblieb. Die Crossair versorgte er hingegen mit Frischzellen und Sauerstoff - sie sollte überleben. Die Swissair-Vertreter wehrten sich gegen das Ansinnen, keinen Franken für den Flugbetrieb sprechen zu wollen. Doch die Banker blieben hart: Es gibt kein

[9] Jahre später erklärte Ospel, dass die UBS „klar signalisieren wollte, wo die Federführung liegt" und deshalb ultimativ auf eine Mehrheit von 51% pochte. Widersprüchlicherweise erklärte er, dass bei 50:50 das Risiko zu gross gewesen wäre.

Geld für den Betrieb der Swissair! Dose gab zu bedenken, dass er vier Wochen brauche, um die Swissair-Strecken zu integrieren: Wenn die Swissair nicht weiterfliege, sei auch der Crossair-Businessplan gefährdet! Auch Moritz Suter wies darauf hin, dass ein solcher Plan nur Sinn mache, wenn es zu keinem totalen Unterbruch komme. Doch die Bankenvertreter dachten als sture Investmentbanker: Wenn mittelfristig die Swissair ohnehin geopfert werde, könne man auch sofort ein zumindest partielles Grounding veranlassen! Verwaltungsrat Andreas Leuenberger beklagte sich lauthals darüber, doch Kurer entgegnete entnervt: Eigentlich möchten wir gar nicht hier sitzen, um Eure Probleme zu lösen!

Um 2 Uhr in der Früh wurde immer noch um Details des Aktienverkaufs gerungen. Nach Vorschlag von Urs Schenker wurde einfachheitshalber der letzte Börsen-Schlusskurs festgelegt, dies entsprach einem Verkaufspreis von CHF 258,8 Mio. Dabei strichen die beiden Banken gleich noch ein Agio in dreistelliger Millionenhöhe ein, denn üblicherweise wird bei grösseren Übernahmen eine Prämie von 20-30% bezahlt. Eine Preisanpassungsklausel resp. Preiserhöhung nach einer Fairness Opinion wurde explizit mehrmals abgelehnt. Die beiden Banken blieben dabei, neben dem Engagement bei der Crossair keine Mittel für eine Verhinderung eines Groundings zur Verfügung zu stellen. Allen Beteiligten war klar, dass es zumindest ein partielles Grounding geben würde und auch das Risiko bestand, dass die gesamte Flotte zum Stillstand käme. Mario Corti wurde angewiesen Vorbereitungen zu treffen, dass es nicht zu einem uneingeschränkten Grounding kommen würde. Ein Grounding sei schliesslich nicht Sache der Banken!

Kurz vor 04:00 in der Früh wurde ein letztes Mal versucht den zu niedrigen Verkaufspreis zu verhandeln oder zumindest eine Preisanpassungsklausel einzufügen. Beide Vorschläge wurden wortlos, nur mit Gesten abgelehnt. Um 04:20 stand der Wortlaut des so genannten „**Term Sheet Phoenix**“[10] endlich fest - Lüchinger nennt es in seinem Buch den „Totenschein der Swissair“. Bis zur endgültigen Fassung wurden insgesamt vier Versionen schriftlich festgehalten wobei von Version zu Version von Seiten der Banken immer restriktivere Bedingungen verankert wurden:

1. Die Banken kaufen die Crossair-Beteiligung zum letzten Börsenkurs. Auszahlung des Kaufpreises erfolgt nach Verpfändung und Einlieferung der Aktien. Bedingungen:
    a. Verwendung des Verkauferlöses ist für die flugnahen Betriebe bestimmt
    b. *Keine* Verwendung für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebes der Swissair über den 3.10. hinaus
2. Die Banken gewähren der SAirGroup ein Überbrückungskredit bis max. CHF 250 Mio. für die flugnahen Betriebe. Bedingungen:
    a. Sicherstellung des Kredites durch Verpfändung von den Banken genehmen, werthaltiger Aktiven (insb. Beteiligungen an Swissport, Gate Gourmet und Nuance) sowie der Marke „Swissair“
    b. *Keine* Verwendung für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebs der Swissair
    c. Keine Streiks des Personals
    d. Rückzahlung des Kredits bei Verkauf der verpfändeten Aktiven (pro rata inkl. Zins)
3. Die Banken stellen der Crossair Betriebskapital bis max. CHF 500 Mio. zur Verfügung um die Aufnahme von Interkontinentalflüge zu ermöglichen.
4. Die Banken finanzieren eine Kapitalerhöhung der Crossair bis max. CHF 350 Mio.
5. Rücktritt von André Dosé als CEO SAirLines und Ernennung als CEO Crossair. Verstärkung der Geschäftsleitung durch Übernahme von geeigneten Funktionsträgern der SAirGroup. Keine Interessenkonflikte gegenüber der SAirGroup.
6. Crossair erhält eine Option auf eine sofortig benutzbare Lizenz auf die Marke „Swissair“. Falls Crossair mit der Lizenzgebühr nicht einverstanden ist kann sie den Lizenzvertrag einseitig beenden.
7. Doppelsitz Basel/Zürich strikt nach kostenorientierten Kriterien
8. Regelung des Übernahmeangebots an Minderheitsaktionäre
9. Erfordernis der Genehmigung der zuständigen Gremien der Banken
10. Erfordernis der formellen Anerkennung der Verwaltungsräte und zustimmende Kenntnisnahme durch den Bundesrat
11. Interne Aufteilung unter den Banken: UBS 51% - CS 49%

Mario Corti wurde somit durch dieses Bankendiktat zum blossen Nachlassverwalter der einst stolzen Schweizer Fluggesellschaft degradiert. Es wurde bewusst verhindert, dass Corti im neuen Konstrukt eine aktive Rolle spielen würde. Man beachte auch, dass nirgends festgehalten wurde, dass Teile der Swissair-Flotte übernommen werden soll. Eine Tatsache, welche von Alberto Togni in einem Interview mit dem *Corriere del Ticino* am 22.11.01 bestätigt wurde: Es sollten zunächst gar keine Flugzeuge übernommen werden! Geplant gewesen sei nur ein stufenweiser und vor allem teilweiser Übergang der Swissair-Flotte an die Crossair, die Rettung der Swissair sei nicht das Ziel gewesen.

Es ist eigentlich üblich, dass eine Gesellschaft, welche eine Beteiligung veräussert, frei über den Verkaufserlös verfügen kann. Der SAirGroup hingegen waren diesbezüglich knallharte Bedingungen gesetzt. Nicht zufällig bemerkte Bundesrat Villiger, als er erstmals die endgültige Fassung des Term Sheets las: „Dies ist eine Kapitulations-Urkunde!“ Die UBS begründete Monate später dass die Verwendung des Verkaufspreises zeitlich eingeschränkt wurde, weil die Gefahr bestand, „dass die der SAirGroup aus der Transaktion Phoenix zustehenden Mittel prioritär durch den Flugbetrieb absorbiert würden und somit nicht für die Aufrechterhaltung der flugnahen Betriebe zur Verfügung gestan-

[10] Die UBS behauptete am 4.3.02 vor der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Ständerates nichts mit der Vorbereitung des „Plans Phoenix“zu tun gehabt zu haben. Erster Satz der ersten Folie: „UBS hat den Plan Phoenix nicht erarbeitet“. Weiter fügten sie an: „Das Konzept „New Crossair“ entspricht im Nukleus der heutigen Lösung“ - kein Wort also über die verschärften Bedingungen im „Term Sheet Phoenix“ welche von ihrem Chefjuristen diktiert wurden.

den wären."[11] Und: „Die Einschränkung der Verwendung des Kaufpreises diente somit einzig und allein dem Schutz und der Überlebensfähigkeit der flugnahen Betriebe". Somit wollten sie um jeden Preis verhindern, dass die Swissair ihren Flugbetrieb weiterführen konnte, versuchten hingegen, die für die Crossair lebenswichtigen flugnahen Betriebe (Atraxis, SR Technics, Swissport etc.) vor dem Kollaps zu bewahren. Dabei ignorierten sie die Tatsache, dass bei einem Zusammenbruch der Swissair die stark abhängigen Schwesterbetriebe (ehemalige Divisionen des Konzerns) unweigerlich ebenfalls in eine akute Notlage geraten wären. Denn die Swissair war für alle diese Firmen der mit Abstand wichtigste Kunde. Ein plötzlicher Wegfall hätte keiner dieser Gesellschaften kurzfristig verkraften können.

Insbesondere André Dose und Manfred Brennwald (Chef Operationen der Swissair) versuchten den Bankern klarzumachen, dass man die Flotte nicht einfach für 3 Wochen stilllegen und per Knopfdruck wieder hochfahren könne. Jeder der jemals in einer Fluggesellschaft gearbeitet hat, weiss, was für ein Aufwand ein einziger annullierter Flug verursachen kann - geschweige denn eine komplette Stilllegung der ganzen Flotte. Ein schlichtweg undenkbarer Gedanke - insbesondere im Monat Oktober, der traditionellen Hauptreisezeit. Die Bankenvertreter wurden einmal mehr von allen Anwesenden gewarnt, dass eine Einstellung des Flugbetriebes nicht nur der Swissair, sondern die ganze Schweizer Wirtschaft, das Image der Schweiz und nicht zuletzt den Banken selbst schaden würde. Die Kosten des Wiederaufbaus und der Vertrauensverlust der Kunden seien ungemein höher als eine Übergangsfinanzierung.

Am Morgen des 1.10.01 erhielt der Bundesrat per Fax eine Kopie der endgültigen Fassung der Bedingungen - welche aber inzwischen massiv von der am Vortag besprochenen Lösung „New Crossair" abwich. Peter Siegenthaler, Chef der Eidg. Finanzverwaltung, versuchte umgehend UBS-Chef Marcel Ospel zu kontaktieren, um ihn dringend darauf hinzuweisen, welche desaströse Folge ein Grounding hätte. Doch dieser war nicht zu erreichen. Gleichzeitig kontaktierte Rechtsanwalt Peter Widmer den Verwaltungsratspräsidenten der Nestlé und langjähriger ehemaligen Verwaltungsratspräsidenten der Credit Suisse, Rainer E. Gut, um ihn zu bitten, dank seinen Beziehungen und seiner damaligen Funktion als Ehrenpräsidenten der Credit Suisse bei den Entscheidungsträgern persönlich zu intervenieren. Gut meldete sich daraufhin bei Ulrich Doerig, dem Chief Risk Officer der CS Group, um die Ablehnung des Betriebskredits zu hinterfragen. Doerig, völlig aufgebracht, antwortete ihm: „Nun kommst Du auch noch. Ich habe jetzt dann genug! Wir können nichts ändern. Wenn die CS auch hierzu bereit wäre - die UBS ist es nicht. Und diese diktiert."

Zeitgleich tagten sowohl der Crossair- als auch der Swissair-Verwaltungsrat, da die getroffene Bankenlösung zwingend genehmigt werden musste. In Basel war man sich im Klaren, welche Risiken ein allfälliger Unterbruch im Flugbetrieb der Swissair mit sich bringen würde. Crossair-Finanzchef Thomas Hofmann bestätigte aber, „dass sich die Banken bewusst sind, dass die Swissair-Flotte mindestens zwei Wochen am Boden stehen wird". Gleichzeitig wurde in Kloten einmal mehr bemängelt, dass keine Gelder für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebs vorgesehen seien. Im Protokoll wurde festgehalten: „Der VR ist besorgt, dass die Gewährung der Nachlassstundung als Zeichen der Zahlungsunfähigkeit gewertet und zum Grounding der Flotte führen könnte". Der Chef Operationen, Manfred Brennwald, warnte ein letztes Mal, dass ein Grounding der Flugzeug-Flotte katastrophale Folgen habe, denn die Swissair würde sofort weltweit aus allen Reservationssystemen gelöscht. Mario Corti wurde vom VR deshalb ermächtigt, bei der Landesregierung dringend um die Gewährung eines Überbrückungskredits im Umfang von ca. CHF 250 Mio. zu bitten. Im VR-Protokoll steht geschrieben: „Der VR nimmt zur Kenntnis, dass der Vorschlag des Bankenkonsortiums, bestehend aus UBS und Credit Suisse, zu einer sofortigen Einstellung des Flugbetriebes der Swissair führen würde. Der Präsident wird beauftragt, ein letztes Mal in Zusammenarbeit mit dem Bund und der Wirtschaft einen Versuch zu unternehmen, die Mittel zur Verhinderung einer Betriebsunterbrechung zu beschaffen." Bundesrat Villiger, der um jeden Preis ein Grounding vermeiden wollte, war sofort bereit die Hälfte dieser Summe zu tragen falls die beiden Grossbanken die andere Hälfte übernehmen würden. Er informierte kurz darauf Marcel Ospel über diesen Vorschlag und bat ihn sofort mit Lukas Mühlemann Kontakt aufzunehmen. Er war dabei ganz deutlich: „Der Bundesrat will, dass die Swissair weiterfliegt!" Marcel Ospel aber widerstrebte jegliche finanzielle Unterstützung, bedingte sich eine Bedenkzeit aus und versprach dem Bundesrat auf seine Anfrage zurückzukommen. Doch UBS-Boss Marcel Ospel meldete sich nicht mehr und liess den Bundesrat kläglich hängen. Lukas Mühlemann wurde zwar von Marcel Ospel kontaktiert. Doch dieser fragte ihn nur, ob er was von einem Überbrückungskredit wisse. Als dieser verneinte, war für Marcel Ospel die Sache abgeschlossen.[12]

Vor der GPK des Ständerates begründete die UBS ihr Verhalten damit, dass eine weiterführende Finanzierung die Risikofähigkeit der Bank überschritten hätte. Wörtlich: „UBS konnte und wollte keine à-fonds-perdu-Beiträge sprechen, da sie dies gegenüber ihren Aktionären und Kunden nicht hätte verantworten können". Dreist wurde noch hinzugefügt: „Es wäre dem Bund und der Credit Suisse Group freigestanden, allein oder mit Partnern solche Beiträge zu gewähren".

---

[11] Im Bericht der GPK steht, dass die UBS davon ausging, dass die Übertragung der Flugrechte erst nach einer vorübergehenden Stilllegung der Flotte möglich sei und aus diesem Grunde die Verwendung des Verkaufspreises zur Aufrechterhaltung des Flugbetriebes bewusst ausgeschlossen wurde.

[12] Gemäss Aussagen der CS Group vor der GPK des Ständerates war sie diesbezüglich von der UBS *nicht* informiert worden.

Die Medien berichteten hingegen um die Mittagszeit, dass ein Durchbruch zur Rettung der Swissair erzielt worden sei. Schlagzeilen wie „Dank einem Milliardenkredit der Banken fliegt die Swissair weiter“ machten die Runde.

6. Pressekonferenz vom 1. Oktober

An der Pressekonferenz im Hotel Hilton beim Flughafen Kloten informierte Mario Corti die Medien über den Entscheid, die Beteiligung an Crossair an die Banken zu verkaufen und über Teile des Konzerns Nachlassstundung zu beantragen. Für diese Konferenz wurden 2 Versionen der offiziellen Pressemitteilung der SAirGroup vorbereitet. In der einen Version stand wortwörtlich: „Die Swissair-Flotte wird ab Mittwoch, 3. Oktober 2001, vorübergehend stillgelegt, bis die Crossair Teile des Swissair-Flugbetriebs übernimmt.“ Weiter: „Bis zur ordnungsgemässen Übernahme durch die Crossair entsteht bedauerlicherweise ein Unterbruch des Flugbetriebs der Swissair längstens bis zum Beginn des Winterflugplanes am 28. Oktober 2001“. Eine Vorversion enthielt sogar den folgenden Abschnitt: „Das Bankenkonsortium, das die Crossair mit frischem Kapital ausgestattet hat, untersagt ausdrücklich, die der Swissair Group zugeführten Mittel für die Weiterführung des Flugbetriebs der Swissair zu benützen, und ist auch nicht bereit, für diesen Zweck einen Überbrückungskredit zur Verfügung zu stellen“. Der Press Release, welcher schlussendlich verteilt wurde, erwähnte aber mit keinem Wort ein Grounding. Es wurde einzig mitgeteilt, dass die Crossair bis *spätestens* zum Beginn des Winterflugplans am 28. Oktober 2001 „Teile des Swissair-Flugbetriebs“ übernehmen würde. Die Medienmitteilung der UBS hielt hingegen fest, dass die Crossair dank den Massnahmen der Grossbanken „*so bald wie möglich* einen bedeutenden Teil des europäischen und interkontinentalen Fluggeschäftes der Swissair aufnehmen“ könne. Nur wer die Medienmitteilung genau las, merkte, dass darin stand, dass kein Geld für den Swissair-Flugbetrieb vorgesehen war: „Sowohl der Erlös aus dem Verkauf der Crossair-Aktien als auch der Überbrückungskredit werden von der Swissair zur Aufrechterhaltung der flugbetriebnahen Dienstleistungen verwendet werden, um deren Werthaltigkeit und Ertragskraft zu erhalten“. Ausserdem wurde hingewiesen, dass die Umsetzung der Lösung an „diverse regulatorische und unternehmerische Bedingungen“ geknüpft sei. Marcel Ospel wurde zitiert: „Wir engagieren uns für einen *tiefgreifenden Neuanfang* im Schweizer Luftfahrtgeschäft“.

Die Öffentlichkeit wurde im Glauben belassen, die Swissair fliege normal weiter. Der Korrespondent der Tagesschau erklärte den Fernsehzuschauern, dass sich für den Kunden vorerst gar nichts ändere: „Morgen, Übermorgen und in den nächsten Tagen werden Swissair und Crossair unverändert weiterfliegen“. Tatsächlich war zum Zeitpunkt der Medienkonferenz noch völlig offen, ob der Überbrückungskredit für den Flugbetrieb zu Stande komme und somit eine geordnete Überführung der Operation auf die Crossair ermöglicht würde. Nach Rücksprache mit den Bundesbehörden erhielt Mario Corti von Peter Siegenthaler die ausdrückliche Aufforderung, an der Pressekonferenz nicht über die geplante Stilllegung des Betriebes zu informieren, da der Bundesrat immer noch in Verhandlungen mit den Banken sei.

> *„Die Swissair werden wir zusätzlich mit Liquidität versorgen, damit sie ihren Flugbetrieb aufrechterhalten kann“*
>
> Marcel Ospel, UBS

Die Banken verkauften sich als „Retter der Schweizer Luftfahrt“. Marcel Ospel diktierte den Journalisten wortwörtlich: „Die Swissair werden wir zusätzlich mit Liquidität versorgen, damit sie ihren Flugbetrieb oder dem Flugbetrieb nahestehende Dienstleistungen weiter erbringen kann“. In Interviews wiederholte Marcel Ospel mehrmals, dass er es ordnungspolitisch nicht für richtig erachte, wenn sich der Bund an der Rettung beteiligen würde. Er verschwieg aber, dass der Bundesrat angeboten hatte, die Hälfte eines Überbrückungskredites zu übernehmen. Des Weiteren wies er widersprüchlicherweise auf die Gefahr hin, dass am Dienstag (also am 2.10.) die Liquidität vielleicht nicht mehr gesichert sei.

Ulrich Bremi nahm an der Pressekonferenz als ratloser Zuschauer teil - er war von der präsentierten Lösung genauso überrascht wie alle anderen auch. Seine Bemühungen zur Suche von Geldgebern waren somit nach nur ein paar Tagen bereits zu Ende.

Rund 30% der Swissair-Belegschaft (weltweit 9000, 4100 davon in der Schweiz) verloren auf einen Schlag mit der getroffenen Bankenlösung ihre Stelle - ohne finanziell gesichertem Sozialplan - während die Crossair unangetastet blieb.

Bei den Medien machte sich nach der ersten Euphorie Ernüchterung breit. Erste Meldungen sprachen nun von der Rettungsübung, die zu einem gewaltigen Machtkampf um die Schweizer Lufthoheit verkam: Mit Hilfe der UBS wolle sich Crossair-Präsident Moritz Suter zum König der Lüfte machen!

Christof Moser, Moneycab, 2.10.01:
„Es ist unglaublicher als bei ‚Denver Clan': Mit einem Coup der Basler Connection um Moritz Suter und UBS-Chef Marcel Ospel soll Mario Corti ausgehebelt und kaltgestellt werden. (…) Das UBS-Konzept: Die Filetstücke der Swissair retten und den Rest vergessen. Fast scheint es so, als hätte Suter und Ospel gemeinsames Spiel gemacht und so lange gewartet, bis die Swissair kurz vor dem Kollaps steht und jedes Rettungsangebot akzeptiert."

Beat Römer, Moneycab, 2.10.01:
„Man wird den Eindruck nicht los: Es geht hier nicht mehr um die Rettung des ganzen Unternehmens, um die Erhaltung möglichst vieler Arbeitsplätze, sondern darum, die Gunst dieser Tage zu nutzen und Basler Befindlichkeiten mit dem Filetstück des Konzerns zu befriedigen. Die ganzen Vorgänge erscheinen je länger je mehr als clever orchestrierter Schachzug, mit dem Mario Corti ins Abseits geschoben wird und Moritz Suter wieder als „König der Schweizer Lüfte" installiert wird. Der gleiche Suter notabene, der schon mit allerhand Indiskretionen das wegweisende Alcázar-Projekt hintertrieben hat."

Der Bundesrat hielt am gleichen Tag ebenfalls eine Medienkonferenz. Darin warnte er ausdrücklich vor der Stilllegung der Flotte. Des Weiteren drückte er seine Erwartung gegenüber den Banken und der SAirGroup aus, den Flugbetrieb aufrecht zu erhalten.

„Die alte Swissair muss in Schutt und Asche gelegt werden"
Peter Kurer, UBS

Am Abend dieses denkwürdigen Tages meldete sich UBS-Jurist Peter Kurer bei Alexander Karrer, einem Mitarbeiter von Bundesrat Villiger. Die alte Swissair, sagte er, müsse in Schutt und Asche gelegt werden. Nur dann könne etwas Neues entstehen und deshalb heisse das neue Konzept Phoenix.[13] Klarer hätte sich die UBS bezüglich Bundesrat Villigers Vorschlag, den Flugbetrieb bis zur Übernahme der Crossair zu finanzieren, nicht artikulieren können.

Am selben Abend versuchte André Dose mehrmals UBS-Chef Marcel Ospel zu erreichen. Zudem kontaktierte er Peter Kurer, den UBS-Rechtskonsulenten, zweimal. Kurz darauf erhielt er einen Rückruf - allerdings nicht von der UBS, sondern von Moritz Suter. Dieser sagte ihm, er solle aufhören, Herrn Ospel mittels des Bundesrats oder anderen Stellen dazu zu bringen, zu verhindern, was halt geschehen müsse! Moritz Suter leugnete Monate später, André Dose zurückgepfiffen zu haben. Doch der Manager, der beim umstrittenen Anruf neben André Dose stand, blieb bei seiner Zeugenaussage: „Suter lügt! Ich habe nicht geträumt."

7. Grounding

Wegen der am Vorabend angekündigten Nachlassstundung stieg der Cash-Bedarf an diesem Tag exponentiell an, da alle Zulieferer (Fuel, Ground Handling, Airport etc.) auf die sofortige Begleichung ausstehender Rechnungen pochten und nur noch gewillt waren gegen Vorauszahlung zu liefern. Am Morgen des 2.10.01 reichte gemäss SAirGroup die disponierbare Liquidität der Swissair von CHF 4.2 Mio. knapp aus, um die erste Abflugswelle starten zu lassen. Die Piloten wurden mit Bargeld ausgestattet, um das Kerosin und die Gebühren bar zahlen zu können. Danach verweigerten die Öl-Gesellschaften die Betankung der Maschinen, weshalb sämtliche Flüge bis auf weiteres „verspätet" werden mussten.

Die weiter unten aufgeführten Zahlen waren leicht mit Bankenbelegen zu beweisen. Wirtschaftsjournalisten von Moneycab bestätigten diese, nachdem sie Einblick in die Originalbelege hatten. Wegen der angekündigten Nachlassstundung (Gläubigerbevorzugung) und der faktischen Aufhebung der Cash Pooling-Fazilität durch die UBS war es zudem nicht möglich, Rechnungen der Swissair mit anderen Konten (z.B. der SAirGroup) zu bezahlen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass der grösste Teil der flüssigen Mittel blockiert und nicht disponierbar war. Ein Faktum, welches die UBS bis heute stets ausblendet.

Liquiditätssituation der SAirGroup
*Alle Beträge Tages **end** saldi (in CHF Mio.)*

		Freitag 28.09.2001	Montag 01.10.2001	Dienstag 02.10.2001	Mittwoch 03.10.2001
SAirGroup	UBS	32.3	30.5 1)	27.8 1)	34.8 1)
	CS	9.8	9.8 2)	9.8 2)	9.8 2)
	HSBC	0	0	73.2 3)	98.1
	Subtotal	42.2	40.3	110.9	142.7
	davon disponierbar	**42.2**	**10.5**	**81.0**	**112.9**
SAirLines	UBS	0	0	-2.5	228.2 4)
	CS	0	0	0	0
	Subtotal	0	0	-2.5	228.2
	davon disponierbar	**0**	**0**	**-2.5**	**228.2**
Swissair	UBS	1.9	3.3	-7.1	7.2
	CS	0.5	0.5 2)	0.5 2)	0.9 2)
	Postcheck	0.6	0.9	1.1	1.3
	Subtotal	3.0	4.7	-5.6	9.4
	davon disponierbar	**3.0**	**4.2**	**-6.1**	**8.5**
TOTAL	Subtotal	45.2	45.0	102.8	380.4
	davon disponierbar	**45.2**	**14.7**	**72.5**	**349.6**

1) CHF 20 Mio. waren von der UBS eingefroren (Einlagen der Personaldepositenkasse)
2) Konto von Bank gesperrt ab 1.10.01
3) Erst **nach 17:30** von Escrow-Konto eingegangen
4) Verkaufserlös der Crossair Beteiligung

Swissair-Finanzchef Franz Kälin informierte um 07:30 den konzerninternen Krisenstab, dass an diesem Tag wegen der neuen Situation mit CHF 150 Mio. statt

[13] Der Namenswechsel von „New Crossair" zu „Phoenix" scheint nicht ganz zufällig, denn bekanntermassen handelt es sich bei Phönix um den sich im Feuer verjüngender Vogel der altägyptischen Sage, der zum Symbol der ewigen Erneuerung und zum christlichen Sinnbild der Auferstehung wurde. Die Redensart "Wie Phönix aus der Asche steigen" beschreibt, dass jemand oder etwas, das schon verloren und vernichtet gesehen wurde, unvermittelt in neuem Glanz, sogar erneuert, dasteht.

den durchschnittlich erforderlichen CHF 17 Mio. an Bargeld zu rechnen sei.

Bundesrat Kaspar Villiger telefonierte um etwa 08:00 mit beiden Grossbanken. Diese teilten ihm mit, dass sie sich kurzgeschlossen hätten und vorhergehend besprochen hätten, dass sie bis am 3.10. zahlen würden, um genügend Zeit zu haben für eine Lösung - mit Hilfe des Bundes. Kaspar Villiger ging davon aus, dass die Gefahr eines Groundings somit gebannt gewesen sei und genügend Zeit zur Verfügung stand, um eine gemeinsame Lösung zu suchen. Der Bundesrat wollte in der Zwischenzeit eine kurze Botschaft erarbeiten und sie am nächsten Tag vom Parlament behandeln lassen. Nach Villigers Vorstellungen, hätten die Banken Geld vorschiessen können und man hätte sich bei der Finanzierung irgendwo bei „fifty-fifty" eingependelt.

Um 08:10 bestätigte Peter Kurer (Legal Counsel der UBS) den Anwälten der SAirGroup, dass die Rechtsabteilung der Crossair über die bevorstehende Transaktion detailliert instruiert worden sei. Die auf 08:30 angesetzte Telefonkonferenz zwischen Anwälten der UBS, CS und SAirGroup wurde um eine Stunde verschoben, weil nicht alle Beteiligten im Besitz der neuesten Version des Vertrages waren. Neu wurde die Unterzeichnung von ursprünglich 10:00 auf 14:00 festgesetzt, da die SAirGroup-Anwälte nicht alle von der UBS geforderte zusätzliche Dokumente aufbringen konnten. Entgegen der Aussage der UBS hatte die Rechtsabteilung der Crossair aber keinerlei Anleitung zur Abwicklung der Transaktion erhalten und musste erst von den SAirGroup-Anwälten instruiert werden.

Gegen 09:15 rief Bundesrat Kaspar Villiger Lukas Mühlemann (CEO CS Group) und Hans-Ulrich Doerig (Vizepräsident der Geschäftsleitung und Chief Risk Officer CS Group) an um sich zu erkundigen, weshalb die CS auf den Vorschlag des Überbrückungskredites nicht eingegangen sei. Beide gaben zu bedenken, dass sie von diesem Vorschlag nichts wussten, waren aber spontan bereit, die Hälfte der geforderten CHF 125 Mio. zur Verfügung zu stellen. Daraufhin wurde Alberto Togni von der UBS kontaktiert. Dieser lehnte aber kategorisch ab: Seiner Meinung nach habe die Swissair genügend Geld zur Aufrechterhaltung des Flugbetriebs![14] Die CS schlug daraufhin vor, wenigstens die Verwendung des Verkauferlöses der Crossair-Beteiligung auf den 5.10. zu verlängern, womit Togni einverstanden war.

Gleichzeitig versuchte Mario Corti persönlich mit der UBS Kontakt aufzunehmen. Doch Marcel Ospel befand sich an diesem Morgen an Bord eines Privatjets auf dem Weg in die USA und war bis auf weiteres nicht zu erreichen, da das Bordtelefon angeblich defekt war.[15] Sein Stellvertreter Alberto Togni, richtete seine Sekretärin aus, sei pausenlos in Sitzungen. Mario Corti bat sie ihm eine dringliche Mitteilung zukommen zu lassen. Als Alberto Togni sich endlich meldete, meinte er, man solle jetzt nur keine Hetze veranstalten - zuerst müsse der Kaufvertrag unterzeichnet sein - vorher fliesse kein Geld. Mario Corti bat ihn dringlich bis spätestens 10 Uhr den anteilsmässigen Kaufpreis (CHF 132 Mio.) für die Crossair-Aktien als Vorschuss zu überweisen, da ansonsten ein Grounding der Flotte unvermeintlich sei. Lukas Mühlemann wurde ebenfalls entsprechend informiert.

Um 10 Uhr war weder Geld überwiesen noch ein Rückruf der UBS erfolgt. Erst um 10:40 meldete sich Alberto Togni. Obwohl der Abschluss der Transaktion unmittelbar bevorstand, wurde eine Bevorschussung des Kaufpreises verweigert. Die UBS verharrte darauf, dass zuerst alle formellen Bedingungen erfüllt sein müssten und eine Auszahlung erst nach Unterzeichnung des Kaufvertrags erfolgen könne. Auch die Eröffnung einer Kreditlinie wurde ausdrücklich verweigert: Die Swissair habe die Kreditfähigkeit schon längstens verloren und ein Kredit wäre im Nachlass nicht mehr rückforderbar!

Durch laufend zusätzliche Erfordernisse wurden die Kaufvertragsverhandlungen der Crossair-Aktien seitens der UBS-Juristen trotz der Kenntnis der akuten Notlage weiter verzögert. Insbesondere das plötzliche Insistieren auf die Ausarbeitung und Unterzeichnung eines Optionenvertrags zur Übernahme der Marke „Swissair" - welche in dieser Form ursprünglich nicht vorgesehen war - verzögerte die Abwicklung des Aktien-Verkaufs ungemein. Statt einer Lizenz sollte nun plötzlich eine Kaufoption im Vertrag verankert werden (Vollerwerb statt blosser Lizenzierung, Exklusivitätsrechte, Ausdehnung auf Marke *Balair*).

---

[14] Die UBS ging angeblich davon aus, dass trotz der Ankündigung der Nachlassstundung, der tägliche Cash-Bedarf unverändert bei CHF 17 Mio. bleiben würde und berücksichtigte in keiner Weise, dass der Bedarf an Bargeld in einer solchen Situation explosionsartig steigt. Wenn eine kleine Regional-Bank in eine Krise fällt und alle verängstigten Kleinkunden gleichzeitig ihre Guthaben am Schalter beziehen wollen, wäre es auch ratsam mehr als nur der nach Erfahrungswerten erforderliche tägliche Bedarf an Bargeld bereit zu stellen! Die Rückforderung von Krediten oder die Verweigerung finanzieller Unterstützung an Unternehmungen und die daraus folgende Konkurseröffnung resp. Einleitung einer Nachlassstundung gehört im Übrigen zum Tagesgeschäft jeder Bank. Es ist demzufolge völlig unglaubwürdig, dass die UBS die panikartige Reaktion der Lieferanten nicht vorhersehen konnte. Entscheidend für den Erfolg eines Nachlassverfahrens sind nebst einer seriösen Vorbereitung einerseits die überraschende Ankündigung und andererseits eine rasche Umsetzung um die Verunsicherung bei Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten zu minimieren. Ein Nachlassverfahren *im Voraus* anzukünden - und dies ohne angemessenen finanziellen Rückhalt um die Vorauszahlungsreflexe der Lieferanten zu begegnen - ist glatter Selbstmord. Diese Zusammenhänge sind jeder Bank bestens bekannt.

[15] Bereits damals konnte prinzipiell *jedes* Geschäfts-Flugzeug mit modernen Kommunikationsmitteln erreicht werden, sei es über Telefone in der Kabine, Internetanschluss oder nicht zuletzt über ACARS, eine Art E-Mail mit der Bodenstationen Nachrichten an Flugzeugbesatzungen senden. Dies gilt insbesondere für Corporate Jets wie sie auch die UBS benutzte.

Aus England trafen Nachrichten ein, dass zwei Swissair-Maschinen zurückgehalten wurden, weil die lokalen Behörden Bargeld sehen wollten. Die Flüge nach Brüssel wurden vorsorglich annulliert, um ein gleiches Schicksal zu verhindern. Mario Corti setzte umgehend die Bundesräte Kaspar Villiger und Moritz Leuenberger über die jüngsten Entwicklungen ins Bild.

Um 11:00 wurde erneut versucht, die UBS zur Kooperation zu bitten, doch weder Alberto Togni noch Marcel Ospel waren erreichbar. Schliesslich war wenigstens ein Rechtsvertreter der Bank ans Telefon zu kriegen. Mario Corti forderte nun in energischem Ton: „Wir brauchen jetzt Hilfe!". Mario Corti hatte die Lautsprechertaste gedrückt. Die Antwort des Bankers: „Blockierte Flugzeuge? Das ist doch nicht so schlimm! Ich bin auch schon einmal in einem Flugzeug festgesessen." Allgemeines Kopfschütteln im Raum. „Die wollen uns am Boden haben" sagte ein anwesendes Führungsmitglied spontan. Corti liess ausrichten, dass das Geld bis spätestens 14:00 verfügbar sein müsse da ein Grounding unmittelbar bevorstehe.[16] Zur gleichen Zeit teilte Peter Kurer den SAirGroup Anwälten mit, dass die Unterzeichnung des Kaufvertrags nicht wie ursprünglich vorgesehen am Klotener Balsberg sondern neu in der Anwaltskanzlei von Lenz & Staehelin in der Stadt Zürich stattfinden soll.

Gegen 11:15 informierte der Rechtsdienst der Crossair, dass der Beschluss des Crossair VR nicht vor 15:00 möglich sei und es Probleme mit dem Eintrag ins Aktienregister gebe, da dieses sich in Zürich befinde und am Nachmittag nicht zugänglich sei.

Um 12:40 traf ein neuer, weiterführender Entwurf der Optionsvereinbarung bei der SAirGroup ein, welcher nochmals weit über die im Term Sheet Phoenix stipulierte Bedingung bezüglich des Markennamens *Swissair* hinausging.[17]

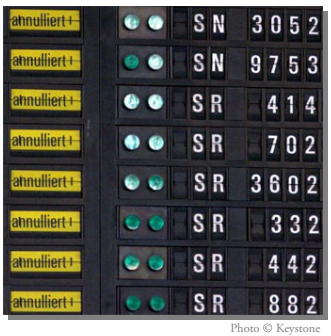


Photo © Keystone

Am Zürcher Flughafen spielte sich inzwischen ein unbeschreibliches Chaos ab. Alle Flugzeuge der Mittagsspitze standen mit den Passagieren an Bord bereit und warteten auf deren Betankung. Tausende von Passagieren waren gestrandet. Nichts ging mehr! Für die Swissair-Mitarbeiter war es der Tag der grössten Schande. Die totale Demütigung!

Am frühen Nachmittag wurde folgende Pressemitteilung veröffentlicht: „Der Flugbetrieb der Swissair wurde um 12:30 Uhr MEZ suspendiert. Sämtliche Flugzeuge, die unterwegs sind, setzen ihren Flug an den Bestimmungsort programmgemäss fort. Die Swissair verhandelt intensiv mit den Banken, um den Weiterbetrieb der Flugoperationen zu gewährleisten. Ein definitiver Entscheid fällt um 14:00 Uhr."

Doch die Deadline von 14:00 verstrich ohne Überweisung und Anruf seitens der UBS.

Gegen 14:10 trafen die SAirGroup Anwälte im Zürcher Anwaltsbüro ein. Zur grossen Überraschung verlangte Peter Kurer neu auch die Unterzeichnung des Term Sheets. Da dies zuvor nicht vorgesehen war, fehlte den Anwälten die Vollmacht dazu. Zudem musste gemäss Kurer vor der Unterzeichnung des Aktienkaufvertrags die Optionsvereinbarung von Swissair, SAirLines und SAirGroup genehmigt werden. Die Vereinbarung über die Verwendung der Marke *Swissair* ging aber weit über die im Term Sheet geregelter Bestimmungen hinaus. [18] Dies führte zu hitzigen Diskussionen. Um 15:00 traf der VR-Beschluss der Crossair in der Kanzlei ein, doch Peter Kurer weigerte sich, diesen zu anerkennen - denn es fehlte noch eine einzige Unterschrift. Obwohl dafür eine mündliche Zustimmung vorlag, befand er den Beschluss als ungültig. Ausserdem wurden die VR-Beschlüsse von SAirGroup und SAirLines bemängelt und die Anfertigung eines weiteren Schreibens verlangt. Des Weiteren bestand Peter Kurer immer noch auf die Unterzeichnung des Term Sheets durch Mario Corti. Vor der GPK behauptete die UBS, dass sie um 14:00 bereit gewesen waren, „den Kaufpreis sofort zu überweisen, sobald die SAirGroup die Aktien bringe, und dass auf die vorgängige Einhaltung der übrigen Bedingungen verzichtet werde". Sie schoben die Schuld den Anwälten der CS zu, die nach ihren Angaben stur auf die Erfüllung aller Bedingungen pochten. In der Aussprache mit der GPK des Ständerates widersprachen die Vertreter der CS den Aussagen der UBS vehement. Die UBS habe nie einen derartigen Antrag gestellt.

Inzwischen wurde die Lage in den Flugzeugen und an diversen Flughäfen zunehmend chaotischer und unkontrollierbarer. Die bereits in den Flugzeugen sitzenden Passagiere wurden gebeten wieder auszusteigen, in den Terminal

---

[16] Im Buch *Blackbox Swissair* bestätigt auch der ehemalige Präsident der Personalkommission die Vorgänge: „Zufälligerweise bin ich in Herrn Cortis Büro zwei Stunden lang Zeuge, was für ein mieses Spiel die UBS mit der SAirGroup an diesem Tag treibt. Es erstaunt mich auch heute immer wieder, mit welcher Frechheit die UBS in der Öffentlichkeit behauptet hat, an diesem 2. Oktober sei genügend Geld auf den Konten der SAirGroup gewesen, um den Flugbetrieb aufrechtzuerhalten." Weiter: „In diesen zwei Stunden erlebe ich auch, wie die UBS die Unterschrift unter den entsprechenden Transkationsvertrag mit fadenscheinigen und formalistischen Gründen verzögert." Tage später konnte er mit demselben UBS-Geschäftsleitungsmitglied sprechen, der am Morgen das erste Telefongespräch mit Mario Corti geführt hatte: Vorwurfsvoll gab dieser zu bedenken, dass Herr Corti damals „nicht gerade den richtigen Ton erwischt" habe.

[17] René Lüchinger, Chefredaktor der *Bilanz*, vermutet nach dem Verkauf der Swiss an Lufthansa, dass die UBS nur deshalb mit aller Macht den Zugriff auf die Marke *Swissair* durchdrücken wollte, weil sie schon damals damit spekulierte, dass Lufthansa als möglicher zukünftiger Käufer der Beteiligung hohen Wert auf den Markennamen legen würde.

[18] Vor der GPK behauptete die UBS, dass „der Optionsvertrag auf den Namen Swissair nicht an den Kaufvertrag gekoppelt" war.

zurückzukehren und auf neue Informationen zu warten. Die Flight Duty Regulations (Arbeitszeitbeschränkungen für fliegendes Personal) wurden inzwischen zum Teil massiv überschritten. Wo möglich, wurden die Crews ausgewechselt, um jederzeit doch noch starten zu können.

Kuoni, der grösste Schweizer Tour-Operator, stellte ab sofort keine Swissair-Tickets mehr aus. American Airlines kündete umgehend ihr Codeshare-Abkommen.

Gegen 15:20 rief Manfred Brennwald Mario Corti an: „Herr Corti, es geht nicht mehr! Aus Sicherheitsgründen können wir so nicht mehr fliegen!" Dieser erbat um eine Bedenkzeit.

Um 15:35 Uhr sah sich Mario Corti gezwungen, dem Antrag von seinem Chef der Flug-Operationen stattzugeben, den Flugbetrieb aufgrund der Sicherheitsrisiken bedingt durch die Überschreitung der Flight Duty Regulations stillzulegen. Er informierte daraufhin unverzüglich den Bundesrat und den Verwaltungsrat der SAirGroup. Mit wässrigen Augen sass er in seinem Büro, am Boden zerstört. Als er aus seinem Büro trat sagte er zu seinen Angestellten: „Es tut mir leid. Entschuldigung".

Am Flughafen waren Tausende von Herbstferien-Reisenden gestrandet und warteten auf weitere Informationen. Dann um 16:17, nachdem im Radio das Aus bereits vermeldet wurde, kam über Lautsprecher die vernichtende Durchsage: „Aus finanziellen Gründen ist die Swissair nicht mehr in der Lage ihre Flüge durchzuführen. Deshalb ist es uns nicht möglich irgendwelche Kompensationen auszuzahlen. Wir müssen Sie bitten, Ihre Reisepläne mit einer anderen Fluggesellschaft oder via Ihr Reisebüro zu tätigen". Tausende von Swissair-Tickets waren auf einen Schlag wertlos geworden. Nach und nach trafen beim Hauptsitz Faxe von Airlines ein, welche die Interline-Abkommen kündeten. Die Crossair war die erste, welche die gegenseitigen Personalreisen mit der Swissair aufhob.

Der Crossair-Sprecher in Basel bemerkte zum Swissair-Grounding trocken: „Seit zwölf Uhr gehören wir nicht mehr zur Swissair, die Banken haben uns losgekauft".

Um 16:30 verzichtete schliesslich Peter Kurer auf die Unterzeichnung der Optionenvereinbarung. Der Eintrag im Aktienbuch der Crossair war aber noch immer ausstehend. Doch Kurer hatte offenbar sein Ziel erreicht.

Erst um 17:35 - zwei Stunden nach dem Grounding - traf die Bestätigung des Eintrags ins Aktienbuch der Crossair ein und somit war der Verkaufsvertrag endlich rechtsgültig. Erst jetzt wurden die Zahlungen von den Banken veranlasst. In einer Medienmitteilung verkündete die UBS, dass die Kaufsumme „der SAirLines bereits zur Verfügung stehe". Die CHF 132 Mio. von der UBS trafen aber erst am folgenden Tag mit Valutadatum 2.10. auf den Konten der SAirLines - wohlgemerkt nicht der Swissair - ein. Auch die CS überwies den Kaufpreis von CHF 126.8 Mio. erst am Tag danach. Der Betrag wurde in zwei Tranchen am 3.10.01 um 14:22 und 14:48 auf das Konto der SAirLines bei der UBS überwiesen. Der Lizenzvertrag zur Nutzung der Marke *Swissair* wurde am Abend noch weiterverhandelt und erst um 21:30 Uhr unterzeichnet.

Die auf einem Escrow-Konto der SAirGroup (*nicht* der Swissair, da ursprünglich von Flightlease[19] einbezahlt) bei der UBS auf einem Sperrkonto liegenden USD 45 Mio. (CHF 73.2 Mio.) wurden zwar nach langen Verhandlungen mit dem Flugzeughersteller Airbus in der Nacht vom 1. auf den 2.10. vom Anwaltsbüro Wiederkehr Forster freigegeben, doch aufgrund der Ankündigung der Beantragung auf Nachlassstundung und der resultierenden unklaren rechtlichen Situation waren umfangreiche Abklärungen notwendig, welche eine schnelle Abwicklung verunmöglichten. Zudem verlangte der zuständige Treuhänder die Zahlungsanweisung in schriftlicher Form zusammen mit einer juristisch korrekten Bestätigung, dass die Gesellschaft (noch) nicht im Nachlass sei. Erst um 17:30 traf der Betrag auf einem Konto der SAirGroup ein.

Die Crossair verkündete gegenüber der Nachrichtenagentur SDA, dass „anders als bei der Swissair verlaufe der Flugbetrieb der Crossair normal und man erwarte auch keine Schwierigkeiten."

Auf der ganzen Welt waren Swissair-Crews gestrandet. Einige Besatzungen wurden sogar regelrecht aus ihren Hotels geworfen und konnten kein Geld mehr von ihren Spesenkonti abheben. Die Einsatzleitstelle forderte sämtliche im

[19] Flightlease war eine Konzerngesellschaft der SAirGroup welche sich mit Lease- und Asset-Management von Flugzeugen befasste. Sie war im Besitz einer grossen Zahl der von Swissair betriebenen Maschinen, die sie an diese vermietete.

Ausland verweilenden Besatzungen auf, schnellstmöglich heimzukehren. Viele Airlines waren bereit, diese unentgeltlich zu befördern, sogar die Sabena. Die Crossair hingegen war nur gegen Bezahlung dazu bereit.

Am Abend dieses denkwürdigen 2. Oktobers traten die desavouierten Bundesräte Kaspar Villiger und Moritz Leuenberger sowie Vizekanzler Achille Casanova vor die Medien und kritisierten in aussergewöhnlicher Schärfe die beiden Grossbanken und explizit UBS-Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel. Noch nie zuvor wurde im Bundeshaus eine Pressekonferenz in dieser Prägnanz abgehalten: „Gestern Abend hatte der Bundesrat Klartext gesprochen, die Banken sollten die nötigen Massnahmen ergreifen, um die drohende Stilllegung zu verhindern. Heute müssen wir feststellen: Die Banken sind dieser klaren Aufforderung nicht nachgekommen“ Die Banken hätten versichert, der Flugbetrieb sei bis am 3.10. gesichert. Der Bund habe mehrmals finanzielle Mittel angeboten, doch die Banken hätten abgelehnt. Moritz Leuenberger sprach vom Imageschaden und von der grössten aller möglichen Katastrophen. Die Verantwortlichen der neuen Airline hätten gesagt, dass möglicherweise Flugzeuge am Boden stehen bleiben könnten, damit die neue Airline umso glanzvoller dastehe. Er äusserte zudem den Verdacht, sie hätten darauf spekuliert, dass das Geld für die nicht abgeflogenen Tickets in die Konkursmasse fallen würde. „Das Vertrauen in die ganze Wirtschaft, in die ganze Schweiz wurde mutwillig in den Schmutz gezogen.“ Kaspar Villiger doppelte nach: „Einen Markennamen darf man nicht so zerstören“. Auf die konkrete Frage, ob er sich von den beiden Grossbanken hintergangen fühlte, antwortete er diplomatisch er fände es schade, dass man nicht gemeinsam versucht habe das Problem zu lösen.

In einem Interview äusserte sich Mario Corti: „Ich hätte nie gedacht, dass ich jemals auf den Knien um Geld flehen muss!“ Als Studio-Gast der abendlichen Tagesschau wurde er gefragt, ob er von den Banken reingelegt worden sei. Er versicherte, dass er mehrmals inständig um eine Bevorschussung gebeten habe. Er habe bereits im Vorfeld klar gemacht, dass bei einer Ankündigung einer Nachlassstundung ein erhöhter Liquiditätsbedarf entstehe und man bereits bei Tagesanfang über das nötige Bargeld verfügen müsse: „Hätten wir auf das Konto ziehen können, wäre dies nicht passiert!“

Am selben Abend meldete sich Josef „Joe“ Ackermann, CEO der Deutschen Bank, bei Bundesrat Pascal Couchepin und skizzierte dem Wirtschaftsminister ein angedachtes Konzept für eine Auffanggesellschaft unter der Führung der Swissair. Die Deutsche Bank bekräftigte Ihr Wille, bei einem Hilfspaket aktiv mitzuwirken und verwies auf ihr grosses Know-how in Bezug auf Restrukturierungen von Firmen, speziell in der Luftfahrt. Couchepin, der beim Dossier Swissair von seinen Kollegen Villiger und Leuenberger ausgebootet wurde, witterte damit eine Chance, sich politisch wieder aufs Tapet zu bringen. Bereits am nächsten Tag, dem 3.10.01 wurde das Angebot von Couchepin aber wieder fallengelassen.

Alberto Togni,
Vollamtlicher Vizepräsident des UBS-Verwaltungsrats

Die UBS begab sich auf Tauchstation. Medienanfragen wurden nicht beantwortet. Marcel Ospel weilte inzwischen in den USA und der Kommunikations-Chef in den Ferien. Für die Nachrichten-Sendung *10vor10* wurde der einzig verfügbare Vertreter aufgeboten: Alberto Togni. An dem Tag, als 262 Swissair-Flüge annulliert werden mussten und weltweit 19'000 Passagiere strandeten, bekam die Nation einen stocksteifen Banker zu sehen, der kein Wort des Bedauerns über die Lippen brachte. Im Gegenteil! Mit weinerlicher Stimme beklagte er fehlende Anerkennung für den enormen Einsatz seiner Bank: „Das, was mer vollbrocht händ i dere churze Ziit, hätte niemer chöne mache“. Damit hatte er wohl Recht - nur nicht in dem Sinne wie er es gemeint hatte. Weiter: „Dass die Maschine am Bode sind, das isch doch nid unseri Aglegeheit!“ Oder: „De Herr Ospel hed sini Abreis um 24 Stunde verschobe und er het jo Gotts Name au no anderi Verpflichtige“. Tag darauf wurde UBS-Geschäftsleitungs-Mitglied Jürg Haller im Radio DRS interviewt: Er wies darauf hin, dass immerhin 80 Flugzeuge der Crossair in der Luft seien und beschwichtigte, dass die Crossair ja dank der Hilfe der Grossbanken bald gut funktionieren werde. Wiederum kein Wort der Reue oder Bedauerns.

Unglaublicherweise verliert der sonst stets auf Insiderwissen und anonymen Informanten abstützende Aviatik-Journalist Sepp Moser in seinem Buch *Bruchlandung* praktisch kein einziges Wort über die fatalen Tage, weil er „der Übersichtlichkeit zuliebe“ die Ereignisse nur in stark geraffter Form wiedergeben könne. Zum Grounding schreibt er einzig: „Aus vorläufig noch unklaren Gründen stellte die Swissair dann am 2. und 3. Oktober ohne jede Vorwarnung ihren gesamten Flugbetrieb ein“. Nach Moser sei das Projekt mit dem Codenamen „Phoenix“ von „Banken, SAirGroup und Crossair gemeinsam und anscheinend einvernehmlich“ lanciert worden.

8. Die Tage danach

Nun war die Volksseele am kochen! Der Volkszorn richtete sich vor allem gegen die beiden Grossbanken. Tausende Kunden liessen ihre Konti saldieren und zogen ihre Gelder ab. Doch weder die UBS noch Moritz Suter meldeten sich zu Wort: Allgemeine Funkstille!

Die Reaktion der Presse fiel äusserst heftig aus:

Tages Anzeiger: „Sie lügen den Bundesrat an“, 3.10.01:
„Noch nie seit Bestehen des Bundesstaates ist eine demokratisch gewählte Regierung in der Schweiz von einem Bankier so gedemütigt worden wie am 2. Oktober. Marcel Ospel, ein Bankier aus Basel, ist für den Finanzminister der Eidgenossenschaft nicht zu sprechen. (…) Der Bund wäre bereit, mit den Banken den Flugbetrieb der Swissair vorläufig zu garantieren. Doch die Banken, genauer: Ospels UBS, sind nicht interessiert - und halten es für überflüssig, dies mitzuteilen. Sie retten sich in windige Ausflüchte, man kann auch sagen: Sie lügen den Bundesrat an. (…) Man fragt sich, wo leben diese Menschen? Dass sie politisch längst Abschied genommen haben von diesem Land, ahnte man. Doch mit einer solch brutalen Offenheit haben sie es dem Stimmvieh noch nie vermittelt. Dass sie aber auch als Unternehmer in andere Dimensionen aufgestiegen sind, wo keine Kunden mehr leben, sondern bloss nützliche Idioten, war weniger bekannt. Leicht zu verstehen ist diese merkwürdige Mischung von Arroganz und politischer Naivität jedoch nicht.“

Blick: „Arroganz, die einen schaudert“, 3.10.01:
„Sie haben uns in der ganzen Welt blamiert. (…) Die Schweiz ist eine Bananenrepublik. (…) Alles, worauf wir stolz sind, ging gestern an einem einzigen Tag den Bach runter: Ehrlichkeit. Augenmass. Zuverlässigkeit. Politik und Wirtschaft haben sich und uns bis auf die Knochen blamiert.“

NZZ: „Massiver Flurschaden“, 3.10.01:
„Als Retter der Schweizer Luftfahrt haben sich die beiden Grossbanken UBS und CS Group am Sonntag und Montag aufgespielt. (…) Die Art und Weise jedoch, wie die „Sanierung“ offenbar umgesetzt wurde und wie am Dienstag ein unsägliches Chaos angerichtet worden ist, spottet jeder Beschreibung. (…) Da begründen zwei Banken mit hehren Worten ihr Engagement in der schweizerischen Luftfahrt, können oder wollen aber offenbar nicht dafür sorgen, dass der Flugbetrieb der Swissair bis zum 28. Oktober gesichert läuft und ein geordneter Übergang zur neuen schweizerischen Fluggesellschaft stattfinden kann. (…) Falls man in den nächsten Tagen auch noch alle Kunden mit bereits bezahlten Tickets und die Mitarbeiter mit Konten bei der Swissair-eigenen Depositenkasse brüskiert, indem man ihre Ansprüche zur Konkursmasse zählt, wird das Debakel vollständig und der Schaden kaum mehr reparierbar. (…) An der Bahnhofstrasse scheint man nicht begriffen zu haben, wie sehr es sich lohnen würde, selbst einen defizitären Swissair-Flugbetrieb während einiger Wochen aufrechtzuerhalten. (…) Keine Geiss schleckt jedoch weg, dass die Banken, die in Sachen Kommunikation einfach abgetaucht sind, mit ihrem zumindest ungeschickten, wenn nicht sogar dummen oder ruchlosen Verhalten unglaublichen Schaden am Vertrauen in unser Wirtschaftssystem und an der Reputation der Schweiz und der Schweizer Luftfahrt anrichten.“

The Wall Street Journal: „Eine Peinlichkeit sondergleichen“, 3.10.01:
„Entweder sind Stümper am Werk – oder böswillige Zyniker, die bewusst nicht nur die bisherige Swissair zerstören wollen, sondern auch die Marke, den bei vielen Passagieren intakten Ruf. (…) Dass an der Spitze von UBS und Credit Suisse Dilettanten stehen, mag man nicht recht glauben. Gibt es einen Plan? Wollte man das Chaos perfekt machen, um der neuen Fluggesellschaft den Start zu erleichtern?“

Basler Zeitung: „Zauberlehrlinge am Werk“, 3.10.01:
„Entweder wurde der nun Realität gewordene brutale Crash der bankrotten Swissair bewusst in Kauf genommen oder aber es waren Zauberlehrlinge am Werk, die nicht wussten, was sie auszulösen im Begriff waren.“

Tages Anzeiger: „Zumindest ein Alphatier lügt“, 4.10.01:
„Das Desaster vom Dienstag hat gezeigt, dass die volkswirtschaftlichen Kosten und der Imageverlust riesig sind. Wer nur die Rosinen picken will und sich darum foutiert, was weiter mit der Swissair geschieht, beweist ein autistisches Denken, das alleine auf kurzsichtige Nutzenmaximierung ausgelegt ist. (…) Der Basler Banker (Ospel) setzt seine Glaubwürdigkeit weiter aufs Spiel, wenn er nun den schwarzen Peter an Mario Corti weiter reicht und behauptet, die Swissair hätte genügend Geld gehabt. Dem steht die Aussage Lukas Mühlemanns gegenüber, eine rechtzeitige Finanzierung sei tatsächlich nicht mehr zustande gekommen, um den Betrieb zu sichern. Mindestens eines der Alphatiere lügt offenbar.“

Die Flugzeuge blieben auch am Mittwoch am Boden, da man eine grosse Flugzeugflotte - auch bei ausreichenden finanziellen Mitteln - nicht einfach per Knopfdruck wieder in die Luft bringen kann. Die grossen amerikanischen Fluggesellschaften wie American, United und Delta benötigten nach der Aufhebung des Flugverbots nach 9/11 weit über eine Woche bis ihre komplexen Systeme einigermassen wieder am Laufen waren. Es reicht bei einer grossen Interkontinental-Airline nicht aus, wie bei einem PW einfach den Zündschlüssel zu drehen!

Photo © Keystone

Aufgrund der Passivität der Grossbanken geriet der Bund in die ungewollte Pflicht, zu retten was noch zu retten war.[20] Am selben Tag beschloss der Bundesrat eine à fonds perdu Finanzspritze (ohne Beteiligung der Banken) in der Höhe von CHF 450 Mio.[21] zur Aufrechterhaltung des Flugbetriebs zu gewähren um die „galoppierende Vernichtung volkswirtschaftlicher Werte zu stoppen“, wie es der Präsident des parlamentarischen Überwachungsgremiums begründete. Gegen diesen Notkredit waren die Bundesräte Leuenberger, Dreifuss und Metzler. Die beiden SP-Magistraten erachteten das Grounding als „für eine demokratische Regierung nicht akzeptable Erpressung“. Bundesrat Kaspar Villiger verschonte

[20] Originalzitat der Tagesschau: „Nachdem gestern die Banken versagt haben, ist heute Bern gefragt, um den Schaden der Swissair-Krise zu begrenzen“.

[21] Der im Term-Sheet Phoenix vorgesehene restriktive Überbrückungskredit der Banken (Bedingung 2) wurde damit nicht mehr benötigt und wurde auch nie beansprucht. Der Bundeskredit stütze sich pikanterweise auf den Art. 101 des Luftfahrtgesetzes - und dies obwohl der Bundesrat zuvor stets von „fehlenden Rechtsgrundlagen“ sprach.

dabei die Banken nicht vor einer weiteren Schelte: „Die Stilllegung irgendeines Industriebetriebes und eines komplexen öffentlichen Luftverkehrssystems sind verschiedene Dinge“. Die Investoren hätten die „weichen Faktoren“ masslos unterschätzt. Gleichzeitig beauftragte der Bundesrat die SAirGroup mit der Ausarbeitung von Alternativen zum Phoenix-Konzept, welche am übernächsten Tag, dem 5.10.01 vorgestellt werden sollten.

Ohne dem raschen Eingriff des Bundes hätte man schätzungsweise mit 40'000 Arbeitslosen alleine im Raum Zürich rechnen müssen, da zu befürchten war, dass viele vom Flughafen abhängige Firmen in den Sog gezogen und eine unaufhaltbare Lawine ausgelöst hätten. Gemäss einer Studie hingen über 93'000 Arbeitsstellen resp. 215'000 Existenzen direkt oder indirekt mit dem Flughafen zusammen.[22]

Die Grossbanken gaben bekannt, dass die Frist für die Verwendung des Erlöses des Crossair-Aktienkaufs zugunsten des Flugbetriebs der Swissair vom 3. auf den 5.10.01 verlängert werde - doch die Flugzeuge waren schon am Boden und nur schwer wieder in die Luft zu kriegen. Allein am 3.10.01 waren wegen der Streichung von rund 470 Flügen gegen 39'000 Passagiere betroffen.

Die privaten Ersparnisse der SAirGroup-Mitarbeitern in der betriebseigenen Depositenkasse (rund CHF 100 Mio.) waren von den Banken blockiert und für die Konkursmasse bestimmt. Anscheinend war noch keine genügende Separation der Mitarbeiter-Privateinlagen vom Konzernvermögen erfolgt und es bestand die Gefahr, dass diese Privatvermögen ohne jede Privilegierung in der Konkursmasse verschwunden wären. Tage zuvor waren die Angestellten stundenlang an den Firmen-Kassen angestanden und erhielten - unabhängig vom einbezahlten Vermögen - einen Maximalbetrag von nur CHF 5000.- ausbezahlt. Die privaten Kreditkarten der Angestellten waren von der UBS und der CS ebenfalls gesperrt worden. Bereits am 29.9. wurde seitens der SAirGroup der Auftrag gegeben, die auf Konten der CS und UBS liegenden Personaldepositenkassengelder auf die einzelnen Salärkonti der Mitarbeitenden zu überweisen. Dazu kam es aber nicht mehr, da die Banken die Konti bereits gesperrt hatten mit der Begründung der Gläubigerbevorteilung. Erst dank dem Eingreifen und Druck des Bundesrates wurden die Spareinlagen schliesslich freigegeben. Gemäss Bundesrat Kaspar Villiger war dies die Gegenofferte der Grossbanken, um nicht an der Finanzspritze für die Swissair partizipieren zu müssen. Diese Beträge wieder freizugeben kann aus einem konkursrechtlichen Blickwinkel vielleicht „grosszügig“ erscheinen - aus moralisch-ethischer Sicht war es wohl nichts anderes als ein Akt der Fairness!

Die beiden Grossbanken erduldeten die harte Kritik mit Schweigen. Am 3.10.01 wandte sich Marcel Ospel per E-Mail an seine Mitarbeiter: Die UBS habe ihr Bestes gegeben und sie hätte nicht mehr tun können. Er behauptete, dass die UBS ab 14 Uhr bereit gewesen wäre, das Geld zu überweisen. Doch es sei die CS gewesen, die auf die Vollständigkeit aller Dokumente beharrte. Somit nahm das Schwarze Peter-Spiel, welches bis heute anhält, seinen unrühmlichen Anfang. Lukas Mühlemann schrieb an seine Mitarbeiter, dass der Bund und die CS bereit gewesen seien, einen Überbrückungskredit für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebs zu sprechen - doch „eine rechtzeitige Finanzierung sei jedoch nicht zustande gekommen“. UBS-Chef-Jurist Peter Kurer liess indes öffentlich verlauten: „Die moribunde Swissair, die man seit Jahren in- und auswendig kenne“, habe man nicht übernehmen wollen. Die Swissair wäre ohnehin nicht zu retten gewesen!

Am gleichen Tag lud die UBS das neue Management um André Dose an die Zürcher Bahnhofstrasse ein um die Krisen-Situation zu besprechen. Zitat aus *Sturmflug*: „Jetzt gerieten auch die sonst selbstbewussten Banker allmählich in Panik. Wir wurden angewiesen den Hintereingang zu benützen.“ Zeitgleich fand in Bern eine Sitzung mit Bundesrat Kaspar Villiger statt. Dabei sei plötzlich Bundesrat Pascal Couchepin mit Mario Corti im Schlepptau aufgetaucht. Corti erklärte, es gäbe eine Alternative zu „Phoenix“, falls der Bund bereit wäre, die Sanierung der Swissair zu finanzieren. Aber Villiger hatte für diesen Vorschlag wenig Gehör. Nichtsdestotrotz bestätigte Couchepin öffentlich, dass der Bund Alternativen prüfe: „Jetzt gibt es die Bankenlösung, aber vielleicht gibt es andere Lösungen, die besser wären“.

Photo © SF DRS

Erst am späten Abend des 3.10.01 trat UBS-Chef Marcel Ospel vor die Medien: Aus den USA zugeschaltet versuchte er in der Nachrichtensendung *10vor10* zu beschwichtigen: Ziel sei gewesen, etwas für die Schweiz zu tun: Nämlich eine Schweizer Luftfahrtgesellschaft zu bauen auf der Grundlage der Crossair mit Teilen der Swissair. Auf die Frage, ob die UBS mit offenen Augen ins Verderben gelaufen sei, antwortete er: „Wir sind überrascht worden… Wir wussten, dass das Risiko besteht. Swissair hat uns erklärt, dass möglicherweise teilweise stillgelegt werden muss - aus Flugsicherheitsgründen aber auch aus anderen Gründen - z.B. Liquiditätsfragen.“ Allerdings sei die Liquidität stets vorhanden gewesen - schon allein auf den Konti der UBS: „Ich weiss was auf den Konti lag; weiss was Swissair an Liquidität pro Tag braucht. Ich kann nur sagen: Es ist mehr als notwendig vorhanden gewesen“. Das Grounding kam gemäss seinen Aussagen völlig unerwartet: „Umso überraschter waren wir, dass kurz nach der Pressekonferenz - wo dies nicht angesprochen wurde - ohne Vorwarnung die Flotte vollständig stillgelegt wurde“! Weiter

[22] Eine Infras-Studie aus dem Jahre 2005 errechnete für den Flughafen Zürich für die Zeit zwischen 2000 und 2004 einen Rückgang der Bruttowertschöpfung von CHF 15,8 auf 13,2 Mrd. und ein Verlust von ca. 23'000 Bruttovollzeitstellen (ehemals 120'000). Eine neuere Studie spricht sogar von einem Wertschöpfungsverlust von rund -25%.

präzisierte er, dass die UBS stets der Meinung war, dass für die *neue* Gesellschaft der Bund nicht gebraucht werde, aber aus reiner Höflichkeit eingeladen wurde mitzumachen. Gegen eine Finanzierung des Flugbetriebs der *alten* Gesellschaft durch den Bund sei aber nichts einzuwenden: Damit sei die Flugsicherheit trotz Nachlassstundung gewährleistet und sichergestellt, dass „die Fluugi dänn nid im Usland hängebliebe". Wie bereits sein Vizepräsident Alberto Togni am Tag zuvor, liess er keine Gelegenheit ungenutzt, die ausserordentliche Leistung seiner Bank hervorzuheben. In der gleichen Sendung war auch Credit Suisse-Chef Lukas Mühlemann erstmals in einem Interview zu sehen. Von den letzten Tagen sichtlich gezeichnet stotterte er ins Mikrofon: „Ich bedauere was passiert ist. Wir haben uns bis zum Schluss eingesetzt, dass dies nicht passiert! Leider hat's nicht funktioniert".

Photo © Keystone

Photo © Keystone

10'000 SAirGroup-Mitarbeiter demonstrierten am 4.10.01 friedlich vor ihrem Hauptsitz Balsberg und zogen darauf zu Fuss zum UBS-Gebäude in Glattbrugg. Auf selbst gebastelten Schildern standen Parolen geschrieben wie: „Wir hätten Sie heute gerne geflogen", „Herr Ospel: Ausser Geld gibt es auch Menschen" oder „UBS = United Bandits of Switzerland". Tags darauf demonstrierten tausende Swissair-Mitarbeitern vor dem Bundeshaus in Bern.

Zur gleichen Zeit berieten die beiden Kammern des Parlaments über die Swissair-Krise. Dabei wurden die Volksvertreter von den beiden Bundesräten Moritz Leuenberger und Kaspar Villiger persönlich über die Verhandlungen der vergangenen Tage informiert. Bundesrat Villiger bestätigte mehrmals, dass die Banken eine Verwendung der Mittel für eine Aufrechterhaltung des Flugbetriebs ausschlossen. Er sagte dabei wortwörtlich: „Die Banken wollten dieses Grounding: Wenn alles steht, ist es viel leichter, alles zu restrukturieren." Rein *technokratisch* sei ihr Denken halbwegs nachvollziehbar: Nur mit einem Grounding komme „etwas Ruhe in die Restrukturierung", fahre keine Verluste mehr ein und könne etwas Neues aufbauen. Der Bundesrat habe aber bis zuletzt versucht, den Flugbetrieb zu finanzieren, doch die Banken blieben bei der festen Überzeugung, dass eine Restrukturierung mit einem Grounding einfacher sei. Die Parlamentarier gingen bei ihren Diskursen mit den Grossbanken hart ins Gericht: Es fielen markige Worte und martialische Töne: Hans Hofmann, Ständerat des Kt. ZH: „Die Banken haben unser Land vor der ganzen Welt gedemütigt! Ich werde den Verdacht nicht los, dass dieses Szenario eben von diesen Grossbanken detailliert und knallhart geplant worden ist. Sie haben die Crossair übernommen, die nun zu 70 Prozent ihnen gehört, und sie wollten die Swissair möglichst rasch sterben lassen, damit sie ihre neue Luftfahrtgesellschaft wie ein Phönix aus der Asche aufsteigen lassen konnten". Maximilian Reimann, Ständerat Kt. AG: „Ich möchte Herrn Ospel und seinen Leuten nicht unterstellen, dass sie dieses Debakel *böswillig* mitverursacht haben. Aber sie haben zumindest fahrlässig ein Spiel gespielt, das zu diesem Debakel führen musste. Zumindest haben sie bei einer trödlerischen Kreditpolitik die Konsequenzen nicht bedacht".

> *„Die Banken wollten dieses Grounding: Wenn alles steht, ist es viel leichter alles zu restrukturieren"*
>
> Bundesrat Kaspar Villiger

In Neuseeland beschloss die dortige Regierung, die Mehrheit der erst 1989 privatisierten und nach dem 11. September ebenfalls bankrotten Air New Zealand zu übernehmen.[23]

Gleichentags erhoben sich im Laufe des Tages erstmals wieder Swissair-Flugzeuge in die Luft. Allerdings konnten nur 160 der insgesamt 486 Flüge planmässig durchgeführt werden und diese waren nur spärlich besetzt. Gebuchte Passagiere hatten bereits vorsorglich nach Alternativen gesucht und ihre Buchungen annulliert. Tour Operators buchten ihre Kunden auf andere Airlines um und die Konkurrenten Lufthansa, Air France etc. nutzten die Gunst der Stunde und warben die finanziell lukrativen Geschäftsreisenden mit grosszügigen Corporate Agreements ab und banden sie längerfristig an sich. Die Piloten wurden mit Bargeld ausgestattet um an den Destinationen die anfallenden Kosten wie Betankung der Flugzeuge, Landegebühren oder Catering zu bezahlen. Die Auslastung der Flüge lag auf einem schwindelerregend tiefen Niveau. Es gab sogar Flüge, die weniger Passagiere an Bord hatten als Besatzungsmitglieder.

[23] Der Fall Air New Zealand war ähnlich: Wegen der Übernahme der maroden australischen Fluggesellschaft Ansett Australia erlitt sie nach dem 11. September ebenfalls Schiffbruch. Der Staat sprang kurzerhand mit NZD 870 Mio. ein (umgerechnet rund CHF 575 Mio.). Inzwischen konnte der neuseeländische Flag Carrier bereits wieder Rekordgewinne vermelden und erhielt unzählige Auszeichnungen für ihren exzellenten Service. Das Fachmagazin Air Transport World wählte sie sogar zur Airline of the Year 2010 und 2012.

In einer Medienmitteilung wurde bekannt gegeben, dass Lukas Mühlemann, Konzernchef der Credit Suisse, per sofort aus dem SAirGroup-Verwaltungsrat austrete. Dies sei die Konsequenz aus dem Engagement seiner Bank in die Crossair und den Plan Phoenix. Zuvor hatte er nach wiederholtem Drängen erreicht, dass das formelle Gesuch um Nachlassstundung bei den zuständigen Behörden eingereicht wurde.

In der abendlichen *10vor10*-Sendung des Schweizer Fernsehens äusserte sich der HSG-Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann empathisch zur Krise, welche je länger je mehr Ausmasse eines antiken griechischen Dramas erreichte: Es sei schlichtweg unglaublich wie die Regierung, das Personal, die Passagiere und die Bevölkerung eines Landes brüskiert worden sei. Er könne sich nicht vorstellen, dass es sich um eine Panne gehandelt habe, sondern eher um einen regelrechten Coup: „Hier wurde die Chance am Schopf gepackt und ein Grounding in Kauf genommen mit peinlichen Erklärungsversuchen! Da ist man zu weit gegangen!" Bereits am Morgen desselben Tages war in einer Tageszeitung in einem Interview mit ihm zu lesen: „Die Empörung über die Banken ist berechtigt, sie haben ihre Verantwortung gegenüber allen Beteiligten nicht wahrgenommen. Es geht in diesem Fall nicht um den Konkurs irgendeines regionalen Unternehmens, sondern es geht um die Schweizer Airline. Bei aller gebotenen Zurückhaltung des Wirtschaftsethikers gegenüber konkreten Fällen - hier habe ich kein Problem laut und deutlich zu sagen: Das ist eine Ungeheuerlichkeit!"

Am Morgen des 5.10.01 gab der Bundesrat anlässlich einer kurzfristig einberufenen Pressekonferenz bekannt, dass man einzig das Konzept Phoenix unterstütze und auf Alternativen verzichte. Die SAirGroup-Delegation, welche wie vom Bundesrat beauftragt mit Alternativ-Lösungen anreiste, erfuhr auf der Fahrt nach Bern im Radio vom plötzlichen Meinungsumschwung! Der Bundesrat war also nicht mehr bereit weitere Lösungsansätze zu prüfen und sprach dem Phoenix-Plan seine volle Unterstützung aus. Bundesrat Moritz Leuenberger erklärte dabei: „Es gibt immer in solchen Situationen 1000 gut gemeinter Ideen, aber heute ist die Nachlassstundung eingeleitet: Es gibt keine andere Möglichkeit als die!" Weiter äusserte er sich über die Rolle der Banken: Die Grossbanken haben mit einem Grounding ab dem 4. Oktober gerechnet. „Sie hätten das Grounding für nicht so schlimm gehalten und keine böse Absicht gehabt" ergänzte Bundesrat Kaspar Villiger. Gleichzeitig wurden die Medienschaffenden von Bundesrat Leuenberger aufgefordert nur noch „zukunftsgerichtete" Fragen zu stellen an Stelle von „investigativen Sachverhaltsermittlungen zwecks Schuldzuweisung". Die eingeladene SAirGroup-Delegation wurde nicht einmal angehört.[24] Mario Corti wurde angehalten, den Darlehensvertrag mit der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu unterzeichnen und sich zu verpflichten, Hand zu bieten zu einer loyalen Zusammenarbeit mit der Crossair.

Gleichentags schrieb Moritz Suter Mario Corti einen „persönlichen" Brief in welchem er ihn als alleinigen Verantwortlichen des Groundings bezichtigte - übrigens das einzige Lebenszeichen Suters in den Tagen unmittelbar nach dem Grounding. Wohl nicht ganz zufällig gelangte eine Kopie des Briefes an die Redaktion der *Cash*-Zeitung. Moritz Suter wusste schon Anfangs der 90er Jahren die Medien geschickt für seine Interessen einzuspannen. In seiner Antwort gab Corti zu bedenken, dass er am 2.10.01 mit ihm in telefonischen Kontakt gewesen sei und Suter dabei versprach, Herrn Ospel erreichen zu wollen. Erst viel später wurde bekannt, dass Suters „persönlicher" Brief in Zusammenarbeit mit Rechtsanwalt Ernst Staehelin verfasst wurde und danach noch von Herrn Prof. Peter Böckli abgeändert und ergänzt wurde. Prof. Peter Böckli war als Vizepräsident des UBS-Verwaltungrates zusammen mit Alberto Togni und Marcel Ospel Mitglied des Präsidiums. Bei Mario Corti's Amtsantritt im März 2001 sicherte Suter noch seine bedingungslose Loyalität zu: In einem persönlichen Brief schrieb er: „Falls ich irgendwie behilflich sein kann, weißt Du, dass Du immer auf mich zählen kannst".

In einer weiteren Arena-Sendung des Schweizer Fernsehens stellte sich UBS-Boss Marcel Ospel endlich den Medien und gestand ein, Fehler begangen zu haben. Er gab zu, dass er nicht in die USA verreisen hätte sollen, sondern für die Krisenbewältigung in der Schweiz hätte bleiben müssen. Wohlverstanden präzisierte er nicht, welche Fehler er sonst noch begangen habe. Aus seiner Sicht war es vermutlich das unprofessionelle „No comment-Verhalten" nach den Ereignissen und dem daraus resultierenden Imageschaden für seine Bank, den er offenbar masslos unterschätzt hatte. Bezeichnenderweise hatte er sich aber nicht für seine Rolle im Grounding-

Basler Schnitzelbängg

Dr Käschpi Villiger isch närvlig fascht am Ändi.
Är kriegt der Ospel nid im Byyroo nid am Händy.
Erscht noo n em Grounding isch dää ufftaucht, spoot am Oobe,
är haig no mit sym Schyssdräggzyygli miesse broobe.
© Penetrante

Eusi Swissair will go fliege,
Dr Corti dä sells biiege,
Und alli selle sich Mieh gee,
Wohl uff ein balsige Bärg.
Fideri-fidera-fidi-Mühle-Mühlemaa,
Fideri-fidera Fidi-tralla-lalla-la,
Und alli selle sich Mieh gee,
Wohl uff em balsige Bärg.

Dr Capitano Corti,
Leit für alli e guet Wort i,
Dr Moritz Suter mischt sich yy,
Und dr Räscht lauft hinde dry.
Fideri-fidera Fidi-Mühle-Mühlemaa,
Fideri-fidera Fidi-tralla-lalla-la,
Dr Ospel macht e Gospel drus,
Und dr Bundesroot, dä flippt uss!
Jetzt kunnt Alberto Togni
Unde saite ese gote nide oohni,
Mir bruche viil, viil Batzeli,
Y überwiisee si gli.
© Verschiffte

[24] René Müller, ehemaliger Präsident der Personalkommission der SAirGroup im Buch *Black Box Swissair*: „Eines wird mir sofort klar: Dass dieses Verhalten des Bundesrates etwas vom Unglaublichsten ist, das ich in den letzten Monaten erfahren und miterlebt habe. Da fährt doch eine Delegation der SAirGroup mit Alternativvorschlägen gemäss Auftrag des Bundesrates nach Bern, um diesem die Vorschläge zu präsentieren und muss auf der Fahrt nach Bern über das Radio erfahren, dass am Morgen desselben Tages der Bundesrat sich bereits für eine andere Lösung entschieden hat, ohne die von ihm Beauftragten zu informieren. Dies ist so ungeheuerlich und so unglaublich, dass ich es immer noch nicht glauben kann."

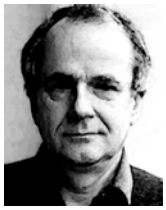
Debakel entschuldigt, sondern nur getadelt, dass seine Kommunikation zu wenig deutlich gewesen war: Man habe nur in eine neue Gesellschaft und nicht in den alten Konzern investieren wollen. Bei seiner an der Medienkonferenz vom 1.10.01 gemachten Zusage, die Swissair mit Liquidität zu versorgen, habe es sich „ein bisschen" um einen „Versprecher" gehandelt! Das Versprechen Geld zu zahlen wurde damit zum billigen „Versprecher". Es ist in der Tat unvorstellbar, dass ein Topmanager eine derartige zentrale Aussage falsch sagt, ohne es zu merken. Das ist in etwa so, wie wenn der Bräutigam nachträglich sagen würde, das „Ja" in der Kirche wäre nur ein bisschen ein Versprecher gewesen! Handkehrum bestätigte er, dass er damit gerechnet habe, dass Flugzeuge am Boden bleiben werden. Er wunderte sich diesbezüglich nur, dass plötzlich *alle* nicht mehr starten konnten und auch, dass dies schon am Dienstag der Fall war. Somit gab er indirekt zu, dass der Coup mit stillgelegten Maschinen im internen Konzept geplant war. Auf die Frage warum er dem Bundesrat nicht geantwortet habe, antwortete er süffisant: „Selbstverständlich habe der Bundesrat alle Telefon-Gespräche beantwortet erhalten". Auf die Folgefrage ob in diesem Fall der Bundesrat gelogen habe, meinte er es habe sich dabei wiederum um ein Missverständnis gehandelt. Nichtsdestotrotz, dieses bravourös gecoachte und medienwirksam vorgetragene Mea Culpa Ospels[25] genügte bereits, dass Wochen nach dem Grounding kein Mensch mehr nach den Gründen fragte, da die Medien und die Öffentlichkeit bereits völlig mit den Wirren um den Aufbau der neuen Nationalen Fluggesellschaft, dem Krieg in Afghanistan und der Angst vor dem Anthrax-Erreger absorbiert waren.

In Zeitungen erschienen am Folgetag Inserate von einem „Verein UBS ohne Ospel" wo die sofortige Abwahl an einer ausserordentlichen Generalversammlung gefordert wurde. Begründet wurde dies mit seiner eklatanten Kommunikationsschwäche: Unerreichbarkeit, falsche und schwammige Aussagen und falsches Krisen-Management. Auf diese Inserate angesprochen antwortete Marcel Ospel in der Hauptausgabe der *Tagesschau*: „Ich bedaure, dass die grosse Leistung, die meine Bank erbracht hat, nicht anerkannt wird." Ein allfälliger Rücktritt schloss er kategorisch aus: „Selbstverständlich nicht! Die Bank braucht mich!"

Am 8.10.01 streute die UBS eine Medienmitteilung mit folgendem Inhalt: „Die UBS stellt dem Management der neuen Schweizer Airline einen Betrag von CHF 55 Mio. zur Verfügung, um die Auswirkungen der Ereignisse der letzten Woche auf Passagiere, Kunden und Partner der Swissair zu mildern". Darüber hinaus wurden auch dem Flughafen Zürich „Mittel zur Verfügung gestellt, um Passagieren die Weiterreise zu ermöglichen". Somit war die Bank nun bereit beinahe denselben Betrag zu sprechen, welcher sie eine Woche zuvor der SAirGroup als Anteil des Überbrückungskredites ultimativ verweigerte!

Die Swissair konnte während der Tage vom 7. bis 9.10.01 den publizierten Flugplan erst zu etwa 55% erfüllen und erst in den Folgetagen sukzessive erhöhen. Der Zustand vor dem Grounding wurde allerdings nie mehr erreicht.

Der Bundesrat setzte eine Task Force namens „Luftbrücke" ein unter der Leitung von Peter Siegenthaler. Bereits in der ersten Sitzung wurde klar, dass es völlig unrealistisch war, ein Teil der Langstreckenflotte der Swissair innert Monatsfrist übernehmen zu können. Ausserdem reichte das Betriebskapital für die Verwirklichung des Konzepts bei weitem nicht aus. Der Bankendeal vereinbarte eine Kapitalspritze von nur CHF 1,35 Mrd. - eine bewusst knappe Summe, die nur für die Übernahme einer kleinen Zahl von Langstreckenflugzeugen reichen konnte. Ein weiteres Indiz, dass das „Term Sheet Phoenix" davon ausging, dass sich die Crossair in Zukunft frei und allein am Schweizer Himmel tummeln könne - angereichert mit den Rosinen des Swissair-Kadavers. Dies bestätigte auch Alberto Togni, in seinem berühmten Interview mit der Tessiner Tageszeitung: Man habe die Kosten des Projekts nicht unterschätzt, weil man einzig an die Weiterentwicklung der Crossair gedacht habe und eine Übernahme von Flugzeugen der Swissair nie geplant war. Eine Pressemitteilung der UBS vom 10.10.01 sprach auch nur von einer „Finanzierung der ersten Expansionsphase der Crossair".



Sepp Moser, Aviatik-Journalist

Enger Freund Moritz Suters und seit jeher schärfster Swissair-Kritiker. Wurde 1980 in den Kreis der damals noch Handerlesenen Crossair-Aktionäre aufgenommen, nachdem er von Suter eine Aktie geschenkt erhielt. Obwohl als Freelancer tätig, ist er nicht gerade für seine journalistische Unbefangenheit bekannt

Mitte Oktober kam erstmals das Modell 26/26 zur Sprache, was nichts anderes hiess, als dass die Crossair 26 Lang- und 26 Kurzstreckenflugzeuge übernehmen sollte (Die Swissair Flotte umfasste zuletzt total 33 Lang- und 41 Kurzstreckenmaschinen). Den Kapitalbedarf schätzte man auf CHF 3-4 Mrd. Allein die Aufbaukosten wurden mit CHF 1 Mrd. taxiert. Aviatik-Journalist Sepp Moser, in Airline-Kreisen als heimliches Sprachrohr Moritz Suters' bekannt, taxierte das Modell 26/26 auch prompt als viel zu gross. Nach seinen Berechnungen hätten es maximal 5 bis 12 Langstreckenjets sein können. Jahre später schrieb er in einem Weltwoche-Artikel, dass der im Swiss-Business-Plan kalkulierte Betriebsverlust im ersten Jahr ein „handfester Bluff" und nicht ernst gemeint war. Man wollte mit einem bewusst fiktiven Betrag die Schmerzgrenze der Politiker erreichen und somit eine „sinnlose" Rettung der Swissair verhindern.[26] Bereits zwei Wochen nach dem Grounding schrieb er in

[25] In seinem Buch *Sturmflug* erinnert sich André Dose wie perfekt die PR-Abteilung Marcel Ospel auf seinen medialen Bussgang vorbereitet hatte: „Als ich bei ihm stand, sah ich vor ihm einen ganzen Stapel mit Karten liegen, auf denen in grossen Buchstaben die Aussagen aufgezeichnet waren, die er an diesem Abend machen sollte".

[26] Auch André Dose war „bis praktisch zur letzten Minute überzeugt, dass Phoenix+ nie realisiert würde" wie er in *Sturmflug* schreibt.

nicht zu überbietendem Zynismus: „Lasst die Swissair endlich sterben!“ Dabei pries er die Vorteile eines Crossair-Neustarts ohne Swissar-Jets. In den Jahren danach liess er in keinem Artikel über die Swiss den Hinweis aus, dass das Langstreckennetz einzig aus „nationalromantischer Verblendung“ beibehalten wurde.

Die Crossair meldete, dass sie neu frühestens im kommenden Frühling Teile der Swissair-Langstreckenflotte übernehmen könne und die Kurzstreckenflugzeuge erst auf Jahresende. Der ursprüngliche Plan sah eine Übernahme innert 3-4 Wochen vor. Entweder war nie eine grössere Übernahme der Flotte geplant - oder die knappe Frist entsprang aus der Traumvorstellung branchenfremder Theoretiker.

Am 22.10.01 präsentierte der Bundesrat den Plan „Phoenix+“ - das Plus diente zur Abgrenzung zum bisherigen Banken-Plan ohne Beteiligung des Bundes.

Vor dieser folgeträchtigen Pressekonferenz fand eine hitzige Debatte zwischen dem Bundesrat, Vertretern der Grossbanken und dem Crossair-Verwaltungsrat statt. Zur grossen Überraschung der Regierungsmitglieder wehrte sich Moritz Suter mit Händen und Füssen gegen das Projekt „Phoenix+“. In einer flammenden Rede wies er auf die enormen Haftungsrisiken hin, die unberechenbaren Folgen des 11.9. und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen von Crossair und Swissair. Suter hatte offenbar stets zu einer kleinen Lösung tendiert, nach der die Crossair nur ein paar Flugzeuge der Swissair übernommen und damit bloss die „Filetstücke“ bewirtschaftet hätte - alles strikt zu „Crossair-Kosten“. Er stellte sich auf den Standpunkt, dass der Crossair-VR nicht freiwillig beim Projekt Phoenix+ mitmache, sondern nur auf Druck von aussen. Zitat: „Wenn es nicht um die Rettung Tausender Arbeitsplätze, die Sicherung fundamentaler volkswirtschaftlicher Interessen und insbesondere die Sicherstellung einer angemessenen verkehrstechnischen Anbindung des Wirtschaftsstandortes Schweiz ginge, wäre dieses Vorhaben aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum zu verantworten“.[27] Vier Tage vor der Sitzung hatte ihm Marcel Ospel erklärt, im neuen Verwaltungsrat werde es keinen Platz mehr für ihn haben. Etliche private Investoren machten ihr finanzielles Engagement von der Bedingung abhängig, dass Moritz Suter von der Kandidatenliste gestrichen würde.

Photo © Reuters

Weil die von der SAirGroup vertraglich zugesicherte Kapitalspritze ausblieb, musste die Sabena am 7.11.01 Konkurs anmelden. 12'000 Mitarbeiter waren betroffen. Es war die grösste Firmenpleite in der Geschichte Belgiens. Die deutsche LTU wurde dank einer EUR 100 Mio. hohen Bürgschaft des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen gerettet und flog ab 2007 als Tochterunternehmen der Air Berlin weiter.

Mitte November wurden erstmals Details zu Alternativ-Plänen in den Medien enthüllt. Namhafte Investmentbanken wie Merrill Lynch (Projekt „Globus“) oder die Texas Pacific Group zeigten tragfähige Alternativkonzepte auf. Im gleichen Stil wie grosse US-Carriers wie die United Airlines saniert wurden, sollte anhand einer Staatsgarantie (Government backed securities) von rund CHF 2-3 Mrd. die SAirGroup rekapitalisiert und mittelfristig saniert werden. Merrill Lynch präsentierte ein Konzept, welches eine Restrukturierung auf privater Basis über den internationalen Kapitalmarkt vorsah. Im Gegensatz zu „Phoenix+“ hätte die Bundes-Garantie nicht unterlegt werden, sondern bloss auf Abruf bereitgehalten werden müssen. Die Umschuldung hätte somit nicht aus Steuergeldern finanziert werden müssen und hätte auch verhindert, dass Aktiva während einer depressiven Marktphase überhastet veräussert würde. Unbegreiflicherweise wurden diese Alternativvorschläge in Bern nicht geprüft, da man gemäss Pressesprechern überlastet gewesen sei und nicht in der Lage war, sämtliche Vorschläge zu prüfen. Einzig der Vorschlag von Merrill Lynch wurde aufgrund des öffentlichen Drucks angeblich untersucht, allerdings zu einem Zeitpunkt, als das Projekt „Phoenix+“ weit fortgeschritten war und man wegen der Gefahr von „massiven Verzögerungen“ auf eine Weiterverfolgung des Alternativprojektes verzichtete - und dies obwohl eine Integration von „Phoenix+“ mit der Zauberformel 26/26/82 ohne Abstriche ins Projekt „Globus“ möglich gewesen wäre und auch von Merrill Lynch angeboten wurde. Die Investmentbank hielt in London und New York ein 30-köpfiges Team von hochkarätigen Spezialisten bereit und hatte ihre Dienste auf reiner Erfolgsbasis angeboten. Doch das Alternativkonzept stiess in Bern auf taube Ohren: Peter Siegenthaler erklärte den angereisten Bankenvertreter ihr Vorschlag sei zu spät gekommen. Zudem seien seine Leute überarbeitet und er könne sie „ja nicht auch noch in der Freizeit zu Gesprächen mit irgendwelchen Spezialisten aufbieten“[28]. Kein Gehör fand auch die Idee einer Volksanleihe, obwohl die Vorbereitungen der Bank Julius Bär schon weit fortgeschritten waren: Unter dem Begriff „Newco Swissair“ wären Aktien im

[27] Als Randbemerkung sei erwähnt, dass Crossair-Verwaltungsrat Michael Pieper sich in der Sitzung äusserte, dass „die Beendigung der Swissair sehr schnell und kompromisslos vorgenommen werden“ müsse und dass sich dafür einzig Moritz Suter eignen würde.

[28] In einem Postulat von Nationalrätin Barbara Polla vom 16.11.01 wurde der Bundesrat aufgefordert, in einem ausführlichen Bericht dem Parlament zu erläutern, weshalb das Projekt „Globus“ zunächst ignoriert und später abgelehnt wurde. Eine Stellungnahme erfolgte erst 3 Monate später: Das Projekt habe auf eine Sanierung der Swissair abgezielt, was bereits die Arbeitsgruppe Bremi am 28. 9.01 verneint haben soll. Globus hätte keine Einsparungen gebracht, sondern ein zusätzliches Engagement des Bundes erfordert. Zudem hätte das Projekt durch seine grundlegende andere konzeptionelle Ausrichtung die Realisierung von „Phoenix+“ gefährdet”.

Gesamtwert von CHF 5 Mrd. zur Zeichnung angeboten worden, mit Liberierungsdatum 28.10.01 und Umtauschmöglichkeit der alten Swissair-Obligationen im Verhältnis 4:1.

Am 16. und 17.11.01 stimmten National- und Ständerat einem 2 Milliarden-Kredit zu, um auf der Basis der Crossair eine neue nationale Airline zu bilden. Die „Rettung" der Schweizer Luftfahrt kostete über CHF 4,3 Milliarden, davon trug der Bund den grössten Anteil. Die Privatwirtschaft, insgesamt 25 Firmen und Privatpersonen, schossen CHF 1,7 Mrd. ein. Zum damaligen Zeitpunkt hätte man mit dieser Summe die British Airways vollständig oder die Lufthansa Gruppe zu 2/3 übernehmen können. Der Überbrückungskredit des Bundes an die Swissair wurde allerdings nur zu 4/5 beansprucht. Später stritten sich der Bund und der Liquidator über die definitive Abrechnung und Zurückzahlung des Darlehens (korrekte Abgrenzung zur Liquidationsmasse).

Die ursprünglich geplante Rekapitalisierung des SAirGroup-Konzerns durch die Gruppe Bremi hätte weniger Kapital erfordert und hätte statt einer einzigen Fluggesellschaft einen ganzen Aviatik-Konzern umfasst. Das Alternativkonzept der Investment Bank Merrill Lynch (Projekt „Globus"), hätte bloss eine Bundes-*Garantie* in der Grössenordnung von CHF 2-3 Mrd. vorgesehen und wäre nur zum tragen gekommen, wenn es nach 25 Jahren nicht gelungen wäre, die Gruppe operativ am Leben zu erhalten. Bei beiden Alternativen wären weder Gläubiger zu Schaden gekommen noch hätte die Schweiz einen dermassen hohen Image-Schaden erlitten. Das Grounding und das Nachlassverfahren der SAirGroup und fünf ihrer Tochtergesellschaften haben Vermögenswerte von rund CHF 17 Mrd. vernichtet (darin enthalten sind zerstörte Aktionärsvermögenswerte von über CHF 600 Mio. und verlorene Obligationärsguthaben von fast CHF 4 Mrd.). [29] Dazu kommen schwer zu beziffernden Schäden wie Umsatzausfälle der Tourismusindustrie, Wertminderungen von Immobilien, Mindereinnahmen von Zulieferbetrieben, Aufwendungen der Arbeitslosenkassen und Steuerausfälle.

© www.swissair.com

9. Nachwehen und Aufarbeitung

Anfangs November publizierte die UBS im Internet ein „Factsheet zur Restrukturierung der Swissair". Darin stand, dass die UBS bereits *vor* den Terror-Anschlägen vom 11. September der SAirGroup empfahl, eine Nachlassstundung zu beantragen. Sie wunderte sich, weshalb diese erst am 4.10.01 beantragt und die Stilllegung der Flotte unkontrolliert durchgeführt worden sei: „Die Ereignisse vom Dienstag, 2. Oktober 2001, mit der Stilllegung des Flugbetriebs kamen für alle überraschend, zumal die Swissair auf UBS-Konten über *substanzielle* Mittel verfügte". Bildlich gesprochen heisst das also: Statt zu helfen empfahl die UBS der Swissair ihre eigene Beerdigung vorzubereiten und wunderte sich warum sie sich erst am 4.10.01 das Leben genommen habe. Weiter stand geschrieben, dass die Unterzeichnung des Verkaufsvertrages am 2.10.01 von der UBS „stark forciert" worden sei. Die Swissair hingegen habe diese bis in den späten Nachmittag verzögert! Zudem lag der Entscheid zur Stilllegung ausschliesslich bei der Swissair und sei für die UBS „in dieser unkoordinierten Form nicht nachvollziehbar" gewesen. Die von Marcel Ospel im Schweizer Fernsehen angekündigte Bereitschaft, bei der Finanzierung der Sozialpläne mitzuwirken, erwies sich als Trugschluss, da nun nachzulesen war, dass bei den Firmen in Nachlassstundung keine Aktiva zur Sicherung etwelcher Überbrückungskredite vorhanden waren und somit keine Möglichkeit bestand auszuhelfen.

Anlässlich der Befragung der Bundesräte Leuenberger und Villiger Mitte November 2001 betreffend einer Motion des Ständerates, bestätigte Bundesrat Kaspar Villiger erneut, dass die Banken ein Grounding der Flotte für den 5. Oktober vorgesehen hätten, um besser „restrukturieren und integrieren" zu können. Der Bundesrat habe aber von Anfang an gesagt, dass ein Grounding aus Imageschädigenden Gründen nicht in Frage käme. Die Schuldfrage wurde nun aber nicht mehr klar beantwortet. Wörtlich sagte Villiger: „Ich habe den Eindruck, vielleicht sei das Grounding sogar irgendwie entstanden, indem das Tempo der Ereignisse das Ganze überrollt hat. Vielleicht ist das auch einfach irgendwie nach der Chaostheorie passiert. Aber ich bin mir nicht ganz klar geworden, wie es wirklich abgelaufen ist".

Am 18. Dezember gab die UBS ein seltsames Pressekommuniqué heraus: Der Präsident der Konzernleitung, der Brite Luqman Arnold, verlässt per sofort die UBS und dies nach nur gerade 8 Monaten im Amt. Ausserdem werden Markus Granziol, Chef des Investment Bankings, und Joseph J. Grano, CEO UBS PaineWebber, neue Aufgaben übernehmen, faktisch aber entmachtet. Einige Monate später verliess Granziol die Bank, Grano folgte etwas später. Dies war das Resultat eines internen Machtkampfes zwischen Marcel Ospel und der operativen Führung der UBS.

[29] Interessanterweise war das Kreditengagement der beiden Grossbanken sehr gering. In erster Linie waren ausländische Banken und Leasinggesellschaften die Leidtragenden.

Arnold, Granziol und Grano hatten sich gegen Ospel aufgelehnt, da sie nicht im Phoenix-Plan involviert wurden, obwohl die Swissair in ihr Verantwortungsbereich fiel. Dies wurde als grobe Kompetenzüberschreitung Ospels taxiert. In einer Sondersitzung des UBS-Verwaltungsrates entschied dieser aber einstimmig, dass keine Kompetenzüberschreitung vorliege und schmetterte den internen Putschversuch ab. Luqmans Nachfolger wurde der ehemalige McKinsey-Berater und enge Ospel-Vertraute Peter Wuffli. Verwaltungsrat Peter Böckli, Ospels Rechtsbeistand während dieser schwierigen Zeit, wurde für seine letzte Amtsperiode zum nebenamtlichen Vizepräsidenten ernannt und dies obwohl eine Altersgrenze von 65 Jahren für Verwaltungsräte bestand. Ospel machte dabei von einer Ausnahmeregelung Gebrauch. Böcklis Bezüge stiegen dadurch auf mehr als eine Million Franken jährlich.

Photo ©www.ilexikon.com

Vor der **Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Ständerates** behauptete die UBS 5 Monate nach dem Grounding, „dass der Swissair ohne jegliches Verschulden der UBS schlicht und einfach das Geld ausging"! Nach ihrer Meinung kam der Notruf der SAirGroup am 29.9. viel zu spät. Die Stilllegung der Flotte hätte nur vermieden werden können, wenn „entweder der Bund sofort eine Garantie gegeben oder die Banken substanzielle à fonds perdu Beiträge gesprochen hätte Die Banken konnten dies gegenüber ihren eigenen Stakeholdern nicht verantworten." Exakter wäre wohl das Wort „Shareholdern" gewesen, denn in einem Stakeholder Ansatz wird die gesellschaftliche Verantwortung gleichgestellt mit rein monetären und gewinnoptimierenden Zielen. Bezeichnenderweise wies die UBS für das Jahr 2001 einen Gewinn vor Steuern von CHF 6'718 Mio. aus. Angenommen sie hätten ihren Anteil am Überbrückungskredit von CHF 62.5 Mio. im schlechtesten Fall voll abschreiben müssen, so hätte sich der Gewinn um weniger als 1% vermindert![30] Es wäre immer noch eines der allerbesten Resultate in diesem Jahr gewesen, welches eine Schweizer Firma präsentieren konnte. Etwas umständlich formuliert, erklärte Die UBS weiter, dass „das Finanzierungspaket der Banken gemäss Term-Sheet Phoenix nicht erlaubt, eine partielle Stilllegung der Swissair-Flotte zu verhindern." Ausserdem warf sie der SAirGroup vor, sie habe vor dem Grounding „die noch reichlich verfügbare Liquidität prioritär für andere Zwecke als (für) den Flugbetrieb verwendet". Insbesondere die Verschiebung von CHF 112 Mio. an die Depositenkasse der Angestellten wurde scharf kritisiert. Damit empfahl sie indirekt, den Flugbetrieb bis zur Übergabe an die Crossair mit den persönlichen Ersparnissen der Mitarbeiter zu finanzieren. Eine moralisch äusserst fragwürdige Auffassung!

Der im September 2002 publizierte Bericht der GPK enthielt folgende Passagen: „Der Bundesrat machte die Offerte, finanzielle Mittel für den Flugbetrieb der Swissair mit dem Kauf der Crossair-Aktien freizustellen, die im Besitz der SAirGroup waren. Am 1. Oktober 2001 zeigte sich aber, dass die Grossbanken eine entsprechende Transaktion ohne den Bund planten. Diese waren jedoch nicht bereit, den Flugbetrieb der Swissair in der Überführungsphase zu finanzieren. Sie haben eine Stilllegung der Swissair-Flotte in Kauf genommen". Wer genau kneifte wurde darin klar dargelegt: „Insbesondere war der Bund bereit, den Flugbetrieb mit einem Kredit von 125 Millionen Franken zu überbrücken, falls die beiden Grossbanken sich zusammen mit einem entsprechenden Betrag engagieren würden. Die UBS war dazu nicht bereit". Der Bericht hält des Weiteren fest: „Auch wenn das Geld rechtzeitig hätte überwiesen werden können, ist es fraglich, ob die Swissair darüber hätte verfügen dürfen". Es wurde nämlich laut Vertrag der SAirLines und nicht der Swissair zur Verfügung gestellt und dies obwohl ein Transfer von Liquidität innerhalb der Gruppe aus Gründen der Gläubigerbenachteiligung unzulässig war. In der Schlussfolgerung wird festgehalten, dass im Rahmen des Phoenix-Plans „unrealistische Szenarien entwickelt und deren Auswirkungen unterschätzt wurden. So etwa die Annahme, der Flugbetrieb der Swissair könne innerhalb weniger Wochen geordnet in die Crossair überführt werden. Ein geordneter Übergang des Flugbetriebs von der Swissair auf die Crossair hätte nur sichergestellt werden können, wenn die finanziellen, betrieblichen und rechtlichen Voraussetzungen gegeben gewesen wären. Diese Bedingungen waren nicht erfüllt. Auch haben insbesondere die Grossbanken die emotionalen und politischen Auswirkungen einer in Kauf genommenen Stilllegung der Swissair-Flotte verkannt. Ebenso trugen sie dem Umstand zu wenig Rechnung, dass für die Umsetzung des Term Sheet „Phoenix" neben der Finanzierung des Kaufpreises für die Crossair-Aktien und dem Überbrückungskredit für die flugnahen Betriebe auch eine Finanzierung für einen geordneten Übergang vordringlich war. Dies erstaunt insofern, als der Vorsteher des EFD am 1. und 2. Oktober 2001 bezüglich eines Überbrückungskredites bei den Banken mehrmals insistierte. Ausserdem wurde im Plan „Phoenix" unterschätzt, dass eine sorgfältige Vorbereitung einer Nachlasslösung wohl mehrere Monate braucht. Selbst ein geordnetes „Grounding" hätte zumindest vorausgesetzt, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, um insbesondere den Kunden und dem Personal die Auswirkungen der Stilllegung zu schildern und allfällige Massnahmen betreffend die bereits ausgestellten Tickets zu treffen. Für die Vorbereitung eines geordneten „Grounding" wären nach Ansicht der GPK auch die drei Tage vom 1. Oktober bis zum 4. Oktober 2001, nach welchem die Banken ein „Grounding" in Kauf nahmen, knapp gewesen". Der Bericht bezeichnete zwar klipp und klar, wer das Schlamassel verursacht hatte, verzichtete aber auf eine Verurteilung und verwies auf die „emotionale Anspannung der Beteiligten", welche eine „rationale Entscheidungsfindung" erschwert habe. Auch zur Tatsache, dass gewisse Aussagen der einzelnen Parteien bei der Befragung sich klar widersprachen, fand der Bericht der GPK in den „starken emotionalen Begleiterscheinungen", welche die Entscheidungsträger beeinflusste, eine nicht ganz überzeugende

[30] Zudem ist es in einem Konzern dieser Grössenordnung üblich, das Finanz-Ergebnis mit Auflösung (stiller) Reserven zu „managen" um derartige unvorhersehbare Ereignisse zu absorbieren. Dadurch versucht man die Gewinnprognosen der Finanz-Analysten zu erreichen oder zu übertreffen.

Begründung, zumal das Ereignis schon Monate zurücklag und sich die Gemüter wieder beruhigt hatten. In einem Interview bestätigte das GPK-Mitglied Hansruedi Stadler, dass die UBS ein Grounding in Kauf nahm und der Überbrückungskredit wegen dem Nein der UBS nicht zu Stande kam. Trotzdem nahm er die UBS in Schutz, da die Ursache auf eine „Verkettung von Umständen" zurückzuführen war und gemäss der Chaoslehre auch Ereignisse stattfinden können, „die nicht in jedem Punkt zu erklären sind". Ausserdem hätte jeder Akteur im Hintergrund Aktionäre und Kontrollorgane gehabt, denen er Rechenschaft ablegen musste: „Eine Bank kann nicht einfach nach emotionalen Kriterien Geld sprechen, wenn sie weiss, dass es nie mehr zurückgezahlt wird". Warum war dann die CS Group in der Lage CHF 62,5 Mio. eines Überbrückungskredits zu bewilligen, die UBS aber nicht? Marcel Ospel hätte als Präsident des internen Kontrollorganes (Verwaltungsrat) autonom entscheiden können, was er auch bei den viel höheren Summen für den Plan „Phoenix" bewiesen hat.

Photo © Keystone

Im Jahresbericht 2001 der UBS fand man bezüglich der ganzen Krise nur einen kleinen Hinweis: Im Kapitel *Jahresrückblick* wurde unter Oktober erwähnt: „UBS und die Credit Suisse Group vereinbaren, von der SAirLines 70,35% der ausstehenden Crossair-Aktien zu kaufen. Damit ist ein wichtiger Schritt zum Neuanfang im Schweizer Luftfahrtgeschäft getan." An der Generalversammlung der UBS am 18. April 2002 in Basel, widmete Marcel Ospel in seinem einleitenden Referat einige Worte dem Swissair-Debakel.[31] Dabei pries er die „unbürokratische" und „speditive" Art mit welcher die UBS an der „Rettungsaktion" mitwirkte um „wenigstens *eine* der schweizerischen Fluggesellschaften" zu retten. Dabei sei die UBS an die Grenze dessen gegangen, was sie gegenüber den anwesenden Aktionären hätte verantworten können. Weiter erwähnte er, dass all ihre Bemühungen von „fundamental wirtschaftlichen Überlegungen" geprägt waren; sie sich aber trotzdem ihrem Heimmarkt Schweiz verpflichtet fühlten. Weitaus mehr Zeit räumte er aber der Erläuterung und Rechtfertigung der Kompensation des Top-Managements ein.[32]

Am 24.1.03 wurden vom Sachwalter Auszüge aus dem 3300 Seiten dicken und CHF 14 Mio. teuren **Untersuchungsbericht** der Wirtschaftsprüferfirma **Ernst & Young** (E&Y) der Presse vorgestellt.[33] Gemäss diesem Bericht soll die SAirGroup am verhängnisvollen Morgen des 2.10. noch über liquide Mittel in der Höhe von CHF 50 Mio. „frei" verfügt haben und „ohne administrativen Unzulänglichkeiten" wären sogar theoretisch weitere CHF 73 Mio. verfügbar gewesen. Dieser Schluss vernachlässigt allerdings sträflich die Tatsache, dass wegen des am Vorabend angekündigten Gesuchs um Nachlassstundung ein Transfer von Mitteln von der SAirGroup, resp. SAirLines zur Swissair wegen Gläubigerbenachteiligung nicht mehr zulässig gewesen wäre. Ausserdem hatte die UBS durch die Aufhebung der Cash-Pooling-Fazilität verhindert, dass Kapital von anderen Konti für die Swissair hätte verwendet werden können. Einzig im vollständigen Schlussbericht findet sich der Hinweis, dass die Frage „ob allenfalls konkursrechtliche Gründe (Gläubigerbevorzugung) die freie Verfügbarkeit eingeschränkt hätten" bewusst ausgeklammert wurde. Bei den erwähnten CHF 73 Mio. handelt es sich um die auf einem Escrow-Konto der SAirGroup (wohlgemerkt nicht der Swissair) bei der UBS liegenden USD 45 Mio. die zwar nach langen Verhandlungen in der Nacht vom 1. auf den 2.10. vom Anwaltsbüro Wiederkehr Forster freigegeben wurden, die jedoch aufgrund der Ankündigung der Beantragung auf Nachlassstundung und der resultierenden unklaren rechtlichen Situation ausgelösten umfangreichen Abklärungen blockiert blieben. Nach Ansicht von E&Y wäre mit einem besseren Cash-Management ein Grounding verhinderbar gewesen. Wenn dem so gewesen ist, wäre es dann nicht Aufgabe der federführenden Cash-Management-Bank (also der UBS) gewesen, die SAirGroup auf „übersehene" Mittel aufmerksam zu machen? Erst die vollständige Fassung des Berichts enthielt die Feststellung, dass insgesamt CHF 106 Mio. entweder blockiert oder in Transit und somit der SAirGroup nicht disponibel waren. Unabhängig von der Höhe der verfügbaren finanziellen Mittel wird auch unerklärlicherweise übersehen, dass das Term Sheet Phoenix ein Grounding ab dem folgenden Tag vorsah. Bezeichnenderweise kommt der Bericht diesbezüglich zum Schluss, dass „gemäss der Verwendungspraxis von flüssigen Mitteln in der Swissair-Gruppe *vor* und nach dem 2. Oktober 2001 hätte der Flugbetrieb allein aus Liquiditätsgründen *zumindest* am 2. Oktober nicht unterbrochen werden müssen". Dass dieses aber für den am darauffolgenden Tag geplant war, wird mit dem Wort „zumindest" nur angedeutet. Ausserdem wird der explosionsartige Cash-Bedarf durch das plötzliche Erfordernis der Vorauszahlungen in der Schlussfolgerung unerklärlicherweise ignoriert, denn wegen der Ankündigung der Nachlassstundung konnte man sich logischerweise nicht mehr auf durchschnittliche Erfahrungswerte referenzieren. Selbst im

[31] Sonderbarerweise enthielt die schriftliche Version des Referats die Kapitelüberschrift „*Swissair*-Engagement im Interesse des Wirtschaftsstandortes Schweiz" obwohl keine der gesprochenen finanziellen Mittel für die Swissair bestimmt waren!

[32] Dies erstaunt keineswegs, denn im Jahre 2001 liess sich Marcel Ospel ein Jahresgehalt von CHF 12,5 Mio. auszahlen. In den Folgejahren betrug seine Entlöhnung CHF 12,6 Mio. (2002), CHF 18,8 Mio. (2003), CHF 21,2 Mio. (2004), CHF 24,0 Mio. (2005) und 26,6 Mio. (2006). Chef-Jurist Peter Kurer bezog gemäss *Cash* ein Jahressalär von min. CHF 6 Mio. (2005).

[33] Weder der 3300-seitige Detailbericht noch der 530-seitige Schlussbericht sind irgendwo öffentlich zugänglich (z.B. in einer Bibliothek ausleihbar). Die Dokumente konnten im Februar 2003 nur von angemeldeten Gläubigern auf Bestellung für CHF 100.- (Schlussbericht) resp. CHF 200.- (Detailbericht auf CD-ROM) beim Sachwalter bezogen werden. Der Schlussbericht enthält einen rund 100-seitigen „Executive Summary". Davon wurde eine 6-seitige Zusammenfassung an der Pressekonferenz als Beilage zur Pressemitteilung abgegeben. Die Schlussfolgerungen zum Grounding am 2.10.01 wurden darin in 6 Zeilen abgefasst.

Bericht steht an verschiedenen Stellen geschrieben, dass der Liquiditätsbedarf „explodiert“ sei. Sogar Ancillo Canepa (damaliger Leiter Wirtschaftsprüfung E&Y und späterer Präsident des FC Zürich) erklärte bei der Medienkonferenz widersprüchlicherweise, dass der Liquiditätsbedarf am 2. Oktober regelrecht explodiert sei! Es ist nicht nachvollziehbar, wie E&Y zu ihrer widersprüchlichen Schlussfolgerung kommen konnte, da insbesondere Angaben oder Schätzungen zum wirklichen Liquiditäts*bedarf* fehlen.
Bereits der Bericht der GPK hielt diesbezüglich fest: „Wenn bedacht wird, dass am 4. Oktober 2001 150 Millionen Franken benötigt wurden, um die Flugzeuge wieder starten zu lassen und am Tag danach weitere 50 Millionen, wobei die täglichen Kosten des Flugbetriebs ansonsten bei durchschnittlich 17 Millionen Franken lagen, hätten somit 4 oder auch 34 Millionen nicht gereicht, den Flugbetrieb der Swissair am 2. Oktober 2001 aufrecht zu erhalten“.[34] Des Weiteren kann der Vorwurf, die Nachlassstundung sei weder zeit- noch sachgerecht vorbereitet worden kaum Mario Corti angelastet werden, wenn diesem die „Lösung Nachlassstundung“ erst am Tag davor aufdiktiert wurde. Wenn schon, gilt dieser Vorwurf den Architekten des Phoenix-Plans und nicht der Führung der SAirGroup die bis zuletzt für eine Rettung des Konzerns kämpften. Ausserdem sei erwähnt, dass E&Y bei ihren Untersuchungen sich ausschliesslich auf schriftlich vorliegende Dokumente berief und diese erst noch zum Teil „nicht vollständig vorhanden waren“. Ausserdem wurde keine Befragung von Entscheidungsträgern durchgeführt: Keiner der Beteiligten hatte Gelegenheit, seine Sicht der Dinge darzulegen. Auf eine Befragung der Exponenten der SAirGroup wurde mit der Begründung der „fehlenden Ausstattung mit rechtlichen Untersuchungsmitteln“ verzichtet. Insbesondere wurde auch weder eine (konkurs)rechtliche Würdigung noch eine Prüfung im revisionstechnischen Sinn vorgenommen. Zu guter letzt ist festzuhalten, dass E&Y zur Zeit des Groundings und auch der Präsentation des Berichtes gleichzeitig die Revisorin der UBS war und heute noch ist. E&Y war somit befangen und konnte somit keinen neutralen Standpunkt einnehmen. Kann es sein, dass die gezogenen Schlussfolgerungen zum Grounding eine Art Gefälligkeitsgutachten darstellen, um die Geschäftsbeziehungen zu einem Key Account nicht zu trüben?[35] Nicht einmal die Zürcher Staatsanwaltschaft stufte den E&Y Bericht als neutrales Beweismittel ein.

Abgestellte Swissair MD-11 in der Wüste von Mojave, CA

Trotz all diesen eklatanten Schwächen wurde der E&Y-Bericht von den Beschuldigten medienwirksam als endgültiger Unschuldsbeweis verkauft. Mediensprecher der UBS frohlockten bereits vor der Publikation des *vollständigen* Berichts: „Es zeigt sich jetzt klar, dass die UBS das Grounding nicht verursacht hat“. Auch Moritz Suter nutzte den Bericht, um sich von jeglicher Schuld reinzuwaschen: „Der Bericht hat klar zum Ausdruck gebracht, dass ich mit diesem Grounding nichts zu tun hatte“ und weiter verschoss er Giftpfeile in Richtung Mario Corti mit Aussagen wie: „Anmassend ist doch, dass das Management und der VR glaubten, dass sie vom Staat und von den Banken Geld bekämen, wenn es nicht gut geht. Das war eine arrogante Einstellung“. Arrogante Einstellung? Vielleicht; aber sicher nicht so scheinheilig wie die seinige, denn: War es nicht seine Crossair, die dank einer grosszügigen Kapitalspritze vor dem sicheren Untergang gerettet wurde?

Seither wird das Grounding in der der breiten Öffentlichkeit inkorrekterweise undifferenziert als unvermeidlicher letzter Akt von jahrelangem Missmanagement des Swissair-Managements wahrgenommen…

Es ist im Übrigen bemerkenswert, dass die schärfsten Kritiker von Mario Corti stets gutgläubig auf die umstrittenen Schlussfolgerungen des E&Y-Berichtes verweisen aber *nie* den Bericht der ständerätlichen GPK und deren gegenteiligen Schlussfolgerungen erwähnen.

Einschub: Der Plötzliche Tod von S. Ergrub

S. Ergrub (70) war jahrelang einer der erfolgreichsten Unternehmer seines Landes und weit über die Landesgrenzen bekannt und geschätzt. Nach dem Tod seiner Ehefrau geriet er zunehmend vom rechten Weg ab und suchte Trost im Alkohol. Eines Tages wurde er in angetrunkenem Zustand in einen lebensbedrohlichen Verkehrsunfall verwickelt. Als er in der Intensivstation des Spitals um sein Leben rang, standen seine habgierigen Söhne am Sterbebett und berieten bereits, wie sein Erbe zu verwenden sei. Da es in Ihren Augen für den alten Säufer keine Hoffnung mehr gab, vereinbarten sie, spätestens nach 3 Tagen jegliche lebenserhaltende Massnahmen einzustellen, um die Spitalrechnung nicht unnötig in die Höhe zu schrauben und damit indirekt die Erbsumme zu verringern. Marcel E., der im Gegensatz zu seinem Bruder Lukas E. entschieden gegen jegliche Verlängerung war, war zufällig der Chefarzt des Spitals und blieb an diesem Tag bis spät in die Nacht beim sterbenden Vater. Als er allein und unbeobachtet war, stellte er die Lebensnotwendigen Infusionen ab.

[34] André Dose behauptet in *Sturmflug*, dass genügend Bargeld vorhanden gewesen sei „um den Flugbetrieb *mindestens noch mehrere Wochen* fortzuführen“. Die Swissair „hätte so lange weiterfliegen können, bis eine geordnete Übernahme ihres Flugbetriebs durch die Crossair“ möglich gewesen wäre. Bekanntlich fand diese geordnete Übernahme aber erst nach rund 5 Monaten statt, nachdem der Bund mit zwei Überbrückungskrediten von CHF 450 Mio. und 1 Mrd. eingesprungen war. Es ist demzufolge völlig schleierhaft, wie Dose zu seiner Schlussfolgerung kommen konnte.

[35] E&Y ist seit 1998 Hauptrevisor der UBS. Gemäss Jahresbericht 2010 zahlte die UBS und deren Anlagefonds für revisionsbedingte und andere Dienstleistungen total CHF 100,6 Mio. an E&Y. Im Jahr davor waren es CHF 99,4 Mio.

Am nächsten Tag war S. Ergrub tot.

Marcel E. war inzwischen auf dem Weg zu einem Ärztekongress in den USA und war für eine Stellungnahme nicht zu erreichen. Einer seiner Angestellten meinte im TV: „Unser Chefarzt hat noch wichtigeres zu tun". Erst als der mediale Druck zu gross wurde, gab er zu, Fehler begangen zu haben (denn er hätte die aktive Sterbehilfe besser kaschieren sollen): Er hätte insbesondere zur Krisenbewältigung in der Schweiz bleiben sollen (denn der Ruf seines Spitals hatte in den Tagen seines öffentlichen Abtauchens arg gelitten und dadurch viele Patienten verloren und somit den Shareholder-Value der Privat-Klinik empfindlich vermindert).

Die polizeilichen Ermittlungen ergaben klar, dass Marcel E. vorsätzlich die lebenserhaltenden Massnahmen unterbrochen hatte, wurde aber wegen „emotionaler Anspannung bei der Tat" freigesprochen.

Monate später wurden die Ergebnisse der Autopsie, welche von einem Angestellten von Marcel E.'s Spital durchgeführt wurde, den Medien vorgestellt. Im Bericht stand klar geschrieben: „Gemäss dem Lebenswandel von S. Ergrub vor und nach dem Verkehrsunfall hätte sein Herz allein aus Gründen der Verletzungen zumindest am Unfalltag nicht zu schlagen aufhören müssen". Euphorisch liess Marcel E. öffentlich verlauten: „Es zeigt sich jetzt klar, dass ich den Tod nicht verursacht habe!"

Dies ist eine frei erfundene Geschichte. Eventuelle Ähnlichkeiten zu realen Personen sind rein zufällig und unbeabsichtigt.

Im Frühling 2004 klagte Sachwalter Karl Wüthrich die Revisionsgesellschaft KPMG ein. Konkret ging es um eine Zahlung von insgesamt CHF 45 Mio. an Beraterhonorare am 25. und 27.9.01 nachdem diese mit Nachdruck auf die sofortige Bezahlung aller ausstehenden Rechnungen pochte. Es ist zu vermuten, dass die Firma ihren Wissensvorsprung mit Blick auf die Finanzlage ausgenutzt hatte. In der Zwischenzeit konnte zwischen den beiden Parteien einen Vergleich erzielt werden. KPMG zahlte dabei CHF 35,5 Mio. zurück und verzichtete auf jegliche weitere Forderung als Gläubiger (Nachlassdividende). Gemäss dem CEO der KMPG Schweiz wollte man vermeiden, diesbezüglich dauernd in den Medien negativ aufzufallen. Weitere Beraterfirmen, namentlich Roland Berger, McKinsey und Financial Dynamics Business Communications stehen unter Verdacht. Auch der grössten Bank Europas, die Deutsche Bank, wurde vom Sachwalter Ausnutzung von Insiderwissen vorgeworfen. Gegen sie ist eine Anfechtungsklage betreffend Transaktionen im Gesamtwert von CHF 107 Mio. eingereicht worden.

Im Februar und April 2005 beschuldigte SVP-Nationalrat Christoph Mörgeli Ex-Bundesrat Kaspar Villiger die Gründe für seinen damaligen „rasanten Sinneswandel" (wo er gemäss Mörgeli innerhalb weniger Wochen von einem kategorischen Nein zum entscheidenden Befürworter der Bundeshilfe mutierte) seien wohl darauf zurückzuführen, dass er damit ihm nahe stehenden Personen die Blamage eines völligen Zusammenbruchs der nationalen Airline zu ersparen versuchte. Seine lukrativen Verwaltungsrats-Mandate bei Nestlé und Swiss Re seien vermutlich als Gegenleistung für seine Verdienste offeriert worden. Kaspar Villiger wies diese massiven Filz-Vorwürfe an einer dazu einberufenen Pressekonferenz entschieden zurück. Dabei sprach er wiederum von den folgenschweren Tagen kurz vor und nach dem Grounding. Er räumte ein, dass er damals unter hohem Zeitdruck entscheiden musste und sich (blind?) auf die Fachleute verlassen musste, welche den Business Plan erarbeiteten.

Photo © Keystone

Im Mai 2005 präsentierte der Sachwalter sämtliche Anfechtungsansprüche bezüglich Gläubiger-Bevorzugung. Unter anderem wurde ein Anspruch an die Crossair-Nachfolgerin Swiss bekannt, welche durch einen unüblichen Zahlungsmechanismus CHF 35,6 Mio. überwiesen bekam. Gemäss gängiger Praxis erfolgte das Inkasso gegenseitiger Forderungen durch direkte Abrechnung. Entgegen dieser Usanz forderte die Crossair kurz vor dem Grounding Zahlungen aus dem Interline- und Wet-Lease-Agreement über das IATA Clearing House ein. Bereits früher erwähnte der Sachwalter in einem Zirkular an die Gläubiger die „ebenfalls prekäre Liquiditätslage der Crossair". Diese sei nach dem Grounding nicht in der Lage gewesen, die am 5.10.01 im Auftrage der Swissair geflogenen Flugstrecken, ohne eine Bevorschussung durchzuführen. Ausserdem meldete Sachwalter Karl Wüthrich an, den Verkauf der Crossair-Beteiligung an die UBS und die CS Group zu prüfen, da die Verwendung des Kaufpreises primär für die Aufrechterhaltung der Airlinenahen Nebenbetriebe (SR Technics, Swissport, Gate Gourmet, Atraxis etc.) verwendet wurde und somit hauptsächlich im Interesse der Crossair und damit ihrer Aktionäre erfolgt sei: Die Weiterführung der Nebenbetriebe war für den Erfolg des Phoenix-Projektes von entscheidender Bedeutung.

Anfangs November 2005 wurde bekannt, dass sich Rechtsanwalt Beat Saxer Rechtsansprüche an die UBS abtreten liess, nachdem Liquidator Karl Wüthrich auf eine gerichtliche Auseinandersetzung verzichten wollte. Dabei geht es um einen Kredit in der Höhe von CHF 30 Mio., den die UBS kurz vor dem Grounding kündigte. Gemäss Saxer wusste die UBS zu diesem Zeitpunkt, dass es zu einer Liquidation der SAirGroup kommen werde. Saxer hatte bereits im Januar 2005 gegen Wüthrich eine Aufsichtsbeschwerde eingereicht, da dieser die ehemaligen SAirGroup-Verwaltungsräte verschone.

Ende November 2005 einigten sich die Swiss und der Sachwalter auf einen aussergerichtlichen Vergleich. Die Swiss war bereit, total CHF 19,5 Mio. an den Sachwalter zurückzuzahlen. Darin enthalten sind die CHF 10 Mio. welche die SAirGroup kurz vor dem Grounding der Crossair zur Verfügung stellte um den akuten Liquiditätsengpass zu überbrücken. Ausserdem waren Forderungen aus Gebühren für die Nutzung von Lizenzen und Wartung, Mehrwertsteuer-Abrechnungen, Versicherungsgebühren und Kosten für das Qualiflyer-Projekt offen.

Photo © C-Films

Am 19.1.2006 startete in den Schweizer Kinos der **Spielfilm „Grounding - die letzten Tage der Swissair“**, welcher sich weitestgehend auf dem Buch *Der Fall der Swissair* vom damaligen *BILANZ*-Chefredaktor René Lüchinger abstützt, ergänzt durch zusätzliche Recherchen und Zeugenaussagen, welche im Buch *Swissair - Mythos und Grounding* mit Originaldokumenten belegt sind. Er war mit beinahe 380'000 Eintritten der Kassenschlager in den Schweizer Kinos. Bereits im Vorfeld der Premiere dieses Doku-Thrillers entbrannten wieder hitzige Diskussionen bezüglich der Schuldfrage und aber auch betreffend der Darstellung der Akteure. Das Boulevard-Blatt *Blick* beklagte sich über die „verzerrte“ Darstellung Mario Cortis, was nicht weiter überrascht, nachdem die Zeitung im Frühling 2002 eine regelrechte Hetzkampagne gegen ihn lancierte nachdem bekannt wurde, dass ihm das Salär für 5 Jahre im Voraus bezahlt wurde. Der *Blick* wies mit grossen Lettern auf die entfernte Verwandtschaft des Produzenten mit Mario Corti hin (Peter-Christian Fueters Ehefrau ist die Cousine Mario Cortis). Im Schweizer Fernsehen erklärte André Dose, dass er den Film nicht ansehen werde, weil der Film erdichtet sei und überhaupt nicht der Wirklichkeit entspreche. Die Pressesprecher der UBS liessen verlauten, dass der Film nicht die Realität darstelle. Er bediene sich zwar realer Vorgänge, aber „in weiten Teilen handelt es sich um eine Fiktion“. Dass die Fiktion sich in erster Linie auf die in den Film eingewobenen Einzelschicksale der kleinen Angestellten beschränkt, wurde nicht präzisiert. Etwas weniger diplomatisch äusserte sich ein unbenannter UBS Verwaltungsrat im *SonntagsBlick*: „Die Macher sollen doch endlich aufhören zu behaupten, sie würden die Wahrheit zeigen. Nicht die UBS ist schuld am Grounding, sondern Mario Corti. Er hätte nie Hals über Kopf den Flugbetrieb einstellen dürfen“. Dies hört sich in etwa so an, wie wenn man dem Henker die Schuld am Tod des exekutierten Todeskandidaten zuschiebt! Im internen Intranet der UBS wurden den Angestellten Argumentationshilfen zur Verfügung gestellt. Interessant ist die darin enthaltene Bemerkung: „Ein vorübergehendes Grounding von Teilen der Flotte war unumgänglich. Herr Corti hätte dies an der Pressekonferenz sagen sollen.“ Ähnliche Argumente wies Marcel Ospel in einem *Blick*-Interview vor. Zum Film meinte er: „Wenn suggeriert werde, dass die UBS die Swissair gezielt auf den Boden habe bringen wollen, könne dies schon deshalb nicht stimmen, weil die UBS der grösste Kunde der Swissair gewesen sei“. Die Swissair sei am Grounding selbst schuld. In der *NZZ am Sonntag* empörte er sich über den Film, der „irgendeine Schuld“ der UBS suggeriere: „Daran ist kein bisschen Wahrheit. Das ist schlicht grundfalsch“. In diversen Foren im Internet gaben diverse Leute (Banker?) im Schutze der Anonymität ihrem Ärger Luft:

Einträge im Internet-Forum von www.groundingfilm.ch

„An alle Leute, welche den Banken die Schuld in die Schuhe schieben wollen (weil sie keine Ahnung von der Wirtschaft haben und fleissige Mitläufer sind) denen muss mal gesagt werden:
1: Ohne die Grossbanken wäre die Schweiz nichts
2: Ohne die Grossbanken, die gar nicht dazu verpflichtet gewesen wären überhaupt Unterstützung zu leisten, wäre die Swissair schon viel früher pleite gegangen
3: Ich hoffe das der Regisseur des Filmes, durch die Hölle muss, den das einzige was dieser Herr will, ist mit seinem Film Publicity erwecken um mehr Geld zu verdienen.... soll da noch einer von geldgierigen Managern sprechen...“

© Schweizer, 22.1.06

„Nur weil Marcel Ospel am Tag vor dem Grounding im Flugzeug nach New York sass, kann man dem Unternehmen nichts Unrechtes anlasten. Auf den einen Tag ist es auch nicht mehr angekommen und zudem hatte die Swissair am Tag des Groundings CHF 200 Mio bei der UBS zur freien Verfügung.
Aber das ist eben dieser Gewaltspfeife Corti, der für seine Unfähigkeit auch noch 12 Mio im Voraus kassierte, wahrscheinlich nicht aufgefallen. Nun wird dieser Blödmann im Film noch als Held hingestellt und die UBS als die Bösen. Das ist unerträglich und fiese Marketingstrategie des Filmemachers Michael Steiner.“

© Chris, 24.1.06

Die Drehbuchautoren erklärten hingegen, dass alle Passagen des Films stets durch mindestens zwei voneinander unabhängige Quellen beglaubigt seien. In einem Interview versicherte Buchautor René Lüchinger, dass im Film „die zentralen Handlungsstränge, die Abläufe zwischen Crossair, UBS, Bundesrat und Mario Corti" mit seinen Recherchen voll übereinstimmen. Weiter gab er zu bedenken, dass die gezeigten Handlungen durch Dokumente und Protokolle belegt seien. Auch sei Marcel Ospel nicht überzeichnet, denn die Darstellung der Konsequenz, in der er handle, stimme sehr gut. Betreffend des viel zitierten E&Y-Berichts wies er auf die Tatsache hin, dass die dort genannten Zahlen heute noch umstritten seien. Ausserdem: „Nach meiner Meinung nach ist es unerheblich, wie viel Geld auf welchen Konten lag. Alle Beteiligten wussten, dass der Cash-Bedarf explodieren würde und dass die flüssigen Mittel für die Fortführung des Flugbetriebs langfristig nicht reichen würden". Einige Tage nach Filmstart debattierten in der Diskussionssendung *Club* des Schweizer Fernsehens Experten über den Film. Aviatik-Journalist Sepp Moser bezeichnete den Film als Thesenfilm: Es halte sich strikt an das „Evangelium nach Lüchinger" und alles was dem „Heiligenbild" Mario Corti hätte stören können sei weggelassen worden. Der Film sei extrem plakativ. Es könnte geradezu ein Werbefilm für einen Politiker sein! Zudem behauptete er, dass der Tag des Groundings fundamental falsch dargestellt sei. Indirekt bemängelte er auch, dass er vom Produktionsteam nicht kontaktiert worden sei. Peter-Christian Fueter, der Produzent des Films, gab zu bedenken, dass nicht in der Fiktion, der eine zum Helden und der andere zum Bösewicht werde - sondern in der Realität! Er habe die Fiktion von der Realität abgeleitet! Sechs Mitarbeiter hätten im Vorfeld der Dreharbeiten rund 300 Gespräche mit allen Beteiligten geführt. Sämtliche verfügbaren Dokumente wie Gesprächs-, Sitzungs- und Verwaltungsratsprotokolle, Mitschriften aller Beteiligten egal welcher Seite wurden minuziös zusammengetragen. Insbesondere der 1. und 2. Oktober seien lückenlos dokumentiert und mehrfach bestätigt. Sepp Moser verurteilte Mario Corti, wegen seiner „stümperhaften Ankündigung vom Marsch zum Konkursrichter". Rechtsanwalt Hans-Jakob Heitz und Buchautor René Lüchinger entgegneten, dass an der Pressekonferenz vom 1.10.01 jeder der Anwesenden wusste, dass es unweigerlich zum Grounding kommen werde. Mario Corti sei zur Nachlassstundung gedrängt worden. Es könne niemand behaupten, er sei überrascht worden! Unverzeihlich sei die Tatsache gewesen, dass im allerentscheidendsten Moment Anwälte das sagen hatten, da ihre Chefs entweder weggeflogen waren oder die Verantwortung delegiert hatten. René Lüchinger schloss die Diskussionsrunde mit der Feststellung, dass das ganze Debakel nur Verlierer und keine Gewinner hervorgebracht habe. Insbesondere wurde die Illusion zerstört, in der Schweiz eine derartige Krise *gemeinsam* bewältigen zu können.

Photo © Keystone

Kurz vor der Film-Premiere überraschte Karl Wüthrich, der Sachwalter der SAirGroup, indem er plötzlich in mehreren Interviews in Zeitung und Fernsehen über Schuld und Unschuld urteilte, weil er nach eigenen Aussagen den Eindruck hatte, dass die „Angelegenheit sich in eine falsche Richtung entwickle". Die *NZZ am Sonntag* wunderte sich, ob er insgeheim eine eigene Agenda verfolge. Der begnadete Selbstdarsteller vergass offenbar, dass er in seiner Funktion als Vertreter der geprellten Gläubiger bloss *Ermittler* und kein *Richter* ist. Seine Kritik fokussierte sich ausschliesslich auf Mario Corti, welchem er mangelndes Krisenmanagement vorwarf. Dabei verwies er mehrmals auf den umstrittenen E&Y Bericht.[36] Mario Corti entgegnete umgehend mit einer ausführlichen Gegendarstellung wo er u.a. darauf hinwies, dass alle Beteiligten „ausdrücklich und eindringlich" gewarnt worden waren, dass eine Ankündigung einer Nachlassstundung den Liquiditätsbedarf explosionsartig ansteigen lassen würde. Ausserdem fügte er an, dass „die Stilllegung einer hochkomplexen Fluggesellschaft, welche mit vielen flugnahen Betrieben in der Schweiz und weltweit aufs Engste verzahnt war, hätte zudem zwingend eine Vorlaufzeit von mehreren Monaten benötigt". Nicht zufällig werden bei Fluggesellschaften einschneidende Änderungen im Flugplan stets mindestens eine Fluplanperiode im Voraus angekündigt, denn Buchungen erfolgen nicht erst am Abflugstag, sondern sind bereits 11 Monate vor Take-off möglich.

Am 31. März 2006 erhob die Staatsanwaltschaft III für Wirtschaftsdelikte des Kantons Zürich nach langer, fünfjähriger Ermittlungsarbeit **Anklage** gegen 19 Privatpersonen (ehemalige Manager und Verwaltungsräte der SAirGroup aber auch ein Wirtschaftsprüfer von KPMG London und ein Schweizer Rechtsanwalt).[37] Paradoxerweise sah der letzte Swissair-Kapitän (Mario Corti) zahlenmässig die meisten Anklagen auf sich vereint: Ihm wurde untreue Geschäftsführung, Gläubigerschädigung, Falschinformation und Misswirtschaft vorgeworfen. Unter anderem soll er die Nachlassstundung hinausgezögert und eine rechtzeitige Einleitung des Verfahrens verpasst haben. Widersprüchlicherweise wird aber im gleichen Atemzug der Anwaltskanzlei Bär & Karrer vorgeworfen, dass sie dank regen Kontakten zum Rechtsdienst der SAirGroup gewusst habe, dass *eine Nachlassstundung vorbereitet werde* und deshalb vehement auf sofortige Bezahlung offener Rechnungen gepocht hatte. Von der UBS oder den anderen Beteiligten Personen und Institutionen wurde niemand angeklagt: Die im Strafrecht enthaltene Straftatbestand der Unterlassung der Hilfestellung (Nothilfe; insbesondere im Strassenverkehr) bezieht sich nur auf leibliche und nicht auf juristische Personen und ist somit nicht strafbar.

---

[36] Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass Karl Wüthrich bis 1993 selber bei E&Y angestellt war. Zuletzt als Direktor und Abteilungsleiter.

[37] Nicht angeklagt waren der ehemalige Verwaltungsrats-Präsident Hannes Goetz und „Sabena-Sanierer" Paul Reutlinger.

Die Klage wurde zunächst vom Gericht als unvollständig, „lebensfremd“ und nicht nachvollziehbar zurückgewiesen. Eine überarbeitete Version der Klageschrift wurde am 12. Juli 2006 eingereicht. Auch die zweite, nachgebesserte Klageschrift wies immer noch eine (zu) enge juristische Sichtweise auf: Zum Beispiel wurde die massive Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds nach den terroristischen Angriffen am 11. September 2001 mit keinem einzigen Wort erwähnt - als ob sich der Überlebenskampf der Swissair damals im luftleeren Raum abgespielt hätte. Mario Corti und Jacqualyn Fouse wurden in der neuen Fassung fürs Grounding verantwortlich gemacht: „Corti und Fouse haben durch Misswirtschaft, namentlich durch ungenügende Kapitalausstattung, unverhältnismässigen Aufwand, gewagte Spekulationen und leichtsinniges Gewähren von Kredit die Überschuldung der Gruppe verschlimmert und deren Zahlungsunfähigkeit herbeigeführt“. Gemäss Klage soll bereits am 17. September 2001 eindeutig festgestanden sein, dass keine Mittel mehr zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten zur Verfügung standen. Eine Nachlassstundung hätte sofort eingeleitet werden müssen. In der Tagespresse fanden sich in der Folge wieder Schlagzeilen wie „Corti schuld am Grounding?“

Anlässlich des fünften Jahrestages der Terroranschläge in den USA wurde UBS-Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel zu seiner Rolle im Swissair-Grounding befragt. Dabei schoss er ungewöhnlich scharf gegen die Schweizer Landesregierung: Die aggressiven Aussagen der Bundesräte hätten ihn damals sehr getroffen. Moritz Leuenberger und Kaspar Villiger hätten ein Unternehmen und einen Wirtschaftsführer wider besseres Wissen in aller Öffentlichkeit angegriffen: „Unglaublich!“ sei das gewesen. Geschickt nutzte er die nach der Ankündigung der Strafklagen veränderte Wahrnehmung der Öffentlichkeit, um seine Hände in Unschuld zu waschen: Er sei damals am Tag des Groundings in die USA abgereist in der Überzeugung, dass man eine Lösung gefunden habe und diese *geordnet* umgesetzt werde. „Wäre vorauszusehen gewesen, dass die Verantwortlichen mutwillig oder fahrlässig ein chaotisches Grounding vom Zaun brechen, hätte ich die Reise um zum Beispiel einen Tag verschoben“! Vor fünf Jahren war die Abreise noch unaufschiebbar und wichtiger als die Nöte der nationalen Airline und des Bundesrates. Seine Aussage suggeriert, dass weder er noch seine Stellvertreter aktiv an der erzwungenen Stilllegung der Flotte beteiligt gewesen seien, sondern diese von der Airline selbst willentlich herbeigeführt worden sei. Abschliessend liess er im Interview verlauten, dass das Grounding keine Folge des 11. Septembers gewesen sei - „geschweige denn meine Schuld“. Einmal mehr wurde hier fälschlicherweise von der Flottenstilllegung der Swissair gesprochen obwohl offensichtlich der wirtschaftliche Niedergang der Konzernmutter gemeint war.

Photo © SF DRS

Pünktlich auf den 5. Jahrestag des Groundings strahlte das Schweizer Fernsehen den 2. Teil einer zweiteiligen Dokumentation über den Niedergang der Swissair aus. Der kurz nach der Premiere des Kino-Spielfilms „*Grounding – die letzten Tage der Swissair*“ angekündigte Dokumentar-Film hatte zum Ziel, eine „andere Sicht des Groundings“ zu zeigen. Im Vorfeld der Erstausstrahlung wurde angekündigt, dass der Film belege, dass „am Grounding-Tag noch genügend Geld vorhanden gewesen wäre“ und somit das unkontrollierte Grounding vermeidbar gewesen sei. Die *SonntagsZeitung* griff bereits vor der Ausstrahlung diese Kernaussage auf und titelte in bester Boulevard-Manier: „Grounding-Lüge: Die Swissair hatte noch Geld“! Begründet wurde dies mit der ungeprüften Aussage Marcel Ospels, dass am Tag des Groundings „allein auf Konten der UBS über CHF 30 Mio. lagen“ und man „wusste“, dass pro Tag rund CHF 17 Mio. für den Betrieb der Fluggesellschaft erforderlich seien. Ausserdem habe der als Treuhänder fungierende Rechtsanwalt Georg R. Wiederkehr mehrmals vergeblich versucht Geld (USD 45 Mio.) von einem Sperr-Konto zu überweisen und zu guter Letzt habe Mario Corti am Nachmittag CHF 19 Mio. an die Tochterfirma Gate Gourmet England bezahlt. Diese „Fakten“ hätte man einfach überprüfen können, wurden aber widerspruchslos in die Doku eingewoben und als roter Faden durch den ganzen Beitrag hindurch gezogen. Entweder wurde schludrig recherchiert, oder folgende Details wurden schlicht „übersehen“:

1. Am Morgen des 2.10.01 explodierte der Cash-Bedarf wegen der Ankündigung der Nachlassstundung. Statt den rund CHF 17 Mio. unter *normalen* Bedingungen waren allein am 2.10.01 rund CHF 150 Mio. erforderlich. Zum Beispiel forderte Treibstoff-Lieferant BP die sofortige Begleichung aller ausstehenden Rechnungen (ein nicht näher bekannter zweistelliger Millionenbetrag) und die strikte Vorauszahlung aller Lieferungen.
2. Von den gemäss Ospel reichlich vorhandenen flüssigen Mittel („über CHF 30 Mio. alleine bei UBS“) waren nur gerade CHF 3,3 Mio. auf Konten der Swissair. Der Rest lag auf Konten der Konzernmutter und konnte weder aus rechtlichen Gründen (Gläubigerbevorzugung) noch aus technischen Gründen (vorhergehende Aufhebung der Cash-Pooling-Fazilität durch UBS) benutzt werden.
3. Bei den auf einem Escrow-Konto der UBS liegenden USD 45 Mio. handelte es sich um Vorauszahlungen für Flugzeugbestellungen der Flightlease (Pre-Delivery Payments). Aus rechtlichen Gründen hätte auch dieser Betrag nicht für den Flugbetrieb verwendet werden können, denn die Nutzniesserin war die Subholding SAirLines, die wie die Flightlease im Nachlass war. Das Schweizer Konkursrecht kennt kein Konzern-Konkurs. Jede einzelne Unternehmung innerhalb der Holding wird als autonome Firma betrachtet.
4. Die Zahlung an Gate Gourmet England ist für den Flugbetrieb der Swissair irrelevant, da sie nicht von Konten der Swissair, sondern der SAirGroup ausgelöst wurde (Gate Gourmet war Teil des Konzernbereichs SAirRelations). Das Geld wurde dringend benötigt, um Lieferantenausstände zu bezahlen. Bei Nichtzahlung drohte der Rückfall von zwei ex British Airways Catering-Gesellschaften an die BA zum Buchwert.

Obwohl das Schweizer Fernsehen versichert, dass die Dokumentation auf umfangreiche Recherchenarbeit gründet (unter anderem die Berichte von E&Y und der GPK) scheint es, als hätte man bei wichtigen Passagen diese bewusst oder unbewusst ausgeklammert. Leider haben es die Macher des Films verpasst bei etlichen Widersprüchen beharrlich nachzuhaken und unbequeme Fragen zu stellen. Marcel Ospel, André Dose, Moritz Suter etc. durften ungehindert ihre Version darlegen. Auf Expertenmeinungen - zum Beispiel Spezialisten des Schweizer Konkursrechts - wurde gänzlich verzichtet. Die Spurensuche nach den Ursachen des Groundings wurde auf die simple Frage eingeengt, ob die Swissair an jenem schicksalhaften Tag noch genügend verfügbare Mittel besessen habe, um ihre Flieger in die Luft zu bringen. Dieses journalistisch fragwürdige Vorgehen ist schwer nachvollziehbar: Wenn man bei einem Tauchgang jemandem den Druckschlauch durchschneidet ist es im Nachhinein müssig zu debattieren, ob der Sauerstoff in den Lungen des Tauchers noch gereicht hätte, um an die Wasseroberfläche zu gelangen. Entscheidend ist die Tatsache, dass ohne Verbindung zum Atemregler der Taucher dem Tod geweiht war. Die *NZZ* fragte sich, ob das Schweizer Fernsehen den für das Image der UBS wenig vorteilhaften Kino-Film zu relativieren versuche und ob es gar Druckversuche seitens der Grossbank gegeben habe. Letzteres wurde vom Mediensprecher des Schweizer Fernsehens vehement dementiert. Die *BILANZ* vermutete, dass Otto Honegger, Chef der Dokumentarfilmabteilung, mit dem Moritz Suter eine langjährige Freundschaft verbindet, diesem eine Chance zur Rehabilitation geben wollte. Dies war bereits Jahre davor der Fall, als das Schweizer Fernsehen eine Doku-Soap über Moritz Suter und seine Crossair ausstrahlte - kurz nachdem Suters Ruf nach einem Flugzeug-Absturz und den monatelangen imageschädigenden Lohnstreitigkeiten mit seinem Piloten-Korps arg gelitten hatte. Die *BILANZ* wies des Weiteren darauf hin, dass der exklusiv für diese Dokumentation aussagende aber sonst unter dem Anwaltsgeheimnis stehende Anwalt Georg R. Wiederkehr zufällig der Bruder von Alfred J. Wiederkehr sei, seines Zeichens Gründungsaktionär und langjähriger Crossair-VR-Präsident.[38] Zudem war Georg R. Wiederkehr bei der Ausarbeitung des Konzepts „Swiss Air Lines" in engem Kontakt mit Moritz Suter und André Dose. Nicht ganz überraschend kommen in der Dokumentation von den ehemaligen Key-Playern einzig die „Basler" Protagonisten zu Wort. Weder die Verwaltungsräte noch Mario Corti oder Jacqualyn Fouse konnten Anschuldigungen und Behauptungen kontern, da sie alle aus juristischen Gründen bis zum Ende der Gerichtsverfahren keine Aussagen machen konnten. Andere Schlüsselfiguren, wie zum Beispiel UBS General Counsel Peter Kurer, werden in der Doku mit keinem Wort erwähnt - sie existieren schlichtweg nicht!

Am 16.1.07 begann der zum grossen Medienereignis hochgeschraubte „**Swissair-Prozess**" in der zum Gericht umfunktionierten Mehrzweckhalle von Bülach. Trotz den grossen Erwartungen der Öffentlichkeit, konnte man keine Geschichtsaufbereitung erwarten, da es in erster Linie bloss um die Strafrechtliche Beurteilung von diversen Handlungen ging - zum Beispiel ob Eric Honegger bei seiner persönlichen Steuererklärung unwahre Angaben gemacht habe. Nicht Gegenstand der Anklage war hingegen die eigentliche Ursache des Zusammenbruchs: Die aggressive Hunter-Akquisitionsstrategie - denn Inkompetenz (oder Dummheit) ist nicht strafbar! Eingeklagt waren zudem nur Handlungen ab Ende 2000 - weshalb zum Beispiel der Architekt der Hunter-Strategie, Philippe Bruggisser, im Strafprozess bloss eine Nebenfigur war. Allfällige Schadenersatzforderungen werden erst in einem allfälligen Zivilrechtsprozess untersucht. Somit war es wohl eher ein Prozess für die Galerie, ein rein symbolischer Akt.

Über 3 Wochen erstreckte sich die persönliche Befragung der Angeklagten, wobei die Meisten der Vorgeladenen die Aussage verweigerten. Eine angenehme Ausnahme war Mario Corti, welcher mit seiner distinguierten Art und rhetorisch gekonnt, stundenlang dem Richter Rede und Antwort stand und mit Charisma, Bescheidenheit und Charme das Publikum überzeugte. Für ihn ging es beim Prozess um mehr als nur um die Vorwürfe der Staatsanwälte zu widerlegen - es ging vor allem auch um seinen Ruf. Dabei zeigte er sich zutiefst enttäuscht von UBS-Chef Marcel Ospel, der ihm vor seinem Wechsel von Nestlé zur SAirGroup seine Unterstützung unter Bedingungen zugesichert habe. Obwohl er mit allen Bedingungen einverstanden war, machte die UBS kurz nach Cortis Amtsantritt einen Rückzieher. Ospel's Antwort kam postwendend: In einem Zeitungs-Interview betitelte er die Wortbruch-Vorwürfe als „peinlich". Zudem erinnerte er daran, dass die UBS nicht vor Gericht stehe - „und dies völlig zu Recht". Corti äusserte sich vor Gericht sehr dezidiert über alle Vorgänge, die zum Grounding führten: „Wir alle glaubten an eine Rettung. Ich verstehe nicht, weshalb uns das Heft an diesem Wochenende aus der Hand genommen wurde und wir zur Nachlassstundung und Grounding gezwungen wurden". Das Projekt Phoenix sei ein im kleinen Kreis ausgeheckter krasser Insiderdeal gewesen. Die Gruppe sei durch das Term Sheet regelrecht *stranguliert* worden.[39] Bemerkenswerterweise sucht man in der Anklageschrift vergeblich nach zentralen Personen oder Dokumente: Beispielsweise wird das Schlüsselschriftstück „Term Sheet Phoenix" mit keinem einzigen Wort erwähnt. Die geistigen Väter dieses Planes wurden von den Untersuchungsbehörden weder befragt noch einvernommen. Es wurde auch nicht untersucht, ob dieses Term Sheet ein

Blick-Titelseite vom 31.1..07

[38] Im Crossair-Jahresbericht 2001 wurde zu seinem Ausscheiden aus dem VR notiert: Alfred Wiederkehr sei für Moritz Suter ein „ganz wichtiger Freund, Partner und Berater" gewesen.

[39] Mario Corti wörtlich: „Ich war immer von zwei Szenarien ausgegangen: Eine Sanierung, an die ich glaubte, und einen Konkurs, der das Unternehmen zerstört hätte. Aber nie, nie hätte ich mir träumen lassen, dass es eine dritte Variante gäbe: Die Swissair wurde von Kreditgeberseite stranguliert".

spontaner Geistesblitz oder Ausfluss vorgängiger Absprachen war. Corti zeigte sich auch enttäuscht von der Rolle des Bundesrates: „Als man Mexiko sanieren musste, war die Schweizerische Nationalbank auch mit einem Überbrückungskredit zur Stelle. Ich begreife bis heute nicht, warum das bei der Swissair nicht möglich war". Die UBS mischte sich in den laufenden Strafprozess ein, indem sie gleich nach Cortis Aussagen an ausgesuchten Journalisten ein 19-seitiges Hintergrunddokument zukommen liess. Bereits vor dem Prozess wurden Journalisten ungefragt von äusserst freundlichen, kompetenten Vertretern der UBS angerufen[40]

Zum Erstaunen aller, wurde für Mario Corti - als einziger der 19 Angeklagten - nebst einer hohen Geldstrafe und Busse *Gefängnis unbedingt* beantragt (26 Monate - davon 6 Monate abgesessen). Sogar der Blick schrieb von einer „anklägerischen Absurdität".

Blick-Titelseite vom 10.3.07

Nach den Plädoyers ihrer Verteidiger präsentierten Mario Corti und Jacqualine Fouse anlässlich einer kurzfristig einberufenen Pressekonferenz ein Positionspapier mit dem Titel: **„Eine Sanierung war möglich"**. Darin zeigen Sie ausführlich mit welchen Massnahmen man die Gruppe hätte retten können und welches die Stossrichtungen einer Sanierung gewesen wären. Grundidee war, mit gezielten Massnahmen, den ökonomischen Wert der Gruppe als Ganzes auf der Basis von Fortführungswerten zu bewahren, anstatt die Gesellschaft in die Nachlassstundung zu treiben - mit einer massiven Wertvernichtung und anschliessender Liquidation der einzelnen, aber dennoch zusammengehörenden Komponenten. Sie zeigten insbesondere auf, dass - nebst der Verhinderung der katastrophalen Wertzerstörung von rund CHF 17 Mrd. - diese Massnahmen im Vergleich zum Plan Phoenix weniger Barmittel benötigt hätten: Bereits zum Jahresende 2001 wäre die SAirGroup mit einer gesunden Barmittelbestand und einer lebensfähigen Bilanz dagestanden und dies ohne Schädigung von Gläubigern und Aktionären. Zudem wären keine Reputationsschäden entstanden, die Bankverschuldung wäre beseitigt und die beiden Marken Swissair und Crossair erhalten worden. Für die Umsetzung dieses Massnahmepakets (Rekapitalisierung und Verkauf von Swissport, Nuance und Restrukturierung von Flightlease) wäre einzig eine zeitlich limitierte und betragsmässig beschränkte Überbrückungsfinanzierung nötig gewesen - doch eine solche wurde der SAirGroup weder von den Schweizer Grossbanken noch vom Bund gewährt. Geld floss erst, als der Konzern bereits kollabiert war.

Am 7.6.07 wurden die Urteile eröffnet: Sämtliche Angeklagte wurden freigesprochen. Der Vorwurf, Corti und Fouse hätten das Gesuch um Nachlassstundung zu spät eingereicht, liess sich auf Grund der Akten nicht stützen. Das Gericht gab in ihrer Begründung zu bedenken, dass alleine für die ersten zwei Tage nach dem Grounding CHF 197 Mio. für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebs nötig waren: „Es erscheint daher zumindest unsicher, ob der in der Anklage genannte Betrag von CHF 177 Mio. genügt hätte, um das Grounding zu verhindern; wahrscheinlich wäre das Grounding bloss unwesentlich hinausgezögert, nicht aber verhindert worden". Das Gericht begründete den Freispruch folgendermassen:

1. Bis Ende September 2001 haben die Angeklagten an eine Rettung geglaubt - und für diesen Glauben auch eine realistische Basis gehabt
2. Cortis Sanierungskonzept erschien aus damaliger Sicht „in den Grundzügen einleuchtend und realistisch"
3. Diverse in- und externe Fachleute haben noch bis Ende September 2001 vor einer Nachlassstundung wiederholt abgeraten
4. Auch wenn die Nachlassstundung eine oder zwei Wochen früher gekommen wäre, hätte sich ein Grounding wahrscheinlich nicht verhindern lassen
5. Dass die UBS am 28. September 2001 einen wichtigen Service ihres Cash-Pools per sofort auflöste, konnte Corti nicht voraussehen und hat den Liquiditätsbedarf der Swissair-Gruppe deutlich erhöht
6. Die UBS behauptet zwar, dass noch genügend Liquidität vorhanden war, um die „geordnete" Stilllegung vom 2. Oktober zu verhindern. Doch Corti hat „plausibel und nachvollziehbar" geltend gemacht, dass er alleine für den 2. Oktober 150 Millionen Liquidität gebraucht hätte - die auch laut UBS bei weitem nicht mehr vorhanden waren
7. Die Anklage behauptet, dass eine frühere Nachlassstundung einen Liquiditätsabfluss im Konzern von 177 Millionen Franken hätte verhindern können. Diese Behauptung ist nicht einmal ansatzweise belegt. Und selbst wenn sie belegt wäre, hätten bei einer Nachlassstundung nicht mehr einfach Gelder von Schwestergesellschaften oder von der Dachholding zur Aufrechterhaltung der Luftfahrttochter (und damit des Flugbetriebs) verschoben werden dürfen

Die Staatsanwaltschaft verzichtete mangels Erfolgsaussichten auf einen Weiterzug des Urteils. Der Kanton Neuenburg und der belgische Staat gingen bei einem einzigen Anklagepunkt („Milliardenkredit") in Berufung, blitzten aber auch vor dem Obergericht ab. Mario Corti wurde wiederum vollumfänglich freigesprochen.

---

[40] UBS-Pressechef Michael Willi erklärte in einem *Facts*-Artikel, wie die UBS nach dem Grounding intern alle Journalisten nach deren Wichtigkeit klassifiziert und versucht habe, den Kontakt mit den „meinungsbildenden Medienleuten" zu intensivieren.

Im April 2008 - nach fast sieben Jahre Wartezeit - erhielten einige Gläubiger der SAirGroup erstmals eine Nachlassdividende ausbezahlt. Die Abschlagszahlung liegt, je nach Ausgang einiger hängigen Klagen, zwischen 2,4 und 9%. Im gleichen Monat wurde Peter Kurer an der Generalversammlung der UBS als Nachfolger von Marcel Ospel zum Präsidenten des Verwaltungsrates gewählt. Ein Jahr später wurde er von Alt Bundesrat Kaspar Villiger abgelöst welcher diese Funktion bis 2012 inne hatte.

Im September 2009 wurde bekannt, dass die Swiss sich die Markenrechte auf den Namen „Swissair" vom Sachwalter gesichert hat. Die Swiss musste dafür nichts zahlen, sondern es wurde vereinbart, dass sie auf Forderungen im Liquidationsverfahren gegenüber SAirGroup-Gesellschaften in der Grössenordnung von CHF 7 Mio. verzichtet. Kurz nach dem Grounding wurde der Markenwert vom weltweit führenden Markenberatungsunternehmen Interbrand noch auf CHF 660 Millionen geschätzt. Davor galt die Marke jahrzehntelang als eine der wertvollsten der Schweiz. Gemäss einem Pressesprecher der Swiss soll der Markenname vorerst nicht kommerziell genutzt werden. Man wollte damit einzig verhindern, „dass jemand anders plötzlich unter dem Namen Swissair fliegt". Damit die Markenrechte nicht verloren gehen, benutzt die „Sportfluggruppe Swissair, SFS" in Hausen am Albis das Swissair Logo. Zudem wurde erst kürzlich mit der auf Long Island (New York) ansässigen Air Taxi-Unternehmen Hopscotch Air ein Lizenzvertrag über 3 Jahre unterzeichnet, der ihr erlaubt Name und Schriftzug auf ihren Cirrus-Maschinen zu verwenden.

Kurz vor seiner Pensionierung wurde Peter Siegenthaler, der abtretende Direktor der Eidgenössischen Finanzverwaltung, im März 2010 zu seiner Rolle beim Swissair-Grounding befragt. Er ist heute überzeugt, dass man das Grounding nicht nur hätte vermeiden können, sondern sogar *müssen*: „Indem man das Geld, das in den Tagen danach floss, vorher hätte fliessen lassen. Das wäre günstiger gewesen. Doch die UBS war als federführende Bank überzeugt, dass die neue Airline wie ein Phoenix aus der Asche steigen müsse". Dafür brauchte es erst Asche - „deshalb hiess das Projekt ja auch «Phoenix»". Über ein Jahr später äusserte er sich nochmals eingehend dazu: „Phoenix" habe 2 grosse Schwachstellen gehabt: „Das eine war, dass spätestens ab dem 3. Oktober kein Geld mehr zur Verfügung stehen würde für den Weiterbetrieb der Swissair-Flotte. Dies war ein im Voraus geplantes Grounding. Zweitens ging man von unrealistischen zeitlichen Vorstellungen aus zur Überbrückung der Langstreckenflüge von der Swissair auf die Crossair". Das Grounding sei eine grosse Enttäuschung gewesen, weil der Bund stets dagegen war: „Bundesrat Villiger hat sich bemüht, eine Lösung für den Weiterbetrieb der Flotte zu finden, auch mit konkreten finanziellen Angeboten. Hinzu kam, dass von den Grossbanken der Betrieb bis mindestens 3. Oktober zugesichert wurde." Die Banken hätten die Konsequenzen eines Groundings schlichtweg nicht durchdacht gehabt.

Der Sonntag

Nationalbank sitzt auf 280 Milliarden in Fremdwährungen

«Das Grounding war beabsichtigt»

Am 10. Jahrestag des Groundings wetteiferten die nationale Presse und das Schweizer Fernsehen mit Beiträgen zum Thema. Bereits im Vorfeld - im Hinblick zum Jahrestag von 9/11 - wurde der abgetretene Bundesrat Moritz Leuenberger zur Swissair-Krise befragt. Er gab zu, dass der Bundesrat damals von der Komplexität des Problems überfordert gewesen war. Auf die Frage welche Fehler der Bundesrat gemacht habe, antwortete er aber lapidar: „Über die Möglichkeiten des Bundesrates gab es falsche Vorstellungen. Der Bundesrat hatte ja gar nichts zu sagen. Nichts!" Wenigstens hatten sie aus der Krise gelernt und waren bei der UBS-Rettung um einiges entscheidungsfreudiger: „Während des Niedergangs der Swissair waren wir drei Bundesräte, die sich fragten, warum wir die Fluggesellschaft stützen sollten, nachdem das Management einen solchen Mist gebaut hat. Bei der UBS-Krise hatten wir die Erfahrung eines solchen gigantischen Kollapses schon. Darum hatten wir das Rettungspaket zügig in Angriff genommen". Nach langer Funkstille, kam auch Mario Corti wieder zu Wort. Der Bund trage eine Mitschuld am Grounding, gab er in einer vom Schweizer Fernsehen ausgestrahlten Sendung zu bedenken: „Im Fall der UBS hat man alles getan, um die Gruppe als Ganzes zu retten und im Fall der Swissair hat man im entscheidenden Moment nichts gemacht". Der Bund schnürte für die UBS in Windeseile ein Hilfspaket von CHF 68 Mrd., währenddem man der Swissair eine einfache Bürgschaft in der Höhe von CHF 1 Mrd. verweigerte. „Wäre die Garantie gesprochen worden, wären sofort auch die Banken aufgesprungen". In der gleichen Sendung kam auch Wirtschaftshistoriker Tobias Straumann von der Universität Zürich zu Wort: Für ihn ist es ebenfalls schwer verständlich, weshalb der Bund vor dem Grounding keine Garantie übernehmen wollte, am Schluss aber mehr als eine Milliarde ausgab. Sein Fazit: „Man hätte das Grounding vermeiden können". Etwas Verwirrung stifteten widersprüchliche Aussagen über den damaligen Rekapitalisierungsbedarf der SAirGroup. Peter Siegenthaler behauptete Mario Corti habe der Arbeitsgruppe Bremi einen Betrag von CHF 7 - 8 Mrd. beantragt. Bundesrat Moritz Leuenberger erwähnte sogar, der Bund hätte damals 8 - 10 Mrd. aufwerfen sollen. In Tat und Wahrheit wurde aber Ende September 2001 ein Rekapitalisierungsbedarf von rund CHF 4 Mrd. präsentiert. Zusammen mit der Veräusserung von Aktiven (Verkauf der Tochterfirmen Swissport und Nuance) hätte dies die Schieflage in der Bilanz beseitigt. Zudem hätte die beantragte Bundesgarantie über CHF 1 Mrd. die Liquidität bis zur Umsetzung der Rekapitalisierung sichergestellt. Wieso sprechen Regierungsvertreter plötzlich von doppelt so hohen Beträgen? Sollte damit in der Öffentlichkeit suggeriert werden, eine Sanierung wäre damals schlicht zu teuer gewesen? In einem von der Sonntagszeitung *Der Sonntag* abgedruckten Gastbeitrag, schrieb

Mario Corti „Es bestehen keine Zweifel, dass eine Rettung der Swissair-Gruppe auch nach den tragischen Ereignissen des 11. Septembers absolut möglich war. Das Grounding und die daraus folgenden Schäden waren keinesfalls ein gewissermassen unabwendbares Naturereignis.“ Die Swissair sei keine Ramschgesellschaft gewesen, sondern im Gegenteil ein Unternehmen mit gesunder operativer Substanz. Das Gleiche gilt für die Firmen wie Gate Gourmet, SR Technics, Swissport oder Nuance, die sich allesamt im Markt durchgesetzt haben und ihren neuen Eigentümern erfreuliche Erfolge bescheren. Mit einer Mischung aus Enttäuschung, Verbitterung und Wut kommt er zum Schluss: „Die Eliten in Wirtschaft und Politik haben den Untergang der Swissair bewusst in Kauf genommen. Mein persönliches Vertrauen in gewisse Vertreter der helvetischen „Elite“ wurde gründlich und wohl für immer zerstört“. Mit der Swissair sei ein Stück Schweiz gestorben. Trotz allem bereue er aber nicht, von der sicheren Stelle bei Nestlé zur führungslosen Swissair gewechselt zu haben: „Für die Sache und die vielen Menschen, die an der Sache glaubten, würde ich es wieder tun“. In einem anderen Artikel, welches der *Tages Anzeiger* publizierte, meinte er, dass er damals wie alle anderen Verwaltungsräte der SAirGroup hätte zurücktreten können, doch er es aus Pflichtgefühl und Patriotismus nicht getan habe - und weil er kein Feigling sein wollte. „Ich habe diese Aufgabe übernommen, weil ich annahm, dass die massgebenden Kräfte des Landes den Willen hätten, die Swissair zu retten. Ich habe mich geirrt“.

Am Paradeplatz, am Haupteingang des Zürcher UBS-Hauptsitzes, legten Aktivisten einen Trauerkranz nieder. Auf den rot-weissen Streifen war „In Memoriam Swissair“ zu lesen. Der Anführer der Gruppe, Swissair-Kleinaktionärsvertreter Rechts*anwal*t Hans-Jacob Heitz, erklärte, die UBS erhalte diesen, weil sie der Swissair vor zehn Jahren „den Stecker rausgezogen“ habe.

Im Herbst 2016, 15 Jahre nach dem Grounding, erinnerte sich Alt-Bundesrat Moritz Leuenberger in einem Zeitungs-Interview an die Ereignisse: „Emotional war ich sehr berührt, wie das ganze Land. Mit der Swissair ist ein Stück Schweiz untergegangen, mit dem sich alle patriotisch verbunden fühlten. Sicher, es wurden grobe Fehler gemacht. Aber ich mag mich nicht mehr dieser Polemik hingeben. Ich habe meine Sichtweise und war damals stark involviert. Natürlich war das Grounding vermeidbar. Ich will aber nicht das Gras abfressen, das über die Wunden gewachsen ist.»

Der Swissair-Liquidator versuchte mit einer Verantwortlichkeitsklage gegen 14 frühere Führungspersönlichkeiten der Swissair-Mutter SAirGroup auf zivilrechtlichem Weg Geld in die „Swissair in Nachlassliquidation“ zurückzuholen, scheiterte aber kläglich. Das Urteil des Handelsgerichts des Kantons Zürich vom April 2018 wies eine Klage des Liquidators ab und sprach neben der Gerichtsgebühr von CHF 3 Mio. den Angeklagten eine Prozessentschädigung von CHF 4,5 Mio. zu - zu Lasten der Nachlassdividende.

Im Frühjahr 2018 führte der ehemalige Chefredaktor des Sonntags-Blicks Berhard Weissberg anlässlich seiner Recherchen für seine Master-Arbeit an der Universität Zürich[41] mehrere Gespräche mit Beteiligten der Swissair-Krise. In einem ausführlichen Dialog erinnert sich Peter Kurer an die Verhandlungen von damals: „Zwischen den beiden Parteien war Krieg, die haben sich gehasst.“ Auch die Bundesräte seien sich uneinig gewesen: „Leuenberger hat Villiger angegriffen und umgekehrt“. Kurer habe Corti persönlich aufgefordert, an der Pressekonferenz anzukünden, dass „die Flotte runtergenommen werden muss“ und er habe dies entweder aus Unvermögen oder egoistischen Motiven nicht gemacht. Am Tag des Groundings - als die UBS „wie verrückt an der Rettung“ gearbeitet habe, soll die Swissair die Aktien nicht gefunden haben, welche die UBS brauchten und unbedingt wollten. Ausserdem sei Mario Corti bereits von 14:00 bis 21:00 sieben lange Stunden im Studio des Schweizer Fernsehens gesessen, um seine Seite der Geschichte zu erzählen. In Tat und Wahrheit sass Corti am Nachmittag noch am Swissair Hauptsitz und versuchte verzweifelt an Bargeld zu kommen. Die UBS habe damals in Erwägung gezogen, Mario Corti „stärker unter Kuratel zu stellen“ - dies hätte aber die UBS in eine Organhaftung gebracht was man nicht riskieren wollte. Auf die Frage ob die UBS die emotionalen Aspekte unterschätzt hatte, erwiderte Kurer wie folgt: „Banken handeln extrem rational, wir sind Technokraten. Wir haben beim Grounding die Kommunikation unterschätzt. Einerseits die Publikumsproblematik: Wir haben geglaubt etwas Gutes getan zu haben: Im letzten Moment die Airline gerettet!“ Doch gemäss Kurer wurde Corti plötzlich zum Drahtzieher der Flottenstillegung: „Was wir nicht gemerkt hatten, war, dass Corti eine andere Agenda hatte und die Swissair ins Grounding schlittern lässt. Am Montag schien ja noch alles gut, es war diese Pressekonferenz und 36 Stunden später war das Grounding. Und in diesen 36 Stunden

[41] Die Masterarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiengangs Applied History unter der Leitung von Prof. Dr. Bernd Roeck und betreut von Prof. Dr. Tobias Straumann mündete in das Buch „Wie die Swissair die UBS rettete - Sechs Insider erzählen“ in dem alle Gesprächsprotolle zu finden sind

herrschte Ruhe und alle fanden, das hätten die Beteiligten, auch die Banken, gut gemacht.“ Schliesslich beklagte er mangelnde Wertschätzung für die UBS: „Dann kam das Grounding, und alle fanden das sei eine Sauerei und Corti schaffte es, uns den Schwarzen Peter zuzuschieben. Die Swissair war populär, was Banken nie sind, keiner liebt die Banken“.
Gemäss Kurer hätte das Grounding sehr einfach verhindert werden können: „Der Bundesrat hätte hinter der Swissair stehen und eine Staatsgarantie geben sollen - das hätte gereicht.“ Corti hätte „nach der Absage von Villiger am 17.9. ja dann zu anderen Bundesräten gehen und um Hilfe bitten müssen - was er nicht getan hat. Er hat sein Netzwerk nicht genutzt und auf niemanden gehört“. Diesen Lösungsvorschlag im Nachinein ausgerechnet von Peter Kurer zu hören scheint aus heutiger Sicht ziemlich zynisch. Auch Peter Siegenthaler, damaliger Leiter der Eidgenössischen Finanzverwaltung wurde befragt. Er musste zugeben, dass sie nach 9/11 vor einem grossen Rätsel standen. Bundesrat Villiger, sein damaliger Vorgesetzter, war wegen der gewaltigen Dimension überzeugt, dass der Bund die Swissair nicht retten könne. Die UBS sei nicht zuletzt aus konkursrechtlichen Gründen der Meinung gewesen, man müsse die Swissair „auf den Boden stellen“: „Das war die feste Überzeugung der UBS, von der wir, insbesondere Bundesrat Villiger, stark abgeraten haben“. Es sei auch das „Basler Netzwerk“ gewesen, welche über das Wochenende den Lead übernommen habe und eine Flottenstillegung durchgeboxt habe: „Das ist zweifellos so, es gab eine enge Beziehung zwischen UBS-VR-Präsident Marcel Ospel und Crossair-Gründer Moritz Suter - keine Frage“. Peter Kurer sei der eigentliche „Scharfmacher“ gewesen, der in seiner früheren Funktion als Swissair-Berater „nicht Teil der Problemlösung war, sondern eher Teil des Problems“. Die Rolle des Bundes beurteilte er selbstkritisch: „Möglicherweise verharrte man etwas zu lange in der Beobachterrolle. Man hat gehofft, dass der Kelch an uns vorübergeht und es nicht am Staat sei, da zu intervenieren. Am Schluss waren wir halt doch damit konfrontiert, dass es anders nicht geht. Wenn man da die Entscheidungsvorbereitung ab Beginn 2001 etwas intensiver vorangetrieben hätte, dann wäre vielleicht die am Schluss gefundene Lösung etwas besser gewesen und/oder man hätte möglicherweise auch noch andere Lösungen gehabt. Der Spielraum von Alternativen ist in der Realität dann sehr rasch klein geworden“.

An einer öffentlichen Podiumsdiskussion an der Universität Zürich am 22. August 2019 anlässlich der Buch-Präsentation *Wie die Swissair die UBS rettete* gab Peter Siegenthaler unumwunden zu, dass der Bund von der Komplexität der Krise überwältigt war: „Bei der Swissair waren wir einfach schlicht und in gewissen Momenten auch überfordert!“ Seinem Gegenüber, Peter Kurer, gab er zu bedenken, dass das *Term Sheet Phoenix*, „dass Sie ja mitkonstruiert haben, war so nicht umzusetzen: Das war unrealistisch, unterfinanziert und ging von falschen möglichen Fristen aus“.
Kurer zeigte sich wenig beeindruckt, denn „wir haben alle gewusst, dass es ein Grounding braucht, deshalb war das unterfinanziert - das war absichtlich so gemacht. Wir wussten, dass es ein Grounding gibt, aber wir sind davon ausgegangen, dass das sauber gemanagt wird“. In seiner gewohnt intellektuellen Art fasste er in trockenem Ton zusammen: „Die Swissair war eine marode Airline, die idiosynkratisch, das heisst als weltweiter Einzelfall in der Industrie an die Wand gefahren wurde“. Dass er jahrelang als Rechtsberater des Swissair-Verwaltungsrats das undurchsichtige Chaos an verlustbringenden Airline-Beteiligungen half aufzubauen und somit selbst am Steuer war liess er an diesem Abend unerwähnt.

Peter Kurer äusserte sich Monate später nochmals zum Swissair-Grounding anlässlich eines Interviews mit der Boulevard-Zeitung *Blick*: „Meine Rolle war eine sehr beschränkte. Ich habe lediglich die UBS vertreten. Meine einzige Aufgabe war es, den finanziellen Schaden für die UBS möglichst gering zu halten. Ich hatte weder die Aufgabe noch die Mittel, das Grounding zu verhindern. Das hätten andere machen müssen. Es grenzt an Geschichtsklitterung, dass einige Leute bis heute so tun, als wäre die UBS verantwortlich für das Grounding. Das ist Blödsinn.“ Das berühmte Zitat mit dem gezogenen Stecker sei erfunden: „Diesen Satz habe ich nie gesagt. Die Leute, die dieses Zitat in die Welt gesetzt haben, wissen genau, dass es nicht stimmt.“ Zudem beklagte er sich, dass Bücher erschienen seien, in denen auf der UBS umgehackt worden seien: „Es gab einfach diverse Leute, die uns im Nachhinein schlecht dargestellt haben. Der Film *Grounding* zum Beispiel wurde aus dem Familienumfeld von Mario Corti finanziert. Die hatten ein Interesse daran, den stinkenden Fisch uns in den Hosensack zu schieben. Wir waren naiv und haben lange nicht gemerkt, was da vor sich geht.“ Damit spielte er wohl auf die Tatsache an, dass eine Cousine von Mario Corti mit dem Film-Produzenten verheiratet sei. Von einer Finanzierung Cortis ist allerdings nichts bekannt. Als Fazit seiner Karriere kam er zum Schluss: „Ich bin mit mir im Reinen.“

Ende November 2019 wurde auch im sechsten und letzten von Swissair-Liquidator Karl Wüthrich angestrengten Prozess die Verantwortlichkeitsklage gegen 14 ehemalige Führungskräfte der Swissair und der SAirGroup vom Bundesgericht abgewiesen. Somit wurde 18 Jahre nach dem Grounding, 12 Jahre nachdem im grössten Wirtschaftsprozess der Schweiz alle Angeklagten freigesprochen worden waren und 11 Jahre nachdem im Berufungsprozess Mario Corti ebenfalls freigesprochen worden war ein letztes Urteil gesprochen. Gerichtsgebühren von 3 Millionen Franken und zusätzlichen Prozessentschädigungen von 1,8 Millionen Franken gingen zu Lasten der Gläubiger. Für die allesamt angewiesenen sechs Klagen wurden insgesamt kumuliert rund 14 Millionen Franken an Gerichtsgebühren und rund 37 Millionen Franken an Prozessentschädigungen verursacht - alles zu Lasten der Gläubigermasse. Die An-

waltskosten des Klägers nicht miteingeschlossen. Der einzige Sieger dieses Schlamassels war Liquidator Karl Wüthrich, der damit einen risikolosen und gut bezahlten Job „auf Lebenszeit“ erhalten hat.

Im Juli 2020 wurde Alt-Bundesrat Kaspar Villiger im Hinblick auf die weltweit herrschenden Coronavirus-Krise in einem Zeitungs-Interview befragt, welches für ihn die herausforderndste Krise war, die er in seiner Karriere zu meistern hatte. Er versicherte, der Zusammenbruch der Swissair sei am komplexesten gewesen. Interessanterweise gab er dabei aber zu bedenken, dass es damals nicht darum ging, unter enormen Zeitdruck eine konkrete Gesellschaft zu retten, sondern bloss die Anbindung der Schweiz an die grossen Wirtschaftszentren zu sichern. „Weil praktisch die ganze Infrastruktur damals an der Swissair hing, war diese Infrastruktur hochgradig gefährdet. Hier in einem Dschungel von Interessenkonflikten zwischen Kantonen, Städten, Gewerkschaften, Crossair, Swissair, Banken, Politik und Medien sowie mit unglaublichem Begleitlärm eine Lösung zu finden und durchzusetzen, war eine nahezu unlösbare Aufgabe, die enorm Nerven kostete“.

Im August 2020 liess die Zeitschrift *Schweizer Familie* die ehemalige National- und Ständerätin und langjährige Swissair-Verwaltungsrätin Vreni Spoerry zu Wort kommen: „Wir hatten die Zusicherung, dass man die Swissair nicht werde fallen lassen. Am Schluss liess man sie doch fallen. Im entscheidenden Moment waren bei der einen Grossbank die Zuständigen nicht erreichbar. Und solange die nicht zahlte, zahlte die andere Grossbank ebenfalls nicht. Der Bund benahm sich auch zögerlich“. Auf die Frage weshalb der Bund Jahre später die UBS rettete, die Swissair hingegen nicht, meinte sie der Bund schätzte im Gegensatz zur Grossbank die Swissair nicht als systemrelevant ein und der Schaden sei rein finanziell als verkraftbar eingeschätzt worden: „Im Bewusstsein der Schweizerinnen und Schweizer war aber auch die Swissair systemrelevant. Dass sie Konkurs machte, verletzte unser Selbstverständnis zutiefst. Was zugrunde ging, war der Inbegriff von Sicherheit, Solidität, Qualität und Kundenfreundlichkeit“.

Analyse & Antworten auf brennende Fragen

Ist die UBS die Hauptschuldige am Grounding?

Vorausgesetzt man verwendet den Begriff „Grounding" in seinem ursprünglichen und nicht in seinem übertragenen Sinn, lautet die Antwort: Ja, zweifelsfrei.

Die UBS trifft sicher keine Schuld, dass sich die SAirGroup entschied, die von McKinsey ausgearbeitete Hunter-Strategie zu verfolgen. Sie trägt auch keine Mitschuld, dass Philippe Bruggisser begann, mit halsbrecherischen Finanzdeals ein Portfolio ausländischer Sanierungsfälle aufzukaufen. Es waren auch keine UBS-Angestellte, welche Flugzeuge in das World Trade Center steuerten und die Sanierungsbemühungen Cortis auf einen Schlag auslöschten und eine akute Liquiditäts-Krise auslösten. Kurzum: Die UBS spielte keine aktive Rolle am raschen Niedergang des Schweizer Aviatik-Konzerns. *Aber:* Dass die gesamte Swissair-Flotte am 2. Oktober 2001 am Boden blieb, lässt sich sehr wohl auf die UBS zurückführen. Diese Behauptung lässt sich insbesondere in den folgenden 5 Punkten zusammenfassend begründen:

1. Unnötige Verschärfung des Cash Managements durch Aufhebung der Cash Pooling-Fazilität
2. Die UBS war Urheberin des Term Sheets, welches eine Verwendung der Gelder einschränkte: Das Grounding war spätestens ab dem 3.10. für 2-3 Wochen eingeplant
3. Weigerung, sich am Überbrückungskredit zu beteiligen, welcher die Aufrechterhaltung des Flugbetriebs ermöglicht hätte
4. Verzögerung der Abwicklung des Aktienverkaufs am 2.10. durch übertrieben formalistische Vorgehensweise (insbesondere das Junktim „Geld nur gegen Brand")
5. Verspätete Überweisung des Kaufpreises und jegliche Ablehnung einer Bevorschussung oder Gewährung eines Kredites - trotz voller Kenntnis der akuten Notlage

Marcel Ospel,
Präsident des VR, UBS

Die UBS war stets in genauer Kenntnis des Umstandes, dass ohne sofortige Liquiditätszufuhr im Laufe des 2. Oktobers ein Grounding unausweichlich war. Der enorme Schaden, der dadurch angerichtet wurde, steht in keinem Verhältnis zum finanziellen Effort, der hätte geleistet werden müssen, um ein Grounding zeitgerecht zu vermeiden.[42] Sie hat ihre Corporate Social Responsibility sträflich vernachlässigt und die gewinnstrebenden Ziele den sozialen vorgezogen. Grosse Macht impliziert immer auch grosse Verantwortung. Diese Verantwortung wurde von der UBS ungenügend wahrgenommen. Sie hat bewusst eine grosse Katharsis in Kauf genommen, dank deren läuternden Wirkung Sanierungsmassnahmen leichter durchsetzbar würden. Ihre Strategie war es, auf dem Prinzip der „verbrannten Erde" eine neue, rentable Firma ohne Altlasten aufzubauen. Die Lösung der sozialen Belange (Schicksal der Arbeitnehmer) wurde aber getrost dem Bund überlassen. Die UBS preist sich in der Öffentlichkeit als „Good Corporate Citizen"[43], doch ihre Geschäftspolitik konzentriert sich ausschliesslich auf betriebswirtschaftliche Aspekte, welche den Eigennutzen maximiert und für die Auswirkungen in der Öffentlichkeit kein Gehör und Gespür zu haben scheint. Die Öffentlichkeit darf aber von einem Grosskonzern ein bisschen mehr erwarten, als die Verkündung von alljährlichen Gewinnsteigerungen. Es kann nicht sein, dass Unternehmen mit ihrer grossen Macht und weit reichenden Handlungsfähigkeit soziale, ökologische und eine ganze Reihe anderer Probleme einfach an den Staat abtreten. Die Beschränkung auf die Einhaltung von Vorschriften und auf betriebswirtschaftliche Optimierung ist in der heutigen Zeit je länger je weniger legitim. Schon fast zynisch muten einem die Zeilen Marcel Ospels an, der weniger als 3 Wochen nach dem Grounding in einem Vorwort zu einem Spezial-Report der angesehnen *Financial Times* zum Thema „Responsible business in the global economy 2001" schrieb: „At UBS, we take corporate responsibility very seriously and we always have. We have made corporate responsibility part of our culture and our identity. It is integral to our business model." Reine Lippenbekenntnisse? Marcel Ospel weiter: „A company that puts the interests of its shareholders first through good corporate governance will find its stock more attractive to investors". Werden dadurch die wahren Ziele entlarvt? Shareholder-Value über alles? Reicht es wirklich, wenn man versucht, Mehrwert primär nur für die Aktionäre zu schaffen? Die UBS interpretiert offenbar ihre soziale Verantwortung in erster Linie als Auftrag zur Gewinnmaximie-

---

[42] Offenbar hat die UBS nichts vom Chaos im Zusammenhang des Kollapses der Spar- und Leihkasse Thun (SLT) im Oktober 1991 gelernt. Gemäss *NZZ* ist es aus heutiger Sicht unbegreiflich, dass keine der Grossbanken die SLT übernehmen wollte, denn der „Imageverlust, der der ganzen Schweizer Bankenwelt aus dem Zusammenbruch der kleinen Regionalbank erwuchs, stand in keinem Verhältnis zu den finanziellen Mitteln, die bei der Übernahme des maroden Instituts hätten eingesetzt werden müssen".

[43] Unter „Corporate Citizenship" versteht man das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zugunsten der Gesellschaft. Es ist der Wille des Unternehmens, sich seinen Partnern gegenüber (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten/Dienstleistungserbringern und Aktionäre) verantwortungsbewusst zu verhalten und sich - wie ein guter Bürger - auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist.

rung.[44] Ethik wird eher verstanden als reine Pflichtübung zur Maximierung des Shareholder-Values: Ethik ist eben gut fürs Geschäft und bloss ein weiteres Instrument der Gewinnsteigerung - neben anderen. So verkommt die Firmen-Ethik zu einem blossen Reputations- bzw. "Public perception Management", oder anders gesagt, zu einem opportunistischen Versuch, Stakeholder-Support zu sichern. Im Internetauftritt der UBS findet sich ein „Statement" Marcel Ospels: „Für UBS bedeutet verantwortungsvolle Unternehmensführung, dass bei Geschäftsentscheiden neben rein gewinnorientierten und gesetzlichen bzw. regulatorischen Überlegungen, auch andere Faktoren eine Rolle spielen können". Aber offenbar nicht zwingend „müssen".

Es macht den Anschein wie, wenn die Basler Grossbank die Tragweite und die emotionale Lawine, welche ihr erzwungenes Grounding in der Bevölkerung und Politik ausgelöst hat, völlig unterschätzt hat.[45] Dies allein stellt ihnen kein gutes Zeugnis aus. Bekanntlich wird die Geschichte aber stets von den Siegern geschrieben. Um den Imageschaden möglichst in Grenzen zu halten, versuchen sie seither krampfhaft die Schuld von sich zu schieben, denn nichts ist für einen Weltkonzern schlimmer, als dauerhaft schlechte Presse. Seit der gezielten medialen Diffamierungs-Kampagne, welche gegen die Person Mario Corti seit Bekanntwerden seiner Anstellungsbedingungen geführt wurde, bot sich dieser als ideale Zielscheibe an, um die alleinige Verantwortung am bis dato grössten Schweizer Wirtschaftsdebakel zu tragen. Denn Personen, deren persönliche Integrität und Glaubwürdigkeit zerstört sind, glaubt man sowieso nicht! Die mediale Schlammschlacht, welche Anfangs 2002 gegen Mario Corti inszeniert wurde, hatte die Rollen im Swissair-Drama grundlegend neu verteilt: UBS-Chef Ospel mutierte in der öffentlichen Wahrnehmung in kurzer Zeit vom Buhmann zum verantwortungsbewussten Bankier, der bis an die Grenzen seiner Kreditmöglichkeiten ging, währenddem Corti das Etikett des schamlosen Abzockers verpasst wurde.

Peter Kurer: Die Schlüsselfigur im Hintergrund

Photo © SF DRS

Der spätere Präsident des Verwaltungsrates der UBS und direkter Nachfolger Marcel Ospels, gehörte vor seinem Wechsel zur UBS neben Rolf Watter und Rudolf Tschäni unbestrittenermassen zu den drei namhaftesten Wirtschaftsanwälten der Schweiz. Im lukrativen Geschäft der Kapitalmarkttransaktionen und Mergers & Acquisitions galt er als *der* Spezialist schlechthin. Seine Anwaltskarriere begann er bei der renommierten Anwaltskanzlei Baker & McKenzie. Später wurde er leitender Partner des Zürcher Anwaltsbüros Homburger. Dort war er bei vielen wichtigen Fusionen der 90er Jahren beteiligt: ABB, Novartis, Richemont etc. Die Swissair beriet er über 10 Jahre hinweg in allen heiklen juristischen Fragen. Er nahm an Verwaltungsratssitzungen teil, diskutierte die Konzernrechnung und beriet zuletzt die Verwaltungsräte bezüglich der drohenden Verantwortungsklagen. Unter anderem fädelte er den Kauf der Sabena ein und erarbeitete die komplizierten, mit Put-Optionsklauseln ausgestatteten Verträge zu den verhängnisvollen ausländischen Beteiligungen. Sogar beim gescheiterten Alcazar-Projekt war er bereits als Drahtzieher hinter den Kulissen tätig.

Mitte 2001 wechselte er mit reichlich Insider-Wissen ausgestattet überraschend zur UBS, was ihm von Berufskollegen den Titel „Überläuferanwalt" eintrug. Ehemalige Kollegen sprachen offen von „Verrat am Klienten". Bei UBS versechsfachte sich sein Gehalt. Zudem wurde er nach nur gerade drei Wochen schon Mitglied der Konzernleitung - was bei der UBS zuvor noch keinem Juristen je gelang.

Ehemalige Arbeitsgefährten beschreiben ihn als äusserst ehrgeizigen und zynischen Juristen, der beim Machtpoker keine Finessen auslässt. Ein Bekannter nennt ihn ein „Raubein und das Gegenteil eines Anwalts, der mit dem Florett kämpft". Ein weiterer Vertrauter beschreibt ihn folgendermassen: „Kurer kommt aus dem Nichts. Er setzt seine Interessen durch. Um jeden Preis. Notfalls schüchtert er seine Gegner ein. Er ist ein Meister des Powerplay".

Bei der Ausarbeitung von „Phoenix" war er der Chefverhandler der UBS. Pikanterweise sass er dabei Peter Widmer gegenüber, seinem ehemaligen Vorgesetzten der Anwaltskanzlei Homburger, welcher die Interessen der SAirGroup vertrat. Widmer erlebte dabei nach eigenen Aussagen „die schlimmsten Stunden seines Berufslebens". Kurer habe bei den Verhandlungen die Swissair-Manager - und Mario Corti im Besonderen - in schneidendem Ton absichtlich verletzend attackiert. Am Schluss winkte er Widmer nur noch mit Gesten aus dem Zimmer. Gemäss Ex-Kollegen Kurers war der ganze Machtpoker auch „ein persönliches Ding: Kurer verachtete Corti". Ausserdem soll es eine besondere Genugtuung gewesen sein, seinem Ex-Chef Widmer gegenüber seine Macht zu demonstrieren…

Gemäss Kurer war „Phoenix" nichts anderes als ein gelungener „Merchant Banking Deal". Nicht ohne Stolz wies er in einem Interview darauf hin, dass „in nicht mehr als 40 Stunden" die komplexe Transaktion unter Dach und Fach gewesen sei: „Schneller wurde wohl noch nie eine ganze Fluggesellschaft verkauft und übertragen".

[44] Bis im Jahre 2000 stand noch auf der UBS-Homepage folgender Grundsatz: „Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwert schaffen, schaffen wir auch Mehrwert für alle anderen Anspruchgruppen".

[45] Bezeichnenderweise wurde im Jahre 2001 bei der UBS ein Corporate Responsibilty Comittee gegründet. Dieser Ausschuss soll diskutieren, wie die UBS sich verändernden Erwartungen ihrer Anspruchgruppen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung am besten begegnen soll. Der Vorsitz dieses Comittees hatte Marcel Ospel persönlich.

Welche Rolle spielte Moritz Suter?

Die Rolle Moritz Suters ist bis heute rätselhaft geblieben. In der Airline-Branche war der erfolgreiche Unternehmer seit jeher als gewieftes Schlitzohr, als Meister des Antichambrierens und der perfekten Öffentlichkeitsarbeit bekannt. Suter pflegte persönliche Kontakte nach allen Seiten die er geschickt mittels Flugvergünstigungen an sich band. Auf diese Weise hatte er sich ein engmaschiges und weitreichendes Netz von dankbaren Bezugspersonen geschaffen, das Journalisten, Vertreter des Jet-Sets, lokale und nationale Politiker umfasste. Anfangs der 90er Jahren brachte er durch Indiskretionen und gezieltem Medieneinsatz das bahnbrechende Fusions-Projekt „Alcazar" zu Fall und erarbeitete sich durch seine kompromisslose Haltung gegenüber seinen eigenen Piloten einen Ruf als Lohndrücker. Wegen seiner Maxime „Sicherheit = Einhaltung gesetzlicher Minimalvorschriften" war er in Pilotenkreisen äusserst umstritten.[46] Sein jahrelanger persönlicher Kleinkrieg mit der Konzernführung (zuerst mit Otto Loepfe, danach mit Philippe Bruggisser) erhärtete den Verdacht, dass seine Finger beim geplanten Grounding mit im Spiel waren. Er selbst hat stets jegliche Schuld weit von sich gewiesen. An der Pressekonferenz vom 1.10.01 bedauerte er mit weinerlicher Stimme aber eine Spur zu theatralisch die tragischen Ereignisse und liess sich sogar zur unglaubwürdigen Aussage hinreissen: „Die Swissair, die ich tief im Herzen liebe…".

Moritz Suter, Crossair-Gründer

René Lüchinger im Buch „Der Fall der Swissair":
„Der Radar seiner Wahrnehmungen ist verengt auf seine Crossair. Die Swissair taucht darauf nur auf als feindliches Objekt, dämonisch und gross während Jahren, nun schwach und wehrlos. Und jetzt will er zugreifen und sich einverleiben, was davon noch zu gebrauchen ist."

Mario Corti hingegen erwähnte in einem Interview mit der renommierten *NZZ*, dass der Plan Phoenix ein Komplott sei und er vor dem Wochenende nicht in die Pläne der Grossbanken involviert gewesen war. VPOD-Funktionär Daniel Vischer meinte unverblümt: „Das ist ein Putsch der UBS und der Crossair gegen Zürich und die alte Swissair-Führung und eine gewollte Aktion!" Aber auch Führungskräfte der Swissair waren gleicher Meinung. Beispielsweise Ray Lyons, Chef Netzwerk Swissair/Sabena, sprach intern auch offen von einem „Putsch der Crossair". Fakt ist, dass die beiden Basler Moritz Suter und Marcel Ospel seit langem Duzfreunde waren und zu den wichtigsten Figuren des „Basler Daig" gehörten. Ospel war bekannt dafür, dass er nicht nur eine Aversion gegen die Credit Suisse hatte, sondern auch gegen den Zürcher Freisinn. Suters enger Freund und persönlicher Rechtsberater Peter Böckli sass zudem im Verwaltungsrat der UBS. Suter liess schon frühzeitig verlauten, dass er genügend Investoren habe, um die Crossair herauszulösen. Suters ominöser Telefonanruf an seinen ehemaligen Ziehsohn André Dose am Vorabend des Groundings, als dieser verzweifelt Ospel erreichen wollte, um ein Desaster zu verhindern, widerlegt die Komplott-Theorie jedenfalls nicht. Wollte er damit jegliche Bemühungen sabotieren, die das Grounding zu verhindern versuchten? Im Zusammenhang mit dem Swissair-Strafprozess wurde in Suters Akten ein Briefentwurf gefunden - gerichtet an den Bundesrat und unterzeichnet von Marcel Ospel. Darin macht sich der Bankenboss stark für eine von Moritz Suter geführte Fluggesellschaft, die „nichts mehr zu tun hat mit Einflüssen, welche bereits das Debakel der Swissair mitverantworten". Sogar Peter Kurer weist eine „Verschwörungsthese" nicht komplett zurück, indem er vermutet, dass sich Marcel Ospel möglicherweise von Moritz Suter aufstacheln liess. Jedenfalls „war es ein Element, das mitspielte". Peter Siegenthaler erwähnte, dass sich Basler Bankenvertreter bei ihm beklagten, dass die Zürcher „bereits unseren hervorragenden Bankverein benutzt haben, um die SBG zu retten und jetzt benutzen sie die gute Crossair um die konkursite Swissair zu retten". Er sei als neutraler Berner ab den Grabenkämpfen zwischen Basel und Zürich oftmals nur mit vor Staunen offenem Mund zurückgeblieben.

Die Wirtschaftsjournalisten von Moneycab kamen in einem Artikel zum Schluss, dass viele Indizien darauf hinwiesen, dass eine Lösung Crossair - ohne Swissair - von Moritz Suter von langer Hand geplant war. Vertraute Suters waren informiert, dass er *alles* unternehmen würde, damit sein Lebenswerk nicht in den Swissair-Strudel am Boden zerschellt. Der bekannte Berater Klaus J. Stoehlker, stand Ende September mit Basler Wirtschaftsführern und Politikern aus dem engeren Umfeld von Moritz Suter in Kontakt. Diese sagten ihm damals: „Wir werden es den Zürchern bald zeigen!". Bereits am 25.9.01 sagte Sepp Moser, Aviatikjournalist und enger Freund Moritz Suters, in einem Interview mit der Aargauer Zeitung, dass die Crossair faktisch die Swissair übernehme. Eine zum damaligen Zeitpunkt erstaunliche Aussage, da sie in keiner Weise dem Tatbestand entsprach. Zudem urteilte er, dass die von Dose/Suter erarbeitete Zusammenführung von Crossair und Swissair zu einer „Swiss Air Lines" zwar richtig sei - aber nur falls die Swissair-Gruppe „die nächsten Tage überlebt". Es fragt sich in diesem Zusammenhang, ob und inwieweit er bezüglich den Geheimplänen im Bild war.

Rainer E. Gut in seiner Biographie „Die kritische Grösse":

„Die Verantwortlichen der Swissair waren Moritz Suter nicht gewachsen. Sie fielen auf Schalmeienklänge und Drohgebärden aus Basel herein und wurden vom Crossair-Präsidenten durch verschlungene und listige Manöver wiederholt ausgetrickst."

„Suter trieb ein heimtückisches Spiel. Ihm ging es nicht nur darum, das Projekt Alcazar zu torpedieren. Seine Pläne zielten weit darüber hinaus und gipfelten letztlich darin, die Regionalfluglinie Crossair zur nationalen Fluggesellschaft der Schweiz aufsteigen zu lassen. Dieser Plan setzte den Untergang der Swissair voraus."

Es ist auch nicht nachvollziehbar, weshalb Moritz Suter in jenen ereignisreichen

[46] Moritz Suter und sein damaligen Chef Operationen Crossair, André Dose, waren wegen fahrlässiger Tötung und Körperverletzung im Zusammenhang des Flugzeugabsturzes in Bassersdorf angeklagt. Beide wurden mangels Beweise freigesprochen. Der Absturz in Nassenwil versandete bereits in der Verjährungsfrist.

Tagen, als die Volksseele kochte, von der Bildfläche verschwand und untertauchte. Vom „Retter der nationalen Luftfahrt“ und VR-Präsident der neuen nationalen Airline, hätte man ein vertrauensbildendes und staatsmännisches Auftreten in der Öffentlichkeit erwartet. Für Moneycab war der Grund klar: „Weil Suter insgeheim nach wie vor mit einer reinen Crossair-Lösung spekulierte. Also abtauchen und schweigen.“ Als die Finanzierung von „Phoenix+“ in letzter Minute doch noch zu Stande kam, wehrte sich Suter mit Händen und Füssen gegen das Vorhaben 2/3 der Swissair zu retten. Mit Hinweisen auf gescheiterte Fusionen, die wegen unterschiedlicher Unternehmenskulturen nie flügge wurden, versuchte er den Bundesrat in letzter Minute davon abzuhalten und es bei einem Crossair-Alleingang zu belassen.

In Aviatik-Kreisen war bekannt, dass Moritz Suter seit jeher den Traum hegte, mit der Crossair irgendwann auch Grossraumflugzeuge zu betreiben und ins Langstreckengeschäft einzusteigen. Seine langjährigen Bemühungen, die konzerneigene Charter-Airline Balair zu integrieren waren u.a. sichtbare Ausprägungen seiner Vision. Der ursprüngliche Phoenix-Plan hätte es Suter ermöglicht, endlich Interkontinentalflüge mit Grossraumflugzeugen aufzunehmen, indem er die wichtigsten Cash-Cow-Strecken der Swissair zu Ausverkaufspreisen übernommen hätte. Charakteristischerweise schreibt Walter Vollenweider - ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied der Swissair - in seinem Buch *Business Class* zu Suters kurzem Gastspiel als Chef SAirLines: „Moritz Suter hatte von Anfang an gewusst, dass er dieser Herausforderung nicht gewachsen war, hoffte aber zu Beginn noch, dass ihm diese Position Gelegenheit geben könnte, damit langjährige Crossair-Träume zu verwirklichen.“ War das Grounding also ein bewusst in Kauf genommenes Chaos um damit die verwertbaren Teile der Swissair (Flugzeuge, Personal etc.) einfacher integrieren zu können? War dies die Gelegenheit, um Schnäppchenweise Filetstücke aus dem Kadaver nach Gutdünken herauszusuchen, samt neuen Personalverträgen nach Marke „Moriz Suter“, um als einzige Fluggesellschaft der Welt die Abbauprobleme Drittentsorgen zu können - auf Kosten der Aktionäre, Obligationäre und allen anderen Gläubigern? Im letzten Crossair Jahresbericht schrieb André Dose: „Wir konnten als einzige Airline die massive (Flotten)Reduktion durchführen, ohne einen Franken der alten Fixkosten zu übernehmen“.

Weiteres pikantes Detail: Noch bevor Moritz Suter als VR-Präsident der Crossair / Swiss ausgebootet wurde, präsentierte André Dose seine neue Geschäftsleitung: Von den 9 Mitgliedern wurden alle 9 durch Crossair-Manager besetzt. Kein einziger ehemaliger Swissair-Manager wurde berücksichtigt, obwohl keiner der jungen Crossair-Manager Erfahrungen im Betrieb einer Interkontinental-Fluggesellschaft hatte. Es ist naheliegend, dass Dose bei der Wahl von seinem Vorgesetzten beeinflusst wurde. Widerspiegelte die Zusammenstellung der Geschäftsleitung das ursprüngliche Ziel des Phoenix-Plans?

Eine letzte sonderbare Anekdote: In seinem Buch *Sturmflug* erinnert sich André Dose an seinen ersten Gedanken am fatalen 11. September: „Das ist wohl der Untergang der Swissair“. Im gleichen Atemzug prognostizierte er der Crossair hingegen nur eine „schwierige Zeit“ - und dies obwohl die Crossair selbst schon seit längerem angeschlagen und im Übermass von der Swissair abhängig war. Bereits Anfangs Juli habe er seiner Frau gesagt es komme der Tag an dem es die Swissair nicht mehr geben werde und auf Ihre Verwunderung hin antwortete er: „Du wirst es sehen“. Blosse Vorahnung oder wusste er damals schon mehr?

Welche Schuld trifft den Bund?

Nach den verheerenden Ereignissen des 11. Septembers gelang die SAirGroup an den Bund - nicht um für finanzielle Mittel (Steuergelder) zu betteln - sondern bloss um eine Bundes-Garantie zu erhalten, welche es ermöglicht hätte, auch ausserhalb der Landesgrenzen Kapital zu beschaffen. Da der Bundesrat bis zuletzt keine Zusicherung geben wollte, war die SAirGroup zwingend auf die Kooperation der Schweizer Grossbanken angewiesen und auf deren Wohlwollen auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Erst als der Schaden angerichtet war, war der Bund dann bereit, ein vielfaches à fonds perdu zu zahlen, von dem man zuvor abgelehnt hatte als blosse Bürgschaft zu sprechen und zwar nicht für einen ganzen Aviatik-Konzern, sondern nur für eine einzige Fluggesellschaft! Symptomatisch dazu die Aussage von Bundesrat Moritz Leuenberger im Ständerat anlässlich der Finanzierungsdebatte von „Phoenix+“: „Noch vor einem Jahr wäre ich überzeugt gewesen: Wenn die Swissair je „umfallen“ sollte, dann zahlen wir vom Bund gewiss kein Geld. Erst als wir sahen, was dieser Sturz effektiv für das ganze Land bedeuten kann, haben wir uns doch in Bewegung gesetzt“.[47] Autor René Lüchinger ist überzeugt, dass Bundesrat Villiger die Dramatik der Situation unterschätzt habe. Er habe lange die Gefahr eines Groundings nicht gesehen: „Der Bundesrat hätte bis zum Schluss ein Grounding verhindern können. Aber sie waren borniert und uneinig. Das verstehe ich bis heute nicht: Corti war verzweifelt und zeigte es auch“. Das Nachrichtenmagazin *Facts* kam zu einem eindeutigen Fazit: „Klar ist, dass ein frühzeitiges Einlenken

Bundesrat Moritz Leuenberger,
Verkehrsminister

[47] Auch fast 10 Jahre nach dem Grounding, kurz vor seinem Rücktritt als Bundesrat, wiederholte Leuenberger anlässlich einer Ansprache am 4. Schweizer Luftfahrtkongress seine damalige Grundhaltung: „Bis weit in den September 2001 hinein, also auch nach dem 9/11, war der Bundesrat der Überzeugung, die Swissair könne und müsse sich selbst retten. Als dann aber das Grounding tatsächlich erfolgte, änderte ich meine Haltung in einem einzigen Tag, denn erst dann sah ich plastisch, was es bedeuten würde, ca. 40'000 Arbeitsplätze zu gefährden, was es bedeutet hätte, wenn die Schweiz über eine ganze Weile nicht an die Welt angebunden gewesen wäre.“

des Bundesrats das Schlimmste hätte verhindern können. So wie der deutsche Bundeskanzler Gerhard Schröder Firmenkrisen durch Öffnen des Staatsportemonnaies löst, hätte Kassenwart Villiger mit einer Staatsgarantie über eine Milliarde Franken ein Grounding wohl verhindern können." Zum Vergleich ein Beispiel: Als es darum ging, die massive Unterdeckung der Beamtenpensionskassen (SBB, Post etc.) längerfristig zu sanieren, wurde im Mai 2005 hierfür ohne Bedenken vom Bund eine Staatsgarantie zugesichert.

Die GPK kam zum Schluss, dass der Bundesrat insbesondere in der Früherkennung versagt habe. Weil weder der Bundesrat (resp. das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, UVEK) noch das Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL) frühzeitig Krisenszenarien ausgearbeitet hatten, war der Bundesrat statt zum agieren zum blossen *re*agieren verurteilt.

Schwerwiegend war insbesondere die Entscheidung des Bundesrates, einzig und allein die „Basler Lösung" zu unterstützen. Am Wochenende des 22./23.9.01 - also eine Woche vor dem Grounding - muss ein entscheidender und folgenschwerer Meinungsumschwung stattgefunden haben: Am Samstag wurde am Krisengipfel die Arbeitsgruppe Bremi formiert um eine Rekapitalisierung der Gruppe anzustreben, doch bereits am darauffolgenden Montag gab Bundesrat Villiger ein Gutachten in Auftrag mit dermassen strengen „Eckwerten", dass damit das Ergebnis bereits vorweggenommen wurde. Das Gutachten wurde in Windeseile fertiggestellt und beinhaltete in groben Zügen bereits den „Plan Phoenix". Das groteske dabei ist, dass das externe Gutachten infolge der strengen Vorgaben wie dem kategorischen Ausschluss von Bürgschaften und Darlehen und trotz dem mehrheitlichem „Fehlen von Informationen" zu einer konkreten Empfehlung kam, obwohl in dieser Zeitspanne eigentlich keine seriöse und faire Beurteilung der vorgeschlagenen Varianten möglich war. Eine Kapitalbeteiligung oder Bürgschaft an die SAirGroup wurde von Villiger kategorisch ausgeschlossen - anscheinend im irrigen Glauben dem Bundesrat seien diesbezüglich die Hände gebunden. Es stellt sich die Frage, ob der Bundesrat an diesem Sonntag von dritter Seite beeinflusst wurde und an dem Tag die Weichen neu gestellt wurden. War das Gutachten der *BDO Visura* bloss ein Gefälligkeitsgutachten, welches diese neue Stossrichtung aus Expertensicht absichern sollte? Wie ist es sonst zu erklären, dass das Gutachten in rekordverdächtigem Tempo ausgearbeitet wurde und keiner der involvierten Experten den Bundesrat auf seine Fehlinterpretation des Gesetzes hingewiesen hat? Ist es Zufall, dass die UBS just am gleichen Tag das Cash Management rigoros verschärfte, als Bundesrat Villiger den Auftrag zum Gutachten gab? Warum wurden Wochen später Notkredite gesprochen, die auf die gleichen Gesetzesartikel fussten, die zuvor anscheinend ein Hindernis waren?

Bundesrat
Kaspar Villiger,
Finanzminister, später
Präsident des VR der UBS

Auch als das Grounding Tatsache war und das Desaster bereits seinen Lauf nahm, wurden Alternativlösungen nicht geprüft - angeblich aus Zeit- und Ressourcenmangel (Zitat Kaspar Villiger: „Die Leute sind alle an der Grenze der Überforderung"). Die Arbeitsgruppe Bremi musste ihre Bemühungen einstellen, bevor sie erste Ergebnisse vorweisen konnte. Die in Auftrag gegebene Sanierungslösung der SAirGroup wurde bereits abgelehnt bevor sie überhaupt geprüft wurde. Alternativmodelle wurden vom Bundesrat als „Träume" und „Illusionen" abgekanzelt. Dieser informierte bereits am Morgen des 5.10.01 die Medien, dass einzig und allein der Phoenix-Plan weiterverfolgt und man auf Prüfung von Alternativen verzichten werde! Pascal Couchepin, der ein offenes Ohr für Alternativen hatte, musste angeblich nach einer heftigen Aussprache im Bundesrat klein beigeben und öffentlich erklären, seine Kontakte hätten nichts Konkretes gebracht. In einem Interview sagte er: „Der Bundesrat hat verschiedene Szenarien diskutiert. Er ist aber zum Schluss gekommen, dass die Banken-Lösung doch die beste ist". Ein Widerspruch? Einerseits hatte man keine Zeit und Ressourcen, um Alternativen zu prüfen und trotzdem kam man zum Schluss, dass nur die Banken-Lösung die richtige sei? Fakt ist, dass Bundesrat Villiger bereits Ende September und noch vor der Ausarbeitung des Term Sheet Phoenix die von der *BDO Visura* vorgeschlagene Herauslösung der Crossair als die einzige realistisch umsetzbare Lösung betrachtete und eine Sanierung des Konzerns als nicht realistisch einstufte. Befremdend ist die Tatsache, dass Bundesrat Villiger Mario Corti nicht diesbezüglich in Kenntnis gesetzt hatte und ihn im Glauben liess, er werde nicht im Stich gelassen.

In der Zwischenzeit sind sich viele bewusst geworden, dass die Swiss-Gründung eine überstürzte Entscheidung war - ohne sorgfältige Prüfung von Alternativen. Der HSG-Professor Heinz Hauser erklärte diesbezüglich in einem Interview: „Wenn sich der Bund nach dem Grounding bereit erklärt hätte, für die nächsten 30 Tage eine Garantie für neue laufende Ausgaben (der Swissair) zu übernehmen, hätte er in dieser Zeit eine bessere abgeklärte Strategie entwerfen können". Der ETH-Professor Bernd Schips kritisierte in einem Interview ebenfalls die Rolle des Bundes. Nach seiner Ansicht hätte der Bund die flugnahen Unternehmen aus der SAirGroup herauskaufen sollen und der Swissair damit eine Liquiditätshilfe geben können. Gemäss Bernd Schips war es falsch, die Konzern-Gesellschaften gerade in einer der schwächsten Phasen der Weltluftfahrt fast panikartig zu verkaufen.[48] Damit hätte nicht nur die

[48] Als Beweis, dass die Tochtergesellschaften und Beteiligungen mit Sicherheit zu besseren Konditionen verkauft hätten werden können, diene die Swissport (weltweit die N° 1 im Bodenabfertigungs-Business), die bereits im Februar 2002 vom Sachwalter für CHF 580 Mio. an die britische Beteiligungsgesellschaft Candover verkauft wurde. Drei Jahre später konnte Candover sie für fast das doppelte (CHF 1'002 Mio.) an die spanische Gruppe Ferrovial veräussern. Noch frappanter ist das Beispiel SR Technics: Zahlten die beiden Wagniskapitalfirmen 3i und Star Capital Ende

Swissair weiterfliegen können, sondern der fast unschätzbar wertvolle Markenname „Swissair“ wäre nicht verloren gegangen: „Auch der grosse Imageschaden für die Schweiz und ihre Luftfahrtbranche, den das Grounding verursacht hat, sowie die bekannten Probleme bei der Integration von Crossair und Swissair hätten allesamt vermieden werden können, da es die Crossair gar nicht gebraucht hätte. Die flugnahen Unternehmen hätte der Bund später, zu einem geeigneten Zeitpunkt, gewinnbringend wiederverkaufen können, sozusagen als Kompensation für die gewährte Liquiditätshilfe an die Swissair. Auf diese Weise wäre der nötig gewordene Prozess der Redimensionierung der Schweizer Luftfahrt viel kontrollierter abgelaufen, als dies tatsächlich der Fall war“. Auf die Frage, weshalb er sich mit dieser Idee nicht habe durchsetzen können, meinte er resigniert: „Die Politik hatte offenbar schon anders entschieden - möglicherweise, weil gewisse Leute dies bereits vorgespurt hatten. Ich bin der Meinung, dass man damals die möglichen Alternativen zu wenig ernsthaft geprüft hat“. Rechtsanwalt Hans-Jacob Heitz, Gründer der Schutzvereinigung Schweizer Anleger und Mit-Initiator des Alternativ-Projekts „Globus“ antwortete auf die Frage, weshalb sein Projekt auf wenig Gehör stiess: „Ganz einfach: Wir hatten keine starke Lobby, weder in Bundes-Bern noch am Paradeplatz. Entweder fehlte es am Willen und Mut, oder aber der Bundesrat hatte das Konzept schlicht nicht begriffen“. Obwohl ihm das Konzept bereits am 17.10.01 gefaxt wurde, soll Bundesrat Villiger erst am 7.11.01 davon erfahren haben - und dies trotz der Tatsache, dass das Konzept in den Medien intensiv diskutiert wurde. Im Faxgerät des Verkehrsministers soll damals kein Papier vorhanden gewesen sein.

Es war zudem wohl sehr unklug, die beiden Firmen Crossair und Swissair verschmelzen zu wollen. Sogar André Dose schreibt in seinem Buch *Sturmflug*, dass der grösste Fehler gewesen sei „das ganze Projekt auf der Crossair aufzubauen“. Stattdessen wäre eine „Dachfirma“ mit zwei Brands „Crossair“ und „Swiss/Swissair“ besser gewesen - eine Lösung „Swiss Air Lines“ also, wie sie die SAirGroup ursprünglich realisieren wollte! Man hätte nicht nur den ewigen Disput der beiden verfeindeten Pilotenkader verhindern können[49], sondern auch zwei etablierte Markennamen retten und auf eine teure Einführung einer neuen Corporate Identity verzichten können, für welche die Swiss einmalige Einführungs- und Aufbau-Kosten von CHF 180 Mio. aufwenden musste. Spätestens seit dem Verkauf der Swiss an die Lufthansa sind sich Kommentatoren einig, dass die Politik zu viel Geld in die zu rasch und auf falschen Strukturen aufgebaute Airline investiert hatte: Der Aufbau der neuen Airline auf dem juristischen Gerüst der Crossair war schlicht ein strategischer Fehlentscheid!

Beim Zusammenbruch der SAirGroup zeigten sich die grossen Schwächen des Schweizer Konkursrechtes, welches keine Regelungen für Konzerngesellschaften kennt. Isaak Meier, Professor für Schuldbetreibungs- und Konkursrecht an der Universität Zürich, versicherte, dass am Tag des Groundings das Schicksal der Swissair keineswegs besiegelt gewesen wäre, wenn die Schweiz ein Konkursrecht nach US-Vorbild gehabt hätte („Chapter 11“): „Man hätte die Swissair redimensionieren und den gesunden Teil erhalten können. Der milliardenschwere Einsatz an öffentlichen Mitteln und damit an Steuergeldern wäre nicht nötig gewesen.“ Er bezweifelte, dass die Gläubiger bei der laufenden Liquidation nach Schweizer Recht besser fahren als wenn die Swissair gerettet worden wäre: Erstens sei die Nachlassdividende sehr gering und zweitens sind tausende Arbeitsplätze verschwunden und die Löhne wurden teils drastisch gekürzt. Der Entscheid, den Konzern aus Angst vor Gläubigerforderungen ins Nachlassverfahren zu schicken, sei überhastet erfolgt. In den USA kamen nach 9/11 mehrere Fluggesellschaften unter Gläubigerschutz, die US Airways sogar schon zweimal.[50] Sie flog noch bis 2015 als sie mit American Airlines fusionierte - die Swissair gibt es hingegen nicht mehr. Es brauchte beinahe 10 Jahre bis eine Botschaft zur Revision des SchKG ans Parlament gelang. Dabei wurde versucht, eine gewisse Annäherung an das amerikanische „Chapter 11“ zu erzielen. Die Revision soll es in Zukunft einfacher machen, Unternehmen zu sanieren, statt dass sie in einem Konkurs untergehen. Auf ein spezielles Gesetz für Grosskonzerne wurde aber verzichtet.

Hätte Mario Corti das Debakel verhindern können?

In *Bruchlandung* behauptet Sepp Moser, dass Mario Corti zwar nur eine kleine, aber immerhin eine reale Chance gehabt hätte, den Kollaps zu vermeiden. Corti habe zu lange gezaudert - zahlreiche Chancen zur radikalen Sanierung seien verpasst worden.

Mario Corti,
CEO SAirGroup

Selbstverständlich ist in der Retrospektive ein Urteil leicht zu fällen, insbesondere wenn man die Gewissheit hat, dass die Terroranschläge vom 11. September unmittelbar bevorstanden. Man sollte aber die Entscheide von damals fairerweise im damaligen Kontext beurteilen. Die SAirGroup verfügte damals über ertragreiche, in ihren Märkten führende Tochterunternehmungen wie die Gate Gourmet (Catering), Swissport (Ground Handling), Atraxis (IT), SR Technics (Maintenance), Swisscargo (Cargo), Nuance (Tax Free Shops), Restorama (Personalrestaurants) etc. welche bereits im Jahre 2000 mehr als die Hälfte (56%) des Konzern-Umsatzes erwirtschafteten, aber praktisch den ganzen Betriebsgewinn

2002 noch CHF 618 Mio. an den Sachwalter, so konnten die Anteile im September 2006 für einen stolzen Preis von CHF 1,6 Mrd. an ein Konsortium aus den Vereinigten Arabischen Emiraten verkauft werden.

[49] Eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen (Cockpit-)Kulturen finden sich in *Moos / Black Box Swissair*, S. 173ff..

[50] Nebst US Airways auch zwei der grössten Fluggesellschaften der USA: Delta Air Lines und United Airlines.

beisteuerten (94%; auf Basis EBIT). Diese als Dual-Strategie bekannte Diversifikations-Strategie ermöglichte es, die Zyklen des äusserst volatilen Fluggeschäfts zu glätten und die unterschiedlichen Konzernteile gegenseitig zu stützen. Eine blinde Verscherbelung des Tafelsilbers hätte sicherlich kurzfristig die durch die Hunter-Strategie geschwächte Bilanz gestärkt - doch damit wäre die zukünftige Ertragskraft der Gruppe entschieden geschwächt worden. Ein Landwirt, der seine besten Äcker verkaufen muss, hat zwar kurzfristig Liquidität, aber beraubt sich langfristig seiner wichtigsten Einnahmequellen. Es ist somit eine philosophische Frage: Verkaufe ich, wenn es brennt, die Häuser, die nicht brennen? Oder anders ausgedrückt: Soll man die gesunden Teile eines Konzerns veräussern um die „kranken" Teile zu retten? Oder sollte man nicht lieber versuchen, die grössten Löcher zu stopfen, um mit Hilfe der Cash Cows in eine bessere Zukunft zu steuern? Keine grosse Fluggesellschaft Europas (Lufthansa, Air France/KLM, SAS etc.) besteht aus einer nackten Airline alleine - alle Gesellschaften sind grosse Aviatik-Konzerne und generieren durch die flugnahen Nebenbetriebe Gewinnbeiträge zum zyklischen Airline-Geschäft. Die chronischen Probleme der jungen Swiss waren u.a. darauf zurückzuführen, dass sie nur eine Fluggesellschaft und kein Aviatik-Konzern war. Zur Veranschaulichung diene folgender Vergleich: Im Jahre 2003 erzielten Gate Gourmet, Nuance, Swissport, SR Technics und EDS ein Gewinn von ca. CHF 470 Mio. währenddem die Fluggesellschaft Swiss gleichzeitig einen Verlust von CHF -348 Mio. auswies. Nichtsdestotrotz musste sich die SAirGroup im Sommer 2001 zum Entscheid durchringen, zwei Tochtergesellschaften (Swissport und Nuance) zu veräussern. Zusammen mit durchgreifenden Sparmassnahmen hätte diese Transaktion die strapazierte Konzernbilanz um rund CHF 4.5 Mrd. sanieren sollen (die beiden Unternehmen verfügten über erhebliche stille Reserven; bei einem Verkauf wären Buchreserven verflüssigt worden). Bereits im April 2001 wurde die Swissôtel-Hotelkette für CHF 410 Mio. verkauft sowie Beteiligungen an Panalpina, Swiss Global Cargo, Austrian Airlines, Galileo und Equant. Bis Ende August 2001 wurden mit Veräusserungen insgesamt rund CHF 1,7 Mrd. an Aktiven verflüssigt. Der 11. September machte aber einen gewaltigen Strich durch die Rechnung: Einerseits versandeten die initiierten Verkaufsverhandlungen, da sich die Kaufinteressenten zurückzogen und andererseits brachte der Terroranschlag den Mittelzufluss aus dem operativen Fluggeschäft fast zum erliegen. In einer Branche wo jeder Prozentpunkt mehr Auslastung über Gewinn oder Verlust entscheiden kann, riss ein derartiger Ertragseinbruch ein immenses Finanzloch, welches nur mit angehäuften Reserven überbrückbar gewesen wäre. Bekanntlich waren aber derartige Finanzreserven bei der SAirGroup bereits für Beteiligungen an ausländischen Sanierungsfällen ver(sch)wendet worden!

Kritiker (UBS, Karl Wüthrich u.a.) weisen oft auf die Tatsache hin, dass die SAirGroup in den Monaten vor dem Grounding Kredite „in der Grössenordnung von CHF 1 Mrd." zurückbezahlt habe. Tatsächlich wurden netto CHF 777 Mio. an kurzfristigen Darlehen und am Markt nicht refinanzierbare Commercial Papers zurückbezahlt - allerdings nicht freiwillig, sondern weil all diese Kredite *fällig* waren und von den Banken nicht verlängert wurden. Zynischerweise war darunter auch ein Darlehen der UBS über CHF 150 Mio., welches nicht erneuert wurde. Eine Nichtbezahlung dieser Forderungen hätte den sofortigen Verzug der Gruppe bedeutet. Infolge der Klauseln in den Kreditverträgen hätte dieser die sofortige und vorgezogene Fälligkeit anderer Bankschulden (Cross-Default) ausgelöst. Angesichts der massiven Überschuldung der Gruppe war eine Reduktion der Abhängigkeit von Bankkrediten auch dringend angeraten. Mario Cortis Sanierungsbestrebungen sahen nebst einer Reduktion der Bilanzsumme und der Veräusserung nicht betriebsnotweniger Aktiven auch eine Verkleinerung der Nettoverschuldung und eine Verstärkung der Eigenkapitalisierung vor.

Der renommierte MIT-Professor Lester Thurow schrieb in seinem Buch *Die Zukunft der Weltwirtschaft*, dass sich die Swissair (resp. SAirGroup) hätte frühzeitig aus ihrem Kerngeschäft verabschieden und alle Landerechte verkaufen sollen. Seine These: Mit dem Verkauf ihrer Vermögenswerte und dem Abschied aus der Branche hätte die Swissair überleben und eine Menge Geld an die Aktionäre verteilen können. Hätte sich die SAirGroup also von allen Fluggesellschaften trennen und nur noch die lukrativen Tochtergesellschaften betreiben sollen? Ein verführerischer Gedanke - wenn auch ein nicht ganz realistischer! Denn erstens berücksichtigt er nicht, dass Landerechte auf zwischenstaatlichen Abkommen beruhen und nicht einfach veräusserbar sind. Weiter verkennt er die implizite Abhängigkeit und Vernetzung der Nebenbetriebe mit einer eigenen Fluggesellschaft. Die für den globalen Wettbewerb erforderliche kritische Grösse und Kostenvorteile durch Economies of Scale konnten nur durch eine Grundauslastung einer eigenen Airline ermöglicht und nachhaltig gesichert werden. Cortis Strategie der Konzentration auf die beiden Kern-Airlines Swissair und Crossair und Veräusserung aller Beteiligungen an anderen Fluggesellschaften war trotzdem ein Schritt in diese Richtung. Insbesondere konnte er damit den horrenden Mittelabfluss ins Ausland stoppen.

Sepp Moser ist der festen Überzeugung, dass Mario Corti der falsche Mann für den Job gewesen sei: Er habe bei Antritt weder über Luftfahrt- noch Krisenerfahrung verfügt und war vorher auch nie CEO einer Firma. In seinen Adern fliesse kein Kerosin, sondern nur Nescafé! Man bedenke aber, dass man damals keinen CEO für eine Fluggesellschaft suchte, sondern einen gewieften Finanzmanager, der den Wirrwarr aus Beteiligungen, Finanzierungszusagen und undurchschaubaren Leasing-Deals eines Konzerns auflösen konnte. Mario Corti schaffte, was keiner für möglich hielt: Er konnte die angeschlagene Gruppe aus den Verpflichtungen in Frankreich und Belgien lösen. Die hohen Ausstiegskosten schienen verkraftbar. Doch dann kam der 11. September. Es ist demzufolge wenig überraschend, dass zum Beispiel der deutsche Aviatik-Journalist Jens Flottau Mario Cortis Wirken an den Schalthebeln des Konzerns durchaus positiv würdigt: „Corti hat in seiner kurzen Amtszeit eigentlich alles richtig gemacht, er war nur nicht schnell genug, um mit den Ereignissen Schritt halten zu können. Seit Monaten war das Steuern des Konzerns

ein Drahtseilakt, bei einer Eigenkapitalquote von zuletzt 2,5 Prozent. Die Swissair Group war für die kleinsten Störungen anfällig geworden. Einen Schock dieser Grössenordnung, wie die Terroranschläge in New York und Washington, konnte das Unternehmen nicht mehr verkraften".

Hat der Bund einen ordnungspolitischen Sündenfall begangen?

17 namhafte Schweizer Ökonomen, mit unbändigem Glauben an die alles regelnden Marktmechanismen, sprachen sich vor der Beschlussfassung des National- und Ständerates entschieden gegen jegliche staatliche Intervention aus. Gemäss ihrer Argumentation dürfe auch „too big to fail" keine ausreichende Begründung sein, um marktwirtschaftliche Grundsätze über Bord zu werfen.

Zweifelsfrei gibt es ordnungspolitische Grundsätze – aber auch realpolitische Notwendigkeiten, wo es angebracht ist, solche sture markttreue Prinzipien bewusst zu vernachlässigen. Da die Banken jegliche soziale Verantwortung verweigerten, war der Bund zu raschem Handeln gezwungen. Der Eingriff des Bundes war nichts anderes als die Konsequenz einer absoluten Notlage. Es war in erster Linie ein Versuch der Schadensbegrenzung, wobei die Erhaltung der Flughafeninfrastruktur und der Schutz vitaler flugnaher Funktionen im Vordergrund standen. Man muss sich diesbezüglich die weit reichenden Konsequenzen eines Nicht-Handelns vor Augen führen: Der Zusammenbruch der SAirGroup hätte ohne Zweifel auch eine regelrechte Implosion des Wirtschaftmotors „Flughafen" bedeutet, oder um es in Bundesrat Moritz Leuenberger's bildhaften Worten zu formulieren: „Wenn der Baum Swissair fällt, dann wird er viele kleine Bäume und Sträucher mitreissen". Die flugnahen Betriebe hätten einen derartigen plötzlichen Strukturbruch kaum überlebt. Bereits kurz nach dem Grounding kam eine vertrauliche Studie der Credit Suisse zum Schluss, dass bei einem „Total-Konkurs" der Swissair ein Verlust von 22'000 Vollzeitstellen bei der Swissair allein, aber 50'000 Vollzeitstellen, wenn man die Tochtergesellschaften und Zulieferer hinzurechnet, zu beklagen gewesen wären. Hinzu wären Steuerausfälle von CHF 1.2 Mrd. und einer ebenso hohen Belastung der Arbeitslosenversicherung gekommen. Fazit der Studie war, dass sich die vom Bund investierten Mitteln rechtfertigen liessen: „Extreme Notsituationen bedürfen extremer Lösungen"! Bundesrat Leuenberger mahnte im Parlament: „Es ist eine Illusion zu glauben, man könne sich mit einem Nullentscheid um die finanzielle Verantwortung der öffentlichen Hand drücken!" Eine total konträre Meinung vertrat aber einmal mehr Aviatik-Journalist Sepp Moser: In einer Milchbüechli-Rechnung rechnete er vor, dass die (nach seiner Schätzung) rund 35'000 zusätzlichen Arbeitslose problemlos zu bewältigen gewesen wären, da während der Rezession von 1997 landesweit mehr Arbeitslose gezählt wurden! Eine solche vereinfachte Argumentation hinkt, da sie die Tatsache komplett ignoriert, dass ein solcher plötzlicher Schock hinsichtlich geographischer, sozio-struktureller und v.a. branchenabhängiger Massierung verheerende Folgen für den Kanton Zürich und die Flughafen-Region im Besonderen gehabt hätte. Trotz staatlicher Abfederung musste zum Beispiel die Gemeinde Kloten ihren Steuerfuss um 15 Prozentpunkte erhöhen, nachdem der Steuerertrag um ein Drittel eingebrochen war. Die Zahl der Sozialhilfeempfänger verdoppelte sich und deren Kosten verdreifachten sich. Die Stadt-Finanzen gerieten in eine langanhaltende Schieflage. Erst sechs Jahre später konnte die Stadt wieder schwarze Zahlen schreiben, doch bereits für das Jahr 2010 musste der Steuerfuss um weitere 10 Prozentpunkte erhöht werden, da in den Krisenjahren zuvor sämtliche Reserven aufgebraucht wurden. Auch andere Flughafengemeinden wie Rümlang und Opfikon waren hart betroffen. Kaum auszudenken, was geschehen wäre, wenn es damals zum totalen Zusammenbruch gekommen wäre. Auch neun Jahre nach dem Grounding lag die Zahl der Passagiere am Flughafen Zürich weit unter dem Niveau von 2000[51]. Zudem bestanden über Jahre hinweg weniger Direkt- und Nonstop-Verbindungen als zu Swissair-Zeiten. Es besteht kein Zweifel, dass der *totale* Kollaps ein in seiner Heftigkeit und Auswirkung vergleichsloser ökonomischer Schock gewesen wäre, welcher in eine scharfe Rezession für den Kanton Zürich und die ganze Schweizer Volkswirtschaft geführt hätte. Eine ökonometrische Studie errechnete eine direkte Belastung der Volkswirtschaft von rund -2,4% des BIP, was einem massiven Rückgang der Konjunktur gleichgekommen wäre.

Die viel gescholtene Finanzspritze des Bundes war sicher eine teure, aber *einmalige* Abfederung des Strukturwandels für tendenziell eher unterschätzte Dienstleistungen für den Standort Schweiz. Die zahlreichen Gegner sollten sich fragen, weshalb die Schweiz für den Heimatschutz ihrer Landwirtschaft *jährlich* mit CHF 4 Mrd. mehr ausgibt als für eine einmalige Rettungsaktion eines wirtschaftlichen Grundpfeilers? Oder wieso die Armee seit 60 Nachkriegsjahren jährlich wiederkehrend Milliarden an Steuergeldern verschlingt? Warum wenden wir für unser Asylwesen so viel Geld auf? Wieso leisteten wir uns die Expo (Kostenpunkt CHF 1 Mrd.)? Warum haben wir für CHF 22 Mrd. die NEAT gebaut, nur um ausländischen Durchgangsverkehr eine Alternative auf Schienen zu bieten? Allein der von vielen als überflüssig und nur aus lokalpolitischen Gründen erstellte Lötschberg-Basistunnel kostete CHF 4,2 Mrd. - und das noch vor jeglichen Verlustbürgschaften von jährlich rund CHF 200 Mio. für Betriebskosten seit dem Jahre

[51] Im Jahre 2000 starteten oder landeten 22,7 Mio. Passagiere in Kloten. Im Jahr 1 nach dem Grounding lag diese Zahl mehr als 20% darunter: Nur noch 17,9 Mio. Passagiere benutzen den Flughafen. Erst im Jahre 2007 wurde die 20 Mio.-Grenze wieder durchbrochen. Doch auch in den Jahren 2008 und 2009 konnten die Zahlen des Jahres 2000 nicht erreicht werden. Erst im Jahre 2010 wurde mit 22,9 Mio. Passagiere die Anzahl vor dem Grounding erreicht.

2008. Wieso wird die Subvention der einheimischen Eisenbahn über Jahrzehnte hinweg nicht hinterfragt - gleichzeitig aber den Zusammenbruch des Schweizer Luftverkehrs begrüsst? Wieso also eine völlig konträre Sichtweise gegenüber zweien Grundpfeilern des öffentlichen Verkehrs? Als während des Golfkrieges Anfangs der 90er Jahre nationale Fluggesellschaften wie Air France und Lufthansa am Rande des Konkurses waren, wurden sie von ihren Regierungen nicht fallen gelassen.[52] Oder man stelle sich einmal vor, Spaniens Vorzeige-Institution *Real Madrid* wäre wegen dem Geschäftsgebaren seines Präsidenten plötzlich insolvent - es wäre schlichtweg undenkbar, dass man dieses nationale Symbol mit seiner grandiosen Geschichte und beispiellosen Trophäensammlung einfach begraben und sich mit einem billigen Ersatz in den unteren Ligen begnügen würde. Zweifelsfrei würde eine ganze Nation und unzählige Fans weltweit sämtliche Hebel in Bewegung setzen, um dies zu verhindern - denn es handelt sich in diesem Fall nicht um irgendeinen gewöhnlichen Fussball-Club - sondern um ein Teil der Identität einer ganzen Nation!

Seitdem in der Schweiz an jeder Gartenparty eifrig über Fluglärm debattiert wird, wird der Luftverkehr immer mehr nur noch als störende Immission und nicht mehr als wichtigen Dienstleister für die Exportwirtschaft wahrgenommen. Die aviatische Begeisterung der Nachkriegsjahrzehnte hat in apathische Teilnahmslosigkeit und zum Teil sogar offene Ablehnung umgeschlagen. Nichtsdestotrotz werden immer mehr Stimmen laut, die auf der Ebene der Fachhochschulen anerkannte Lehrgänge für aviatische Berufe und Technologien fordern, um den seit dem Grounding eklatanten „Brain drain“ resp. immensen Abfluss an aviatischem Know-how entgegenzutreten. Ein erster, wenn auch bescheidener Anfang bildete die Gründung des HSG-Center for Aviation Competence (CFAC) an der Universität St.Gallen oder der Aviatik-Lehrgang an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Das Swissair-Ende war mehr als nur eine mikroökonomische Fallstudie. Die Swissair Gruppe ist *nicht* eines natürlichen Todes gestorben. Sie ist nicht am Verdrängungskampf im Airline-Business gescheitert oder erlag den Wettbewerbs-Kräften im Markt: Weder wurde Gate Gourmet von LSG Sky Chefs vom Markt verdrängt, die Swissport von Servisair-GlobeGround geschluckt, noch waren die Verluste der reinen Airline so gross, dass sie nicht von den anderen Konzernteilen kompensiert hätten werden können. Nein, die Swissair war Opfer eines grössenwahnsinnigen CEO (Bruggisser), der von seinem Aufsichtsgremium („Versagerrat“) jahrelang gestützt wurde, um mit einer völlig verfehlten Akquisitions-Politik einen der angesehensten Aviatik-Konzerne resp. „fliegenden Bank“[53] innerhalb kurzer Zeit an den Rand des Ruins zu führen. Auf der Intensivstation liegend wurde ihr schliesslich entweder aus völliger Branchen-Unkenntnis (im besten), oder aus Folge einer Basler Verschwörung (im schlechtesten Falle) der Todesstoss versetzt.

Zusammenfassend lässt sich argumentieren, dass staatliche Intervention - allem populistischem Sperrfeuer zum Trotz - zuweilen richtig sein kann, wenn das investierte Kapital sich volkswirtschaftlich ausbezahlt. Insbesondere dann, wenn die volkswirtschaftlichen Kosten eines totalen Crashs das investierte Kapital weitaus übertreffen.

Wäre die Crossair ohne Swissair überlebensfähig gewesen?

Insbesondere Sepp Moser wird nie müde darauf hinzuweisen, dass die Crossair vor der Umwandlung in die Swiss noch „gesund“ gewesen sei. Dies trifft zweifelsfrei auf die Crossair der frühen 90er Jahren zu - noch bevor der hart geführte Disput mit dem eigenen Pilotenkorps die Kosten aufblähte und man begann, Basel zu einem eigenen Europa-Hub („Eurocross“) in unmittelbarer Nähe Zürichs aufzubauen (nur 1 Autofahrstunde entfernt): Der erst kurz zuvor neu eingeführte Gesamtarbeitsvertrag mit dem Cockpitpersonal sah eine Erhöhung der Löhne von 16% - 40% und eine erweiterte Freitageregelung um 2 Wochen/Jahr vor. Um seine gewagte Vision eines eigenen Drehkreuzes zu verwirklichen, hatte Moritz Suter 75 neue Embraer-Jets fix bestellt und für weitere 100 (!) Maschinen eine Kaufoption unterschrieben. Die Kaufsumme belief sich auf rund CHF 1 Mrd. Zudem liess er in Basel nebst einem CHF 200 Mio. teuren Hauptsitz für CHF 20 Mio. im neu eröffneten Y-Fingerdock eine der grössten Business-Class Lounges Europas bauen, welche, kaum fertig gestellt, wegen akuter Unternutzung schon bald obsolet war. Die Lounge war gemäss Crossair „die schönste Fluggast-Lounge Europas“ und war ein „neuer Massstab in der Passagierbetreuung am Boden“. Trotzdem wurde beim Start der Swiss die Öffentlichkeit im Glauben belassen, die Crossair sei eine Billig-Airline. VR-Präsident Pieter Bouw betonte in einem Interview, dass dies überhaupt nicht der Fall war. Nebst der Erhöhung der Piloten-Gehälter wurden auch „Unmengen von überflüssigen Flugzeugen bestellt und der Flughafen vergoldet.“ Ausserdem sei die Lounge vollkommen überdimensioniert geplant worden und was der der Hauptsitz betreffe so erinnere dieser „auch nicht gerade an die Zentrale einer Billig-Airline“.

---

[52] Eine der grössten Airlines der Welt, Air France/KLM, erhielt im Jahre 1994 von der französischen Regierung eine letzte - von der EU genehmigte - Subvention über US$ 3.7 Mrd. um die Bilanz zu sanieren.

[53] Im Krisenjahr 1991, als z.B. die Lufthansa kurz vor dem Kollaps stand, attestierte der Schweizerische Bankverein (heute: UBS) der Swissair eine Substanz von CHF 5 Mrd. (Eigenkapital + Stille Reserven).

Gemäss Insidern verursachte der separate Regional-Umsteigeflughafen in Basel im Jahre 2000 einen Verlust von CHF -50 Mio., der im ersten Halbjahr des Jahres 2001 bereits auf CHF -60 Mio. anschwoll. Als Faustregel galt, dass jeder Flug in Basel im Durchschnitt eine Gewinn-Marge von -33% aufwies. Tatsache ist, dass auch ohne Swissair-Debakel die Crossair für 2001 einen happigen Verlust ausgewiesen hätte - wie bereits im Jahr davor! Im Jahre 2000 wurde ein EBIT von CHF -20 Mio. erwirtschaftet und im ersten Halbjahr 2001 belief sich der Verlust bereits wieder auf CHF -18 Mio. - und dies wohlverstanden noch vor dem 11. September. Bereits vor den Terror-Anschlägen prognostizierte die Crossair-Leitung ein negatives operatives Ergebnis per Jahresende. In der Tat musste man dann einen konsolidierten Verlust von CHF -314 Mio. bekannt geben. Dank den „Aufbaukosten" und erlittenen Konkursverlusten konnten die hauseigenen Verluste in der Jahresrechnung für 2001 geschickt durch „Sonderbelastungen" kaschiert werden - welche gemäss André Dose insbesondere „entgangene Wet-Lease-Erträge auf 19 Flugzeugen" enthielten. Der Cash Flow war bereits in den letzten Jahren markant gesunken: Waren es im Jahre 1998 noch CHF 163 Mio., konnten 2 Jahre später nur noch Mittel in der Höhe von 73,6 Mio. erwirtschaftet werden. Die Eigenkapitalquote sank seit 1996 jährlich von ehemals 37,5% auf 27,3% im Jahr 2000.

Obwohl die Crossair als europäische Regionalfluggesellschaft vom 11. September nicht unmittelbar betroffen war, musste sie alleine in der ersten Woche nach den Anschlägen einen empfindlichen Rückgang von 9000 Anschlusspassagieren und ein Schaden von mehreren Millionen Franken einstecken. Ähnlich wie ihre Konzernmutter, befand sich die Crossair in einer akuten finanziellen Notlage. Dies wurde durch den Sachwalter Karl Wüthrich bestätigt. Im Zirkular N°5 verwies er auf die „ebenfalls prekären Liquiditätslage der Crossair", welche nach dem Grounding ohne Bevorschussung seitens der Swissair „nicht in der Lage gewesen wäre, die Flüge am 5. Oktober 2001 durchzuführen". In einem späteren Schreiben schrieb der Sachwalter, dass die Liquidität am 27.9.01 bei der Crossair nicht ausreichte um drei ausgelieferte Embraer-Maschinen zu bezahlen. Nur dank der Überweisung von CHF 10 Mio. ihrer Konzernmutter konnte dieser Engpass überbrückt werden. Der Bittstellende Finanzchef der Crossair beklagte damals einen akuten Liquiditätsengpass und wies bei seinem Antrag auf die schlechte finanzielle Lage der Fluggesellschaft hin. In *Sturmflug* schreibt der damalige CEO Dose unmissverständlich: „Auch bei der Crossair hätten wir massiv Stellen abbauen müssen, weil wir stark von der Swissair und ihren Passagieren abhängig waren". Schon vor dem Grounding schenkte Dose seinen Mitarbeitern klaren Wein ein: „Ohne das Langstreckennetz der Swissair ist auch die Crossair in der heutigen Form nicht überlebensfähig". Die Crossair profitierte seit Jahren von den grosszügigen Wet-Lease-Verträgen mit ihrer Muttergesellschaft: Rund ein Drittel des Crossair-Flugbetriebs wurde im Auftrage der Swissair durchgeführt - und dies ohne jegliches finanzielle Risiko! Von den rund 1,5 Mio. transportierten Passagieren wurden 1,1 Mio. (also über 70%) im Auftrage der Swissair befördert. Mit dem plötzlichen Wegfall des Wet-Lease-Geschäfts fiel ein monatlicher Einnahmestrom von CHF 20 Mio. aus - ca. CHF 240 Mio. pro Jahr. Bezeichnenderweise wurde die Crossair-Flotte - unter dem neuen Namen Swiss - innerhalb von weniger als 4 Jahren von ursprünglich 82 Maschinen auf 24 gekürzt! Später umfasste die unter dem Namen Swiss European Air Lines operierende Regionalflotte noch 20 Flugzeuge, bevor sie 2015 in Swiss Global Air Lines umbenannt und schlussendlich per 1. April 2018 aufgelöst und in die Swiss integriert wurde. Des Weiteren profitierte die Crossair davon, dass sie die inhärenten Komplexitätskosten eines Netzwerk-Carriers an die Swissair „delegieren" konnte: So profitierte sie von deren Verkaufsorganisation, welche weltweit Anschlussflüge der Crossair verkaufte. Der Jahresbericht 2001 enthielt diesbezüglich einen klaren Hinweis: „Durch den Zerfall von Airline Management Partnership (AMP), der gemeinsamen Marketingorganisation von Swissair und Sabena, ist der Verkauf von Crossair-Flugscheinen in den europäischen Ländern zum Erliegen gekommen". Nach jahrzehntelangem Trittbrettfahren musste die Crossair erst einmal eine eigene globale Marketing- und Sales-Organisation aufbauen, welche die angestrebte „Kostenführerschaft" schon bald in Frage stellte. Ähnlich verhielt es sich mit der Fracht-Abteilung, welche bis dato bei der Crossair vernachlässigbar war (weniger als 1% des Gesamtumsatzes) und nun plötzlich weltweit enorme Frachtkapazitäten zu vermarkten hatte. Ja, sogar das Yield Management - Kernbereich jeder Airline - wurde bis Ende der 90er Jahren von der Swissair für die Tochterfirma betrieben. *BILANZ*-Chefredaktor René Lüchinger ist einer der wenigen, der diese Zusammenhänge erkannt hat. In seinem Buch *Swissair: Mythos & Grounding* schreibt er: „Jahrelang hat der Crossair-Gründer die Message von der kostengünstigen Regionalairline in die Hirne von Politikern und Öffentlichkeit gepflanzt, ungeachtet der Tatsache, dass die vermeintlich günstigen Kosten ursächlich damit zusammenhängen, dass der Regionalcarrier eingebettet ist in den Swissair-Konzern. Die Saat jedoch geht auf, nach dem Grounding der Swissair avanciert die Kostenstruktur der Crossair zum rhetorischen Viagra der daniederliegenden Aviatik-Nation Schweiz, und Suter kann seine 82 Regionalflieger ohne Widerstände in die neue Fluggesellschaft Swiss hinüberretten und seine Crossair-Manager platzieren".

Die Crossair spezialisierte sich seit jeher auf gut zahlende Business-Kundschaft, welche sie trotz kleiner Fluggeräte dank tiefen Löhnen lange profitabel transportieren konnte. Spätestens seit dem neuen GAV des Cockpit-Personals konnten diese tiefen Kosten nicht mehr gehalten werden, währenddem die unerbittliche Konkurrenz der Low-Cost-Carriers wie Ryanair, EasyJet und Air Berlin in den letzten Jahren enormen Druck auf den Durchschnittsertrag verursachte. Die traditionellen Airlines mussten inzwischen einsehen, dass im Europaverkehr Qualität nicht mehr das Hauptkriterium ist, sondern einzig und allein der Preis! Insbesondere dann, wenn die grosse Mehrheit der Firmen die Reisespesen restriktiv handhaben und ihren Mitarbeitern Business Class auf Kurzstrecken verbieten. Es ist demzufolge naiv zu glauben, die Crossair wäre mit ihren 50-Plätzer bei den heutigen Markt-Verhältnissen trotz Kostendruck durch die Billigflieger und trotz fortschreitenden Yield-Zerfalls konkurrenzfähig geblieben. Mit einer Regionalflotte im heutigen garstigen Markt-Umfeld ein Hub&Spoke-System betreiben zu wollen ist im Hinblick der

Kostenvorteile der Low-Cost-Carriers, die sich auf Direktverbindungen beschränken, kaum denkbar, schon gar nicht mit der damaligen Flottengrösse von 82 Regionalflugzeugen. Weshalb die Swiss, trotz Weltwirtschaftskrise nach dem 11. September, so lange auf einer unverändert grossen Regionalflotte beharrte, lässt sich aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht nachvollziehen. Anfangs 2003 schrieb die *BILANZ* diesbezüglich: „Suters Flotte, die von seinem Zögling André Dose pilotiert wird, ist überdimensioniert und in hohem Masse unprofitabel". Und: „Augenfällig ist: Basel als Abflug- oder Anflugpunkt steckt tief in den roten Zahlen". Über die Gründe für dieses sture Verhalten lässt sich nur mutmassen: Einerseits dürfte bei der Crossair die gegenüber Zürich geweckte Siegermentalität, andererseits die Aversion Doses, das Lebenswerk seines Mentors zu hinterfragen, einen starken Einfluss gehabt haben. Erst Jahre später gaben Swiss-Manager öffentlich zu, dass das Drehkreuz in Basel völlig überdimensioniert war. Auf den Regional-Hub Basel angesprochen, erklärte zum Beispiel der Swiss-Verkaufschef Schweiz, Rudolf Schumacher, dass man das Angebot auf eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Grösse anpassen musste: „Die verstärkte Konzentration auf unseren Hub in Zürich hat dazu beigetragen, unser Ergebnis deutlich zu verbessern. Wir waren mit unseren 50-plätzigen Maschinen im verschärften Marktumfeld nicht mehr konkurrenzfähig". André Dose-Nachfolger Christoph Franz nannte den Ausstieg aus dem 50-Sitzer-Segment als einen der Hauptgründe des finanziellen Turn-arounds. Noch klarer artikulierte sich Swiss-Finanzchef Ulrik Svensson in einem Interview: „We have decided that we are not going to run the 50-seaters anymore because it is impossible to make any money with them!" Der ehemalige Verwaltungsrat der Swissair, Rainer E. Gut, erinnert sich in seiner Biographie, dass die Startschwierigkeiten der „neuen Crossair" in erster Linie auf die massiv überdimensionierte Regionalflotte zurückzuführen war: „Offenbar wurde mit zweierlei Ellen gemessen: Obwohl die je 26 Flugzeuge der Swissair vor dem 11. September 2001 lediglich rund 70% des Flottenbestands der nationalen Airline ausgemacht hatten, wurde die Bestückung der Mittel- und Langstrecken von verschiedenen seriösen oder angeblichen Aviatikspezialisten als masslos übertrieben beurteilt, während diese zur keiner Zeit den Griffel spitzten, um die Übernahme von 82 Flugzeugen aus der Regionalflotte der Crossair zu kritisieren. Die Crossair war wohl weltweit die einzige Airline, die nach dem 11. September 2001 mit einer unverändert grossen Flotte herumflog. Um den Vergleich herzustellen: Ein paar Jahre später, im ersten Halbjahr 2007, erwirtschaftete die Swiss einen Reingewinn von 295 Millionen Franken, und dies mit 30 Mittelstreckenflugzeugen, 21 Langstreckenflugzeugen und - notabene - mit 23 Regionalflugzeugen. Damit wurde nochmals schwarz auf weiss dokumentiert, wo der ursprüngliche Haken bei der Swiss lag: bei der überdimensionierten Regionalflotte aus dem Bestand der Crossair."

Einschätzungen der damaligen Profitabilität der Crossair können je nach Crossair- oder Swissair-Perspektive recht unterschiedlich ausfallen und sind oft vom „Läckerligrabendenken" beeinflusst. Umso mehr interessiert es diesbezüglich, die Meinungen von unabhängigen Experten zu hören: Peter Siegenthaler, Chef der Eidgenössischen Finanzverwaltung und Ex-Swiss-Verwaltungsrat, antwortete beispielsweise auf die Frage, ob sich der Bund bewusst sei, dass die Crossair zugunsten der Swiss geopfert wurde, es sei genau umgekehrt! Denn die Crossair hätte allein nicht überleben können. In einem Radio-Interview gab er zu bedenken, dass bei der Swiss-Gründung zu viele Altlasten mitgenommen wurden. Der Aufbau der Gesellschaft auf der Basis der damaligen Regionalfluggesellschaft Crossair habe zu zu grossen Dimensionen geführt. Swiss-VR-Präsident Pieter Bouw, welcher, als ehemaliger CEO der niederländischen KLM bei seinem Amtsantritt unvoreingenommen die Situation beurteilen konnte, beteuerte mehrmals, dass „jene, die meinen, die Crossair habe in den letzten Jahren mit ihren Aktivitäten im Regionalluftverkehr Profite erarbeitet, liegen falsch. Die Crossair profitierte von Wet-Lease-Aufträgen der Swissair. Das Eurocross-Konzept in Basel dagegen war überhaupt nicht wirtschaftlich". Auch an der letzten Generalversammlung der Swiss vor dem Verkauf an Lufthansa, ermahnte Bouw die Aktionäre: „Die Schweiz muss den Realitäten des Luftfahrtgeschäfts ins Auge sehen: Auch die Crossair hätte nach dem Untergang der Swissair wohl kaum überleben können". Der Deutsche Aviatik-Journalist Jens Flottau artikulierte sich in einem Kommentar deutlich: „Moritz Suters Crossair von 2001 hätte heute keine Überlebenschance", denn sie basierte noch auf einer Geschäftsidee, die nur in den Boomzeiten der Neunzigerjahre noch funktioniert habe. ETH-Prof. Bernd Schips, kritisierte die überdimensionierte Regionalflotte: „Die notwendige Redimensionierung wurde damals nur im Bereich der alten Swissair vorgenommen, die seit dem Einstieg der Swissair zu Beginn der neunziger Jahre eigentlich nie rentable Crossair - nur in den Jahren 1998 und 1999 wurden im Schosse der Swissair dank attraktiven Wet-Lease-Aufträgen schwarze Zahlen geschrieben - blieb hingegen weitgehend unangetastet. Im Langstreckenbereich hat die Swiss deshalb, anders als im Regionalverkehr, heute kaum mehr strukturelle Überkapazitäten". Nach Bernd Schips war „der ganz grosse Hauptfehler" die Tatsache, dass die Redimensionierung anfänglich nur im Swissair-Bereich erfolgte. Der Kaufmännische Verband sprach stellvertretend für die Personalverbände Klartext: „Die Swiss hat es verschlampt, die Grösse der Regionalflotte der ehemaligen Crossair den veränderten Umständen anzupassen und rechtzeitig zu verkleinern". Pieter Bouw wiederum, erklärte in einer Rückblende, dass der grösste Fehler bereits vor dem Start der Swiss passierte: „Die Crossair-Leute dachten, sie würden die neue Gesellschaft alleine leiten. Das war aber unrealistisch. Die Crossair war eine

Regional-Fluggesellschaft und ihr fehlte die Erfahrung, wie eine Interkontinental-Airline funktioniert." Zur Grösse der Swiss-Flotte meinte er: „Beim Start im März 2002 hatte die Swiss ungefähr die richtige Grösse - mit Ausnahme der Regionalflotte. Diese wurde tel quel von der Crossair übernommen und war deshalb viel zu gross. Wir hätten unsere Operationen in Basel viel schneller reduzieren sollen. Wir haben ein Jahr zu spät reagiert."

Es ist wohl nicht erstaunlich, dass die CS Group bei der Erarbeitung des Konzepts „New Crossair" nie daran zweifelte, dass bei einem Totalkonkurs der SAirGroup der Crossair wegen dem raschen Dominoeffekt ebenfalls das Schicksal Nachlassstundung drohte, denn die Crossair hätte ohnehin gegen Ende 2001 eine Kapitalspritze von der Konzernmutter benötigt! Auch Bundesrat Kaspar Villiger war sich diesbezüglich sicher: „Ich bin heute überzeugt, dass die Crossair nicht überlebt hätte, denn sie hätte ohne den Bund auch die Zubringerdienste zur Swissair nicht mehr gehabt. Sie hätte nicht überlebt und damit hätten alle Firmen auf den Flugplätzen keine Überlebenschance gehabt".

Zu guter Letzt noch dies: Eine Studie der Universität Bremen kam zum Schluss, dass das Fehlen einer echten Kooperation resp. Integration der Regionaltochter eine nicht zu unterschätzende Ursache des Niedergangs der SAirGroup war: „In our view, the SAirGroup's top management's failure to coordinate the operations of its regional feeder Crossair - of which it owned 70% in fall 2001 - effectively with Swissair's own was the second key factor in the latter's demise. (…) Unlike all its main competitors, that succeeded to do so, Swissair, however, allowed Crossair a largely stand-alone operation in general - as regards maintenance, sales and marketing, ground handling IT, to name just a few areas - and to establish a geographical separate hub at its Basle homebase in particular. If anything, this cannibalization on the small Swiss home market only resulted in much lower load factors and revenues (yields) for both carriers due to their failure to fully exploit the potential economies of density and large scale of a joint operation".

ENDE

Abkürzungsverzeichnis

9/11	Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA
ACARS	Aircraft Communications Addressing and Reporting System
AG	Aargau
Alcazar	Projektname (span. für Festung, Schloss); Kürzel für „**Al**one **Ca**rriers **z**ig-zag **a**t **r**andom“
AOM	Air Outre Mer
Art.	(Gesetzes-) Artikel
BA	British Airways
BDO	Binder, Dijker Otte & Co. (Initialen der Firmengründer)
BP	British Petroleum
Bsp.	Beispiel
CD-ROM	Compact Disc Read-Only Memory
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHF	Schweizer Franken
CS	Credit Suisse
CSFB	Credit Suisse First Boston
DC-10	Douglas Aircraft Company 10
DRS	Radio der **d**eutschen und **r**ätoromanischen **S**chweiz
E-Mail	Electronic Mail
EBIT	Earnings before interest and taxes
Eidg.	Eidgenössisch
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
E&Y	Ernst & Young
FedEx	Federal Express
GAU	Grösster anzunehmender Unfall
GPK	Geschäftsprüfungskomission
GV	Generalversammlung
HSBC	Hongkong and Shanghai Banking Corporation
HSG	Universität St. Gallen (ehemals **H**ochschule **S**t.**G**allen)
IATA	International Air Transport Association
IT	Information Technology
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
Kt.	Kanton
LOT	Polskie Linie **Lot**nicze
LSG	Lufthansa Service Gesellschaft
LTU	Lufttransport-Unternehmen
MD-11	McDonell Douglas 11
min.	mindestens
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
NEAT	Neue Eisenbahn-Alpentransversale
NZD	New Zealand Dollar
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
Prof.	Professor
PW	Personenkraftwagen
SAA	South African Airways
Sabena	Sociéteé Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne
SAS	Scandinavian Airlines System
SAir	Konzernname; Verstümmelung von **S**wiss**air**
SAirLines	Subkonzern der SAirGroup (Zusammenschluss aller Gruppen-Airlines)
SBG	Schweizerische Bankg esellschaft (später mit dem Bankverein zur UBS fusioniert)
SchKG	Schuldbetreibungs- und Konkursrecht
SDA	Schweizerische Depeschenagentur
SP	Sozialdemokratische Partei
SR	Swissair (IATA-Code)
SVP	Schweizerische Volkspartei
TAP	Transportes Aereos Portugueses
u.a.	unter anderem
UBS	Union Bank of Switzerland
USA	United States of America
US$	United States Dollar
v.a.	vor allem
VR	Verwaltungsrat
ZH	Zürich

Verwendete Quellen

Bücher:

Dose, André / Wigdorovits Sacha - Sturmflug: André Doses Erinnerungen an seine Jahre an der Spitze von Crossair und SWISS - 1. Aufl. - Zürich: Orell Füssli, 2004.

Heitz, Hans-Jakob / Keller, Rodolfo - Swissair: Agonie, Tod & Klon - 2. Aufl. - Lugano: Verlag Wirtschaft und Politik, 2006

Hofmann Bandle, Andrea - Groundings: Ein diskursanalytischer Vergleich der Kriseninterventionen zugunsten der Volksbank, der Holzverzuckerungs-AG Ems und der Swissair, Diss. Univ. Zürich, 2006

Jung Joseph - Rainer E. Gut: Die kritische Grösse, Zürich: NZZ Libro, 2007

Moos Anton (Hrsg.) - Black Box Swissair: 21 Stimmen zu Höhenflug und Absturz - Zürich : Limmat, 2003

Moser, Sepp - Bruchlandung: Wie die Swissair zugrunde gerichtet wurde - Zürich: Orell Füssli, 2001

Lüchinger, René - Der Fall der Swissair: das Drama, der Untergang, die Akteure - 2. Aufl. - Zürich: Bilanz WM Wirtschafts Medien AG, 2001.

Lüchinger, René (Hrsg.) / Hämmerli, Thomas / Willmann, Brigitta - Swissair - Mythos & Grounding - Zürich: Scalo, 2006

Röthlisberger Peter (Hrsg.) - Skandale - Was die Schweiz in den letzten zwanzig Jahren bewegte – Zürich: Orell Füssli, 2005

Schmid, Raphael - Das Insolvenzverfahren des Swissair-Konzerns: Fallstudie aus der Optik des Schweizer Gesellschaftsrechts und SchKG - München: Grin Verlag, 2008

Schroeder, Urs von - Swissair 1931 - 2002: Aufstieg, Glanz und Ende einer Airline - Frauenfeld : Huber, 2002 - Remember Swissair: Bilder einer legendären Airline - Olten: Weltbild, 2006

Schütz, Dirk - Herr der UBS, Der unaufhaltsame Aufstieg des Marcel Ospel, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage - Zürich: Orell Füssli, 2008

Schwender, Bruno - Der Tag, an dem der Himmel schwieg…: Ein Blick hinter die Kulissen eines Cateringbetriebes, während der Turbulenzen am Flughafen - Norderstedt: BoD, 2005

Vollenweider, Walter - Business Class: Faszination Auslandserfahrung, Karriere zwischen den Kontinenten - Herrsching: Gellius, 2005

Weissberg, Bernhard – Wie die Swissair die UBS rettete - Baden: Hier und Jetzt, 2019

Dokumente:

Ansprache von Bundesrat Moritz Leuenberger zum 4. Schweizer Luftfahrtkongress mit dem Titel "Luftfahrtspieglungen", AeroBrief 40/2010

Bericht der Geschäftsprüfungskomission des Ständerates (Die Rolle von Bundesrat und Bundesverwaltung im Zusammenhang mit der Swissair-Krise) vom 19. September 2002

Gerichtsnotizen vom 30.1.07, Bezirksgericht Bülach, Befragungen Mario Corti und Jacqualyn Fouse

Gerichtsnotizen vom 5. und 6.3.07, Bezirksgericht Bülach, Plädoyer Rechtsanwalt Paul Ramer

Gerichtsnotizen vom 7.3.07, Bezirksgericht Bülach, Plädoyer Rechtsanwalt Herbert Heeb

Gutachten von BDO Visura: „SwissairGroup: Sanierungsvarianten - Beurteilung aus der Sicht des Bundes", 27.9.01

Halbjahresbericht 2001 der SAirGroup

Jahresbericht 2000 der SAirGroup

Jahresbericht 2001 der Crossair

Jahresbericht 2001 der UBS

Medienmitteilung der UBS vom 1.10.01, 2.10.01, 10.10.01 und 18.12.01

Positionspapier von Mario Corti und Jacqualyn Fouse: „Eine Sanierung war möglich: Unsere Sicht der Dinge", 1.1.07

Postulat 01.3664 der Bundesversammlung: Erklärungen zur Ablehnung des Globus-Planes, Stellungnahme des Bundesrates vom 27.2.02

Präsentation der SAirGroup vor der GPK vom 14.2.02

Präsentation der CS Group vor der GPK vom 4.3.02

Präsentation der UBS vor der GPK vom 4.3.02

Präsentation von Marcel Mölleney „Sozialplan - Praktische Erfahrungen am Beispiel Swissair" anlässlich der Sommertagung der BGP vom 12. Juni 2002 in Bern

Protokoll der ausserordentlichen Sitzung des Verwaltungsrates der Crossair vom 22.10.01

Rechenschaftsberichte des Liquidators Karl Wüthrich an die SAirGroup-Gläubiger

Referat von Marcel Ospel anlässlich der Generalversammlung der UBS vom 18.4.2002

Schlussbericht von Ernst & Young über die Verantwortlichkeit der Organe der SAirGroup durch die Gläubiger, Januar 2003

Schlusswort von Mario Corti vor dem Bezirksgericht Bülach, 6.3.07

Studie „Swissair's Collapse - An Economic Analysis", IWIM - Institut für Weltwirtschaft und Internationales Recht der Universität Bremen, Materialien des Wissenschaftschwerpunktes „Globalisierung der Weltwirtschaft", Band 28

Swissair Group Stellungnahme zum UBS „Fact Sheet“, 14.11.01
Swissair Untergang: Feststellungen, Faktenzusammenstellung der UBS, abgegeben an ausgewählte Journalisten während des Swissair-Prozesses, 01.07
Untersuchungsergebnisse von Ernst & Young in Sachen Swissair - Beilage 1 zur Pressemitteilung, 24. Januar 2003
Urteilsbegründung des Bezirksgerichts Bülach, Übersicht Anklagepunkte / Urteile / Kurzbegründungen vom 7.6.07
Wortprotokoll der Ständerat-Herbstsession 2001 - Zwölfte Sitzung - 4.10.01 - 15h00: Dringliche Interpellation Lombardi Filippo: Situation der Swissair
Wortprotokoll der Nationalrat-Herbstsession 2001 - Sechzehnte Sitzung - 4.10.01 - 15h00: Dringliche Interpellation Leutenegger Oberholzer Susanne: Zukunft der Swissair
Wortprotokoll der Nationalrat-Novembersession 2001 - Erste Sitzung - 16.11.01 - 15h30: Redimensionierungskonzept für die national Luftfahrt: Finanzierung
Wortprotokoll der Ständerat-Novembersession 2001 - Erste Sitzung - 17.11.01 - 08h00: Redimensionierungskonzept für die national Luftfahrt: Finanzierung
Wortprotokoll der Ständerat-Novembersession 2001 - Erste Sitzung - 17.11.01 - 08h00: Motion Frick Bruno: Landesweite Schäden aufgrund wirtschaftlicher Fehlentscheide
Wortprotokoll der Ständerat-Herbstsession 2002 - Elfte Sitzung - 30.9.02 - 16h15: Swissair-Krise: Bericht
Zirkulare des Liquidators an die Gläubiger der SAirGroup, SAirLines, Swissair und Flightlease, Juli 2003 bis April 2006

Artikel:

Ammann, Daniel / Hässig, Lukas - Das Protokoll, Facts 41/01
Baumann, Claude - Im Blindflug zur Schlachtbank, Weltwoche 40/01
- Eine Tasse Kaffee zum Abschied, Weltwoche 51/01
- Ospels Gospel, Facts 22.12.05
Bodenmann, Peter - Die Zwist Air, Weltwoche 11/05
- In drohender Erwartung, Weltwoche 13/06
Bossard, Tobias - Crossair light, Facts 41/01
Buomberger, Thomas - Zwischen Pleiten und Geiern, Bilanz 15/05
Buerkle, Tom / Smith, Rick - Who lost Swissair? Institutional Investor Magazine, Februar 2002
Buerkle, Tom / Anderson, Jenny - Luqman Arnold: Grounded, Institunional Investor Magazine, Februar 2002
Bürgi, Hansjörg - Fliegende Bank ohne Geld, SkyNews.ch, Oktober 2011
Dittli, Mark - Swissair: Ein Lehrstück für mehr als 50 Millionen Franken, The Market, 6.12.19
- Swiss versus Swissair: viele Parallelen, ein entscheidender Unterschied, The Market, 5.5.20
Eggenschwiler Michael - Das Ende der Swissair, Travel Inside Jubiläumsnummer 1986 - 2006
Engeler, Urs Paul - Stunde der Grössenwahnsinnigen, Weltwoche 04/05
Fahrni, Oliver - Verantwortung? Welche Verantwortung?, work 8.2.07
Flottau, Jens - Das Sanierer-Duo, Die Zeit 41/01
- Ikarus in den Alpen, Die Zeit 41/01
- „Wir sind alle sehr aggressiv“, Interview mit Swiss CEO Christoph Franz, Facts 24/06
Gallati, Jean-Pierre - Grounding: Haben die Steinewerfer ihr Visier richtig eingestellt?, ImBrennpunkt 2/06
Grass, Selina - Der Schweizer Staat als Rettungsanker, Staatsinterventionismus - Allheilmittel für die Wirtschaft? Maturaarbeit Gymnasium Friedberg Gossau, 5. November 2010
Hässig, Lukas - Totale Lufthoheit, Facts 40/01
- Nicht anders als die anderen, Facts 5/02
- Wer lügt?, Facts 23/02
- Kampf um einen würdigen Abgang, Facts 26/02
- Heisse Kartoffel, Facts 38/02
- Alle Schalter besetzt, Weltwoche 30/05
- „Ich hatte nichts zu geben“, Interview mit Swiss-VR-Präsident Pieter Bouw, Weltwoche 39/05
- Homo Corti, Bilanz 03/07
- Aus dem Flop gelernt, Facts 6/07
- Sunrise und der talentierte Dr. Kurer, Inside Paradeplatz, 29.8.19
- Swissair, UBS, Sunrise: Peter Kurers Horrorshow, Inside Paradeplatz, 22.10.19
- Kurer, Rohner: Reine, weisse Westen, Inside Paradeplatz, 6.1.20
Hässig, Lukas / Postega, Nadja - Dose sieht rot, Facts 36/02
Hebeisen, Beat D. - Swissair-Streit tangiert das UBS-Image, Finanz und Wirtschaft, 16.2.02
Hebeisen, Beat D. / Dittli, Mark - Enorme Kosten aus Swissair-Nachlass, Finanz und Wirtschaft, 20.2.02
Hermann, Aaron / Rammal, Hussain G. – The grounding of the „flying bank“, Management Decision, 48/7 2010
Heuberger, Angelo / Hirt, Urs – „Im Web wachsen und dort Kunden zurückholen“, Interview mit VP Sales Switzerland Rudolf Schumacher, Travel Inside 21, 26.5.06
Huber, Richard / Zaugg, Roland - Es hätten Alternativen zum Swissair-Grounding gegeben, Interview mit ETH-Prof. Bernd Schips, Rundschau 5/04
Hürzeler, Rolf - Ospels Grounding, Facts 44/01

Käppeli, Heiner - Analyse des 10vor10-Interviews mit Alberto Togni, Medienausbildungszentrum (www.maz.ch)
Krapf, Helga / Steger, Ulrich - The Grounding: Did Corporate Governance fail at Swissair?, IMD Business Case, IMD-3-1057, Dezember 2002
Knechtli Peter - Das Swissair-Ideologiezentrum Balsberg dürfte ausgedient haben, www.onlinereports.ch/2001/DoseSwissAirLines.htm
Knill + Knill Kommunikationsberatung (www.rhetorik.ch) - UBS auf Tauchstation, 2.-7.10.01
Ledermann, Jürg / Zaugg, Roland - „We will make a positive EBIT in 2006", Interview mit Swiss CFO Ulrik Svensson, Rundschau 2/06
Lüchinger, René - „Man hat mich hintergangen", Interview mit Mario Corti, Bilanz 3/02
- Fluchtpunkt Lufthansa, Bilanz 5/05
- „Wir kennen nun den Worst Case", Interview mit KPMG CEO Hubert Achermann, Bilanz 14/05
- Das Ende eines Mythos, Bilanz 22/05
- Durchsichtiges Manöver, Bilanz, 13/06
- Ungenaue TV-Macher, Bilanz, 17/06
- Kein Mumpitz, Bilanz, 02/07
- Aufstieg dank Grounding, Weltwoche, 17/08
- Was wäre, wenn es nie zum Swissair-Grounding gekommen wäre, NZZ Folio 08/08
Lüchinger, René / Affentranger, Bruno - Doses Irrflug, Bilanz, 03/03
Lüchinger, René / Lüscher, Stefan - Im Rausch der Klagen, Bilanz, 16/06
Lüchinger, René / Nolmans, Erik - Swiss-Geburtshelfer wider Willen, Bilanz, 10/03
Martin, Robert-Roger - Swissair: Versenken sie das Schiff - wir kaufen das Wrack!, Martin Publications (www.martin-pub.ch), 6.10.01
Moser, Sepp - Der fliegende Zombie, Weltwoche 10/03
Müller, Leo - Machtwechsel bei der UBS: Was den neuen Bankchef antreibt, Capital, 04/08
Müller, Thomas - Verkannte Töchter, Facts 6.5.04
Pinguely, Nicolas - „Lufthansa cherche à remplacer le logo Swiss par Swissair", Interview mit Pascal Najadi, BILAN n° 229
Richter, Patrick - Der Zusammenbruch der Swissair, www.wsws.org, 11.10.01
Ryser, Monique - „Der Bund hat ein zweites Grounding verhindert", Interview mit Ständerat Hansruedi Stadler, Schweizer Illustrierte, 26.9.02
Saurer, Markus - Grounding der Swissair - Zwang zu ökonomischer Vernunft, Die Volkswirtschaft, 6/07
Schlatter, Christoph - Grounding, Dumping, Grössenwahn – Interview mit René Zurin, VPOD-Magazin Juli 2018
Schroeder, Urs von - War eine Rettung möglich?, swissair news 2/07
Schütz, Dirk - Sein letzter Kampf, Bilanz, 22.2.08
- Freundliches Lächeln - streitbarer Geist, Bilanz 18.04.2008
Streiff, Stefan - Marginalisierung der Schweiz? Bemerkungen zum SAirGroup-Debakel aus ethischer Sicht, wirkaufleute 11/01
Solomicki, Michael / Widmer, Thomas - „Wir wollten das Beste für die Swissair", Interview mit Vreni Spoerry, Schweizer Familie, 33/2020
Stöhlker, Klaus - Warum die Fälle Swissair und UBS eine neue Krise nicht verhindern können, Inside Paradeplatz 12.8.19
Thielemann, Ulrich - Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation, Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich, CCRS Occasional Paper Series 05/04
Thurow, Lester - Schöner als fliegen, Facts 5/04
Tuor, Mario - Retten, was zu retten ist, Facts 42/01
Weinmann, Benjamin - „Das Grounding war beabsichtigt" - Mario Corti zum 10. Jahrestag; Der Sonntag, 2.10.11
Zaugg, Roland - Volkswirtschaftliche Bedeutung des Flughafens Zürich, Rundschau 4/05
Zucker, Alain - „Nicht verhindern, was geschehen muss", Weltwoche 22/02

Tagespresse:

Alder, Kathrin - Swissair-Klage wurde zurecht abgelehnt, Neue Zürcher Zeitung, 29.11.20
Baumberger, Eleneore - „Grössenwahn in den Teppichetagen", Interview mit dem Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann, St.Galler Tagblatt, 4.10.01
Blunschi, Peter – „Moritz Leuenberger zum Katastrophenherbst: «Als ich ankam, befand sich noch Blut auf dem Boden»", Interview mit Alt-Bundesrat Moritz Leuenberger, Watson, 27.9.16
Drittenbass, Jörg - Tagebuch eines Ehemaligen (12), Tages Anzeiger, 31.1.07
Dunsch, Jürgen - Luftnummer, Frankfurter Allgemeine, 16.1.07
Enz, Werner - „Die Swissair war das Aushängeschild der Schweizer Wirtschaft" - Interview mit Peter Siegenthaler, ehemaliger Leiter Task-Force Luftbrücke, Neue Zürcher Zeitung, 1.10.11
- „Swissair-Klage läuft auf Grund", Neue Zürcher Zeitung, 6.4.18
Egli, L. / Mäder, L. - „Ich würde mich gehen lassen, hiess es" - Interview mit Alt Bundesrat Moritz Leuenberger, 20Minuten Online, 1.9.11
Fischer, Daniel - Das Strafrecht und die Moral, SonntagsZeitung, 2.4.06

Fischer, Max / Bopp, Christoph - „Es bleibt der Eindruck von Inkompetenz“, Interview mit Prof. Peter Ulrich, Montagsinterview, Aargauer Zeitung, 15,1,2007
Fluri, Lucien - „Man ist immer einsam, wenn man in Krisen den endgültigen Entscheid treffen muss“, Interview mit Alt Bundesrat Kaspar Villiger, Luzerner Zeitung, 18.7.20
Forster, Christof - „Swiss war ein gutes Geschäft für den Staat“, Interview mit Pieter Bouw, Der Bund, 31.3.07
Glinz, Franz - „Ich bin nicht schuld am Grounding“, Interview mit Marcel Ospel, SonntagsBlick, 23.9.06
Guhn, Markus - Interview mit René Lüchinger, SonntagsBlick, 22.1.06
Hall, William - Time running out if rescue plans are to take off: Switzerland's national airline dream may need a drastic rethink, Financial Times 17.10.01
Harnischfeger, Uta – Peter Kurer - Verlegenheitskandidat bei UBS, Financial Times Deutschland, 2.4.08
Hässig, Lukas - Die Corti-Spiele von Bülach, Berner Zeitung, 3.2.07
- Als die Schweiz ihre Lufthoheit verlor, 20Minuten Online, 28.9.11
Meier, Daniel - Führungsloser Aktivismus konnte Ende nicht abwenden, Tages-Anzeiger, 24.2.03
Meier, Rainer - 2.10.01, 15.35 Uhr, Corti befiehlt: „Flugbetrieb sofort einstellen!“, SonntagsBlick, 29.9.02
Meyer, Frank A. - Cortis Schweiz, SonntagsBlick, 25.2.07
Michaels, Daniel / Thurow, Roger - Pride of a Nation: Swissair's troubles are very un-swiss - Bad Management undid one of the top carriers in a rather short time, Wall Street Journal, 4.10.01
Moneycab - Dossier Swissair (www.moneycab.com), insbesondere folgende Artikel:
Gisler, Markus / Hügli, Franziska / Moser, Christof - Swissair Drama: Ein allfälliger Crossair-Alleingang war gut eingefädelt, 13.11.01
Hügli Franziska - Swissair-Debakel: Phoenix kommt nicht so leicht aus der Asche, 13.11.01
Moser, Christof - „Crossair sollte gar keine Jets der Swissair übernehmen“, Interview mit UBS-Vize Alberto Togni, 22.11.01
Twerenbold, Gerry - Swissair: Kann die Crossair das Husarenstück überhaupt verkraften?, 1.10.01
Mörgeli, Christoph - Villiger, Gut, Brabeck & Co., Tages-Anzeiger, 19.4.05
Ospel, Marcel - Responsible business in the global economy 2001, Foreword Special Reports, Financial Times 23.10.01
Rutishauser, Arthur - Philippe Bruggissers Expansionsaktionen, SonntagsZeitung, 20.1.02
- Keine Spur von Verschwörung, SonntagsZeitung, 23.9.02
- „Endlich Licht im Dunkel“, Interview mit Moritz Suter, SonntagsZeitung, 26.1.03
- „Misswirtschaft und Spekulationen“, SonntagsZeitung, 16.7.06
Schöchli, Hansueli - Corti, UBS und das Grounding, Der Bund, 31.1.07
- „Verdacht reiner Stimmungsmache“, Der Bund, 15.8.07
Schlittler, Thomas / Schlumpf, Danny – „Ich bin mit mir im Reinen“, Interview mit Peter Kurer, Blick 5.1.20
Schwarz, Gerhard - Die Causa Swissair zeigt: Das Volk will Schuldige und Bestrafung, Neue Zürcher Zeitung, 7.12.20
Seibt, Constantin - Swissair - Mayday in der Business Class, Tages Anzeiger, 16.1.07
- Corti: Im Fall Swissair war es Mord, Tages Anzeiger, 31.1.07
- Die grossen Abwesenden, Tages Anzeiger, 13.2.07
- Der einfache Staranwalt, der zum Tiger wurde, Tages Anzeiger, 1.4.08
- Moritz Suter, der knallharte Charmeur, Tages Anzeiger, 2.5.08
- Der letzte Captain, Tages Anzeiger, 1.10.11
Seiler, Silvio - „Keine neuen Fakts zu dem Grounding“, Interview mit Matthias Mölleney, Zürcher Oberländer, 4.10.06
Simonian, Haig - The airline disaster film with message bankruptcy: ‚Grounding', a powerful movie that chronicles the demise of Swissair, features important lessons for companies, Financial Times, 7.2.06
Speiser, Marcel - Der Mann, der Ospel beim Swissair-Grounden half, Blick, 2.4.08
Speiser, Marcel / Vontobel, Niklaus - „Gekämpft wie ein Löwe“, Interview mit Mario Corti, Tages-Anzeiger, 25.1.03
Städler, Iwan - „Bei der UBS waren die Fehler gravierender als bei der Swissair“, Interview mit Peter Siegenthaler, Tages Anzeiger 13.3.10
Walker, Felix - Von der Swissair zur Swiss, St. Galler Tagblatt, 20.11.06

Audiovisuelle Medien:

Archivaufnahmen des Schweizer Fernsehens (www.sf.tv):
- **Arena** vom 28.9.01: Ist die Swissair noch zu retten?
- **Arena** vom 5.10.01: Swissair-Debakel: Schaden und Chancen
- **Club** vom 24.1.06: Grounding: Der Film, die Helden, die Versager
- **DOK** vom 2.10.06: Swissair 2/2 - Die letzten Tage
- **DOK** vom 16.8.11: Das Drama der Swissair
- **Rundschau** vom 10.10.01, 24.10.01, 7.11.01, 14.11.01, 20.3.02, 29.1.03, 18.1.06, 7.3.07 und 16.4.08
- **Tagesschau** vom 1. - 7. und 10. - 11.10.01, 2.10.11
- **10vor10** vom 1. - 5.10.01, 23.9.11