

Das Ende der Swissair:

Was man aus dem Grounding der Swissair lernen kann



Was ist denn so besonders an der Airline Industrie?



Starkes Wachstum

kapitalintensiv

Hohe Fixkosten

Hohe Ausstiegskosten

Sehr zyklisch

Niedriges Konsolidierungsniveau

Hoch reguliert

Verderbliches Produkt

Der erste Versuch der Swissair, den Veränderungen im Markt zu folgen



- Dez 1992 Die Schweizer Stimmbürger entscheiden sich gegen einen Beitritt zum EWR mit 50,3 % Nein-Stimmen gegen 49,7 % Ja-Stimmen
- Dez 1993 Swissair, KLM, SAS und AUA geben ihren Plan zur Gründung einer gemeinsamen Airline auf (Projekt "Alcazar")
- Mai 1994 Swissair erwirbt 49% der Belgischen SABENA
- 1996 British Airways gründet die One World Alliance
- Mai 1997 Lufthansa gründet die STAR Alliance
- 1997 Die Swissair Group entwickelt die „Hunter-Strategie“: Erwerb von Anteilen an kleineren europäischen Airlines, um eine 3. Allianz zu gründen

Swissair Group führt die „Hunter“-Strategie ein

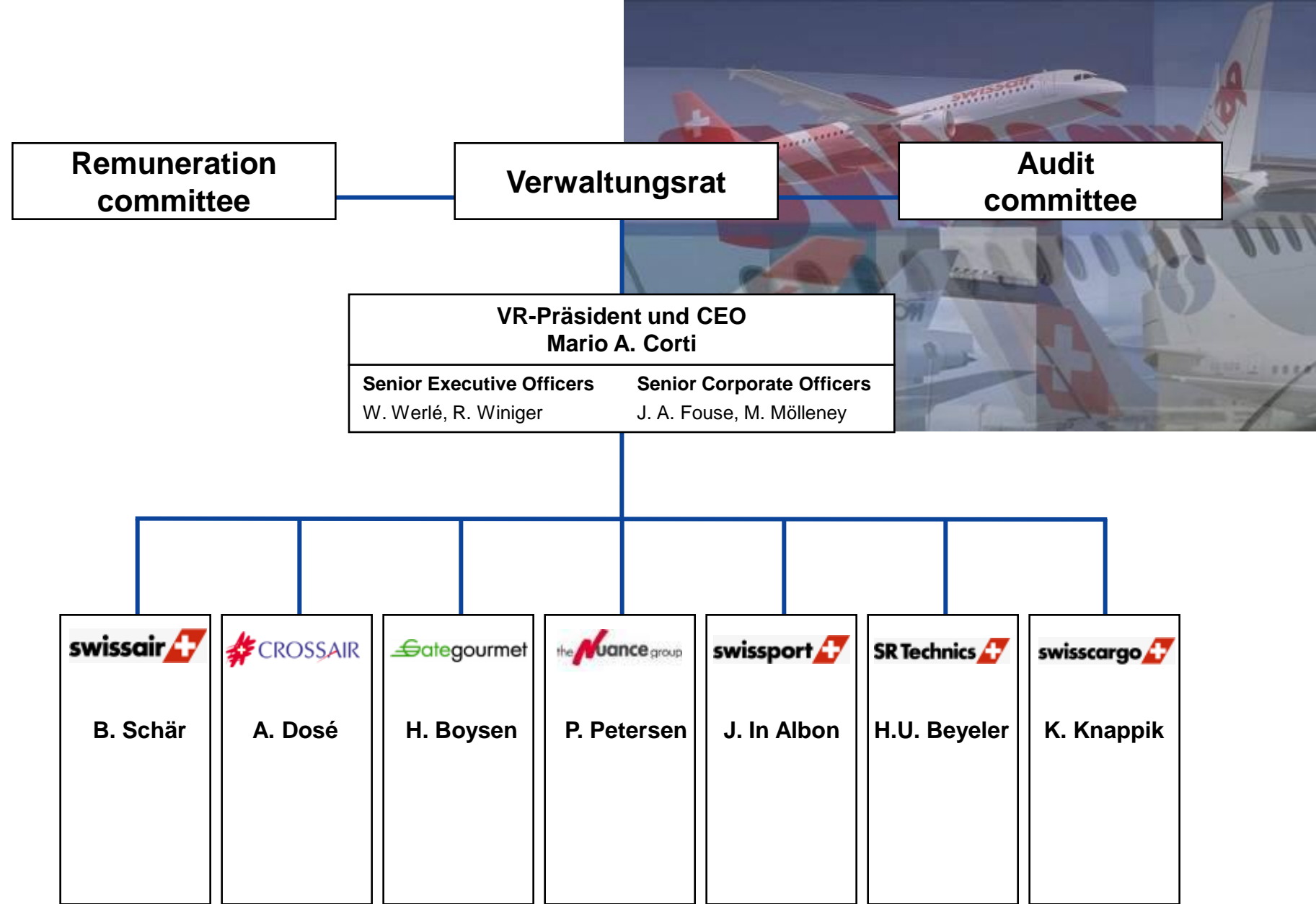


- Mar 1998 Swissair kündigt die Qualiflyer Alliance an mit den Partnern AUA, Lauda Air, Tyrolean, Sabena, Air Portugal, Turkish Airlines, AOM, Air Littoral und Crossair
- 1998 Swissair Group erwirbt Anteile an LTU, Air Littoral, AOM und Volare
- Okt 1999 Swissair Group kauft Anteile an LOT
- Nov 2000 Swissair Group kauft Anteile an South African Airways
- Nov 2000 Der Swissair Group Verwaltungsrat lehnt den Plan von CEO Bruggisser ab, Swissair mit Alitalia zu fusionieren und Anteile an MALEV zu erwerben

Die Swissair Group startet den Turn-around



- 23.01.2001 CEO Bruggisser verlässt Swissair mit sofortiger Wirkung, VR-Präsident Honegger übernimmt die Aufgabe des CEO a.i. und engagiert Crossair CEO Moritz Suter als Chef für die Airlines der Swissair Gruppe
- 07.03.2001 Moritz Suter tritt zurück
- 16.03.2001 VR-Präsident und CEO Honegger verlässt die Swissair Gruppe, Mario Corti, CFO von Nestlé übernimmt die Aufgabe



Mario Corti übernimmt die Führung



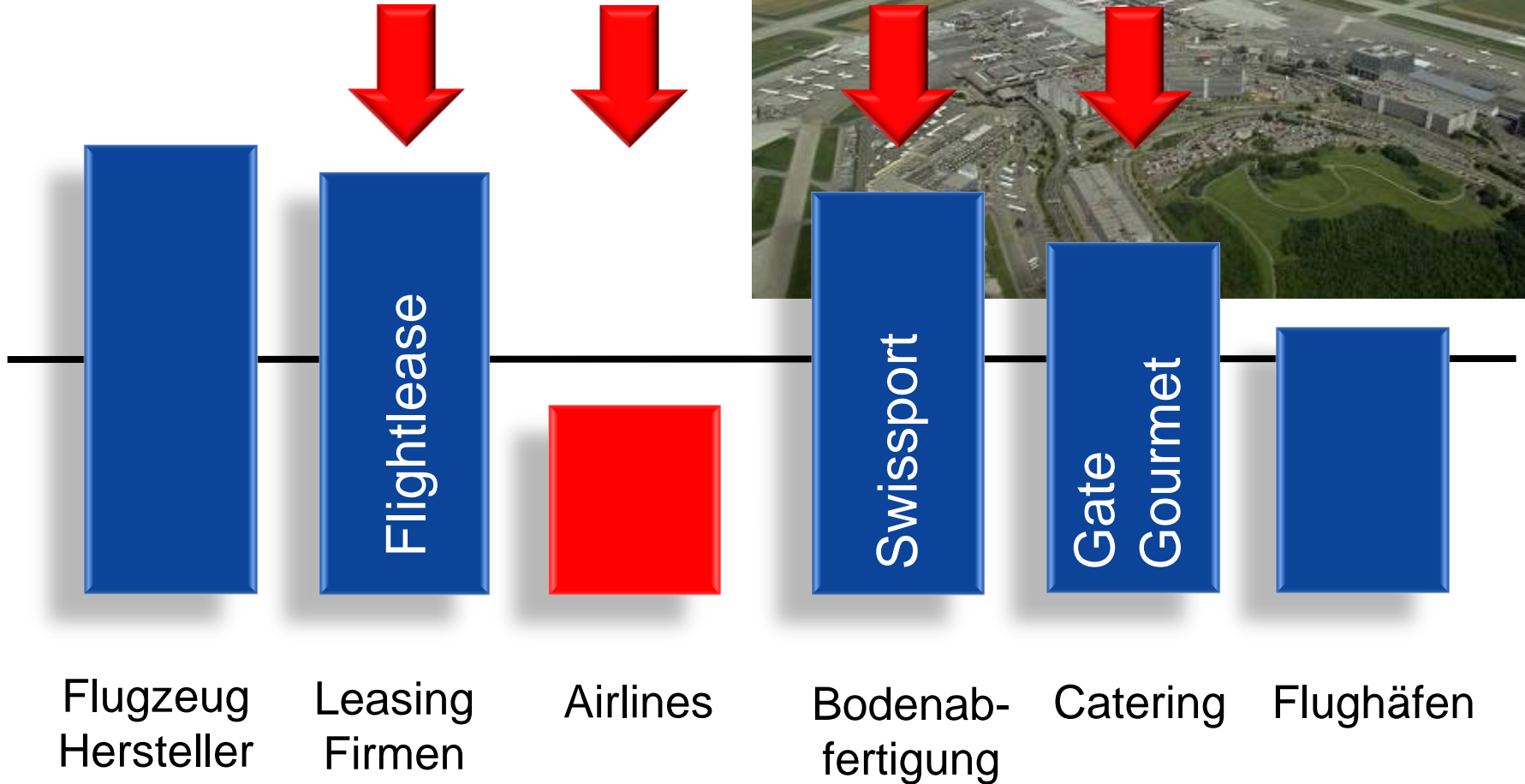
- 02.04.2001 Corti präsentiert das schlechteste Unternehmensergebnis der Swissair Geschichte: CHF 2.9 Mrd. Verlust in 2000
- 12.07.2001 Corti präsentiert seine Turnaround Strategie: Ergebnisverbesserung von CHF 500 Mio. bis 2002

Mario Corti's Überlebensplan für die Swissair Group



- 30.08 2001 Corti präsentiert seinen Devestitionsplan (Swissport Ground Handling und Nuance Duty Free Sales) und kündigt den Abbau von 1'250 Stellen an

Rentabilitäten in der Airline Industrie



Weltweite Positionierung der Swissair Group in Airline-nahen Geschäftsbereichen



2

1

1

5



Die Probleme werden unüberwindlich



- 11.09.2001 Aufgrund der Terroranschläge in New York verliert die Swissair Group ca. 70% ihres Wertes (vorübergehend)
- 17.09.2001 Die Schweizer Regierung lehnt eine Bundesgarantie zur Sicherung eines notwendigen Betriebskredits ab.
- 24.09.2001 Um die Swissair Group retten zu können, kündigt Corti eine radikale Restrukturierung des Konzerns mit erheblichem Stellenabbau an

Die letzten Rettungsversuche scheitern



- 30.09.2002 Credit Suisse bietet Unterstützung an, aber ist nicht in der Lage, das volle Kreditrisiko alleine zu tragen
- 01.10.2002 Corti muss dem Verkauf der Crossair an UBS (51%) und Credit Suisse (49%) zu einem Preis von CHF 259 Mio. zustimmen
- 01.10.2002 Corti kündigt die Nachlassstundung für Swissair Group, Swissair, SAirLines und Flightlease an
- 02.10.2002 Aufgrund unzureichender Liquidität (wegen des verspäteten Eingangs der Zahlung für die Crossair Aktien), muss Swissair den Flugbetrieb einstellen

Konsequenzen



- Der Konkurs der Swissair Group hatte massive soziale Folgen (u.a. Verlust von 9'000 Stellen in der Schweiz, 35'000 weltweit)
- Die Folgekosten für den vorübergehenden Betrieb bis zum Start der Swiss (CHF 720 Mio.), die Kapitalisierung der Swiss (CHF 2'700 Mio.) und andere Kosten summierten sich auf ca. CHF 4'500 Mio.
- Die Swissair Aktionäre, Obligationäre und Gläubiger verloren bis zu CHF 15'000 Mio.

Personalpolitische Problemfelder



Sozialpläne:
In einigen Betrieben
vermutlich keine aus-
reichende Masse

Frühpensionierte:
Bereits ab Oktober
keine Zahlungen
mehr möglich

Wechsel zur Crossair:
Lohnkürzungen, teilweise
in massivem Ausmass
angekündigt

KV-Lehrlinge:
Lehrabbruch droht,
Ersatz-Lehrstellen
werden benötigt

Flight Attendants:
Keine Frühpensionierungen
mehr möglich trotz
Zusage im GAV

My Way...

Gekündigt als
Mitglied der
Konzernleitung

Verantwortlich für
Massenentlassungen
inkl. interner und externer
Kommunikation

Morddrohungen
(am Anfang)

Auseinandersetzungen mit
dem Liquidator über die
Rechte der Mitarbeiter –
Gründung der eigenen
Stiftung für Härtefälle

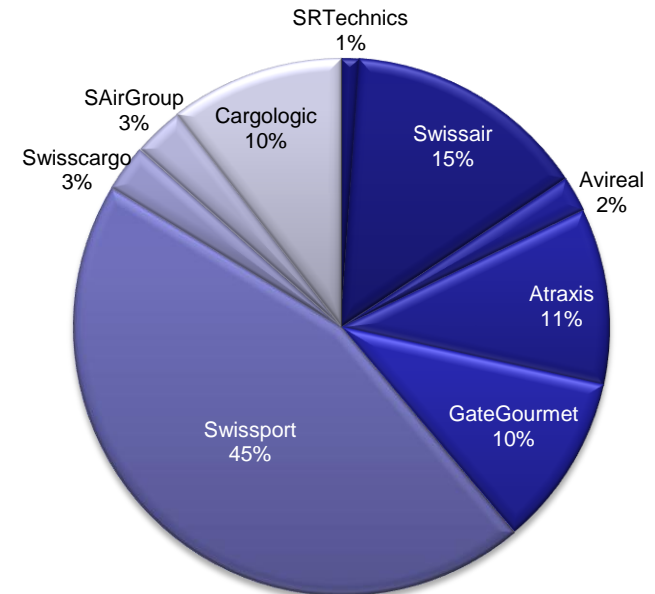
eigenen Vertrag
gekündigt

Stiftung für Härtefälle aus der Swissair Group Restrukturierung



- Aus privaten Spenden konnten 3'945'779 Fr. für konkrete Unterstützungen an mittellose, ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbezahlt werden.
- 192 ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Angehörigen (insgesamt rund 400 Personen) haben Leistungen in Anspruch nehmen können.

Aufteilung der Leistungen nach Firma



Wer trägt die Verantwortung für die Katastrophe ?



Wer?

Warum?

Der Verwaltungsrat ?	Hunter Strategie falsch, unzureichende Kontrolle der Konzernleitung?
Das Management ?	Strategieumsetzung gescheitert, unzureichende Kompetenz?
Die Banken ?	Ungenügende Unterstützung, Unterschätzung der Auswirkungen?
Die Regierung ?	Ungenügende Unterstützung, Unterschätzung der Auswirkungen?

Mögliche Ursachen



- Ungenügendes Risikomanagement
- Ungenügende Zusammenarbeit zwischen VR und CEO
- Management-Instrumente vorhanden, aber nur auf quantitativer Basis
- Unterschätzung der „weichen“ Faktoren
- Nicht genügend qualifizierte Manager für die Führung der akquirierten Gesellschaften
- Unterschätzung der Komplexität eines Konzerns mit 256 Gesellschaften

Rupert Lay

Viele Vorstandsvorsitzende oder Vorstände dominieren ihre Umgebung durch "Alpha-Verhalten". Sie wollen immer der Boss sein, sie hören nicht zu, sie sprechen in langen Monologen und sie behaupten, stets zu wissen, was richtig ist. Damit wecken sie fürchterliche Aggressionen.



Rupert Lay (*1929), Theologe, Philosoph, Rhetorik- u. Hochschullehrer (1997 emeritiert)

Was wir als Unternehmer daraus lernen können



- Corporate Governance ist kein „nice-to-have“ sondern ein „must-have“.
- Neben der Kompetenz der Konzernleitung ist auch eine breite Kompetenz auf Stufe Verwaltungsrat notwendig.
- Bei der Zusammensetzung eines Verwaltungsrats muss nicht nur auf die Fachkompetenz, sondern auch auf den Aspekt der Diversity geachtet werden.
- Die Übernahme eines anderen Unternehmens muss nicht nur finanziell sondern auch von der Management-Kapazität her möglich sein.
- Der Glaube an die „allumfassende“ Kompetenz des CEO sollte hinterfragt werden.
- Mut und Zivilcourage müssen eine Schlüsselkompetenz sein, und Transparenz muss zu den Unternehmensziele gehören.

Was wir ganz persönlich daraus lernen können

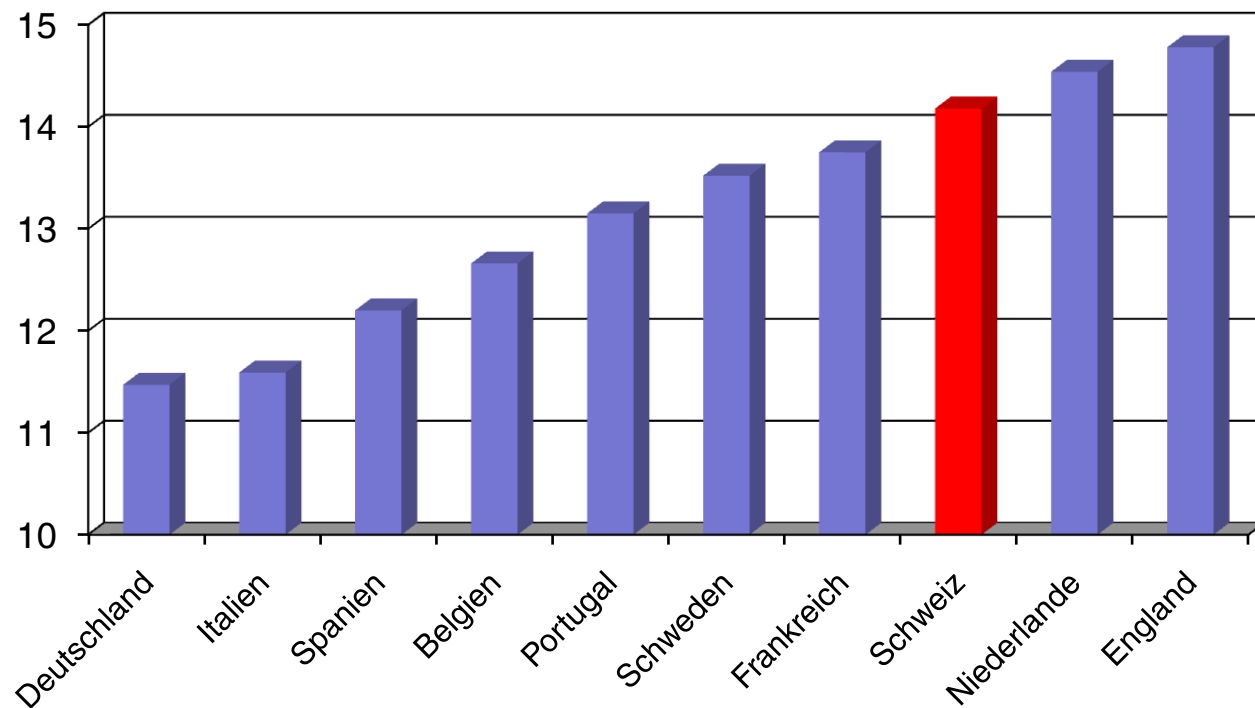


- Vorbereitet sein – immer !
- Sich bewusst sein, dass man Vorbild ist – 24 Stunden, 365 Tage pro Jahr
- Authentisch bleiben – in einer Krise gibt es keinen Platz für Shows
- Sich selbst zugestehen, Emotionen zu haben und zu zeigen – es geht um mehr als um Zahlen
- Die Menschen zum Fragenstellen ermutigen – und sich dann bemühen, sie gut zu beantworten

Und in Zukunft kommt noch etwas dazu, das wir beachten müssen:

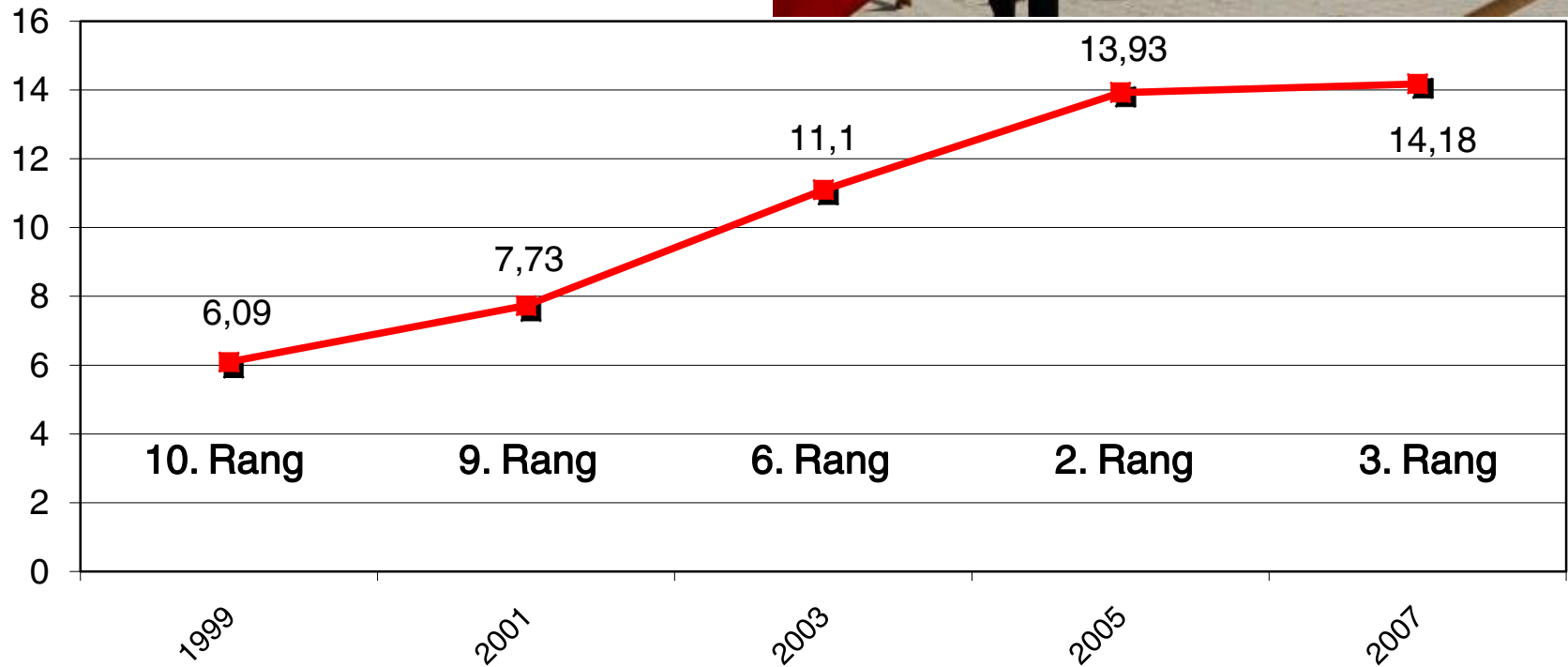
- Menschen, die sich schlecht behandelt fühlen, erzählen darüber nicht nur ihren Freunden, sondern geben auch Bewertungen im Internet ab – und das Internet vergisst nie!

Corporate Governance Rangliste nach Ländern



Quelle: Heidrick & Struggles European Corporate Governance Rating 2007

Die Schweiz hat sich enorm verbessert



Quelle: Heidrick & Struggles European Corporate Governance Rating