

## Beilage 1 zur Pressemitteilung

# Untersuchungsergebnisse von Ernst & Young in Sachen Swissair

Im Auftrag des Sachwalters fassen wir im folgenden einige unserer Erkenntnisse aus der Untersuchung in Sachen Swissair zusammen. Unsere Erkenntnisse basieren auf den Unterlagen und Informationen, die uns während der Untersuchung zur Verfügung gestanden haben. Obwohl die Akten nicht vollständig vorhanden waren, sind wir der Auffassung, dass die uns zur Verfügung gestandenen Unterlagen und Informationen die getroffenen Feststellungen und Beurteilungen in hinreichendem Mass belegen. Einzelne Fragestellungen unterliegen naturgemäss einem Beurteilungsspielraum. Wir haben keine Prüfung im revisionstechnischen Sinn vorgenommen. Im Rahmen unserer Analyse und Berichterstattung waren wir bestrebt, unsere Feststellungen auf objektive Beurteilungskriterien und Fakten zu basieren. Die Abklärung und die rechtliche Beurteilung allfälliger Verantwortlichkeiten erfolgt durch den Sachwalter und bildete nicht Gegenstand unseres Auftrags.

### **Hunter-Strategie: Ausgangslage und Konzept**

Durch das „Nein“ des Schweizer Soveräns zu den EWR-Verträgen am 6. Dezember 1992 wurde der Swissair der freie Zugang zum europäischen Markt verwehrt. Statt nun mit jedem EU-Mitgliedstaat die Verkehrsrechte bilateral verhandeln zu müssen, sah die Ende 1997 entwickelte Hunter-Strategie Allianzen mit nationalen Fluggesellschaften in Europa vor. Man wollte die grossen Interkontinental-Flugzeuge optimal auslasten und dank einem hohen Passagieraufkommen ein attraktiver Partner für eine grosse amerikanische Fluggesellschaft werden („die vierte Kraft in Europa“). Die beabsichtigte Expansion der Swissair war auf Länder, Flughäfen und Märkte mit grossem Wachstumspotential fokussiert (Belgien, Österreich, Finnland, Ungarn, Portugal und Irland) und nicht auf die reifen Märkte wie Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Italien. Der Flughafen Zürich-Kloten sollte ausserdem als zentraler Hub genutzt und ausgebaut werden. Die Hunter-Strategie war nicht als aggressive Akquisitionsstrategie, sondern als moderate Beteiligungsstrategie mit klaren Minderheitspositionen (10 - 30 %) und definiertem Kapitalbedarf (CHF 300 Mio.) vorgesehen.

### **Umsetzung der Hunter Strategie**

Zur Umsetzung der Hunter-Strategie erwarb die SAirGroup zwischen 1998 und 1999 in kurzen Abständen Beteiligungen an den Fluggesellschaften LTU, AOM, Air Liberté, Air Littoral, Volare Group, LOT und SAA. Dafür bezahlte sie rund CHF 4.1 Milliarden („Cash out“). Sämtliche Akquisitionen wurden durch den Verwaltungsrat formell genehmigt.

Diese Umsetzung der Hunter-Strategie war von Beginn weg nicht strategiekonform. Es wurden Beteiligungen von mehr als 30 % an Fluggesellschaften erworben, welche die in der Hunter-Strategie aufgestellten Kriterien nicht oder nur teilweise erfüllten. Eine Ausnahme war die polnische LOT als nationale Fluggesellschaft. Speziell zu erwähnen ist die Akquisition des Tour Operators LTU; ein

Der Eintritt in den Leisure-Bereich war in der Hunter-Strategie nicht vorgesehen. Mit Ausnahme der LOT befanden sich alle erworbenen Gesellschaften in einem desolaten finanziellen Zustand. Das Gesamtengagement für den Erwerb von Airline-Beteiligungen betrug zwischen 1995 und dem 5. Oktober 2001 schliesslich CHF 5.9 Milliarden.

### **Konflikt mit EU-Recht**

Für die vom Management gewählte Umsetzung der Hunter-Strategie war die EU-Verordnung VO 2407/92 vom 23. Juli 1993 ein Hindernis, da ein Luftfahrtsunternehmen nur dann eine Betriebsgenehmigung in der EU erhält, wenn es sich jederzeit direkt oder indirekt im mehrheitlichen Besitze von Staatsangehörigen der EU befindet. Die maximale Beteiligungsquote war somit auf 49.9 % limitiert. Solange die bilateralen Verträge der Schweiz mit der EU nicht in Kraft waren, hätte die Swissair keine Fluggesellschaft in der EU mehrheitlich erwerben können, ohne gleichzeitig deren Betriebsgenehmigung zu verlieren.

Diese Ausgangslage verleitete die Swissair dazu, formell die EU-Verordnung einzuhalten, sie aber de facto zu umgehen. Um unmittelbar die führungsmässige Kontrolle zu erhalten und sich auch formell die spätere Übernahme der Aktienmehrheit zu sichern, mussten komplexe und schwer überblickbare Strukturen, Call-/Put-Optionen, Portage-Lösungen, Garantieverpflichtungen sowie mehrstufige und undurchsichtige Zwischenfinanzierungen eingegangen werden. Die SAirGroup übernahm dadurch das volle finanzielle und wirtschaftliche Risiko, obwohl gegen aussen kommuniziert wurde, es handle sich lediglich um Minderheitsbeteiligungen. Call-/Put-Optionen sowie eingegangene Garantieleistungen verursachten später zusätzliche geldwirksame Ausgaben in Milliardenhöhe. Die notwendig gewesene Vollkonsolidierung einiger wesentlicher Beteiligungen wurde unterlassen, denn dies hätte zu einer Offenlegung der tatsächlichen Kontrollverhältnisse geführt.

### **Finanzierung der Beteiligungskäufe**

Der Verwaltungsrat hat den Kapitalbedarf für die Umsetzung der Hunter-Strategie massiv unterschätzt. Die Finanzierung der Hunter-Strategie, wie sie vom Management umgesetzt wurde, war zu keinem Zeitpunkt sichergestellt. Weder im Businessplan noch in den jährlichen Budgets wurde ein entsprechender Finanzierungsbedarf berücksichtigt. In die einzelnen Akquisitionen wurden schliesslich wesentlich mehr Mittel investiert, als jeweils vom Verwaltungsrat genehmigt waren. Da vor allem sanierungsbedürftige Fluggesellschaften erworben wurden, nahm der Liquiditätsbedarf überproportional zu. Um die ständig wachsende Finanzierungslücke zu reduzieren, wurden zwar Devestitionen im Gesamtbetrag von CHF 2.7 Milliarden vorgenommen. Diese betrafen jedoch weitgehend Sale und Lease Back-Geschäfte im Zusammenhang mit der eigenen Flugzeugflotte. Diese Geschäfte führten zwar kurzfristig zu einem Mittelzufluss und einer Verbesserung des Bilanzbildes, in späteren Jahren über Leasingraten jedoch wieder zu einem entsprechenden Mittelabfluss. Die Off-Balance-Sheet-Verpflichtungen nahmen innerhalb von zwei Jahren (1999 und 2000) um rund CHF 5 Milliarden zu.

### **Finanzielle Berichterstattung**

Sowohl der Einzelabschluss 1999 und die Konzernrechnung 1999 als auch in wesentlich stärkerem Ausmass der Einzelabschluss 2000 und die Konzernrechnung 2000 haben die wirtschaftliche und finanzielle Situation der SAirGroup nicht ordnungsgemäss dargestellt.

Die Konzernrechnungen der Swissair-Gruppe 1999 und 2000 wiesen u.a. grundsätzliche Konsolidierungsfehler auf, indem die französischen Gesellschaften und die LTU nicht vollkonsolidiert wurden, obwohl der wirtschaftliche Nutzen bzw. die wirtschaftliche Gefahr vollumfänglich bei der SAirGroup lag. Auch die Sabena wurde nicht vollkonsolidiert, obwohl ebenfalls (spätestens ab Juli 2000) eine faktische Beherrschung vorlag. U.a. wurden wesentliche Off-Balance-Sheet-Geschäfte weder in den Konzernabschlüssen 1999 und 2000 noch in den Einzelabschlüssen der SAirGroup per 31. Dezember 1999 und 31. Dezember 2000 korrekt und vollständig ausgewiesen.

In der Jahresrechnung 2000 der SAirGroup wurden zudem neu eingegangene Garantien in der Höhe von CHF 1.1 Milliarden nicht als Eventualverpflichtungen ausgewiesen.

### **Überschuldung und gefährdete Fortführung**

Auf Stufe Holding (Einzelabschluss der SAirGroup) wäre bei ordnungsmässiger Rechnungslegung in der Jahresrechnung 2000 ein Kapitalverlust entstanden. Bei pflichtgemässer Anwendung des Vorsichtsprinzips wäre die SAirGroup per 31. Dezember 2000 mit grösster Wahrscheinlichkeit überschuldet gewesen, da u.a. die Beteiligung an der SAirLines um rund CHF 1.0 - 1.5 Milliarden zu hoch bewertet war. Per 31. Dezember 2000 bestand zumindest eine begründete Besorgnis der Überschuldung. Auch eine Bilanz zu Veräusserungswerten hätte die Überschuldung wahrscheinlich nicht beseitigt, da Veräusserungswerte in solchen Situationen in aller Regel tiefer sind als Fortführungswerte.

Sowohl zum Zeitpunkt der Erstellung des Einzelabschlusses 2000 der SAirGroup und der Konzernrechnung 2000 der Swissair-Gruppe (formelle Genehmigung durch den Verwaltungsrat erfolgte am 30. März 2001), als auch zum Zeitpunkt der Veröffentlichung/Präsentation (Bilanz-Medienkonferenz am 2. April 2001, Generalversammlung am 25. April 2001) war die Fortführung der SAirGroup ernsthaft gefährdet.

### **Swaps mit eigenen Aktien**

Im Zusammenhang mit Equity Swaps auf eigenen Aktien erlitt die SAirGroup zwischen 1999 und 2001 geldwirksame Verluste im Umfang von CHF 512 Mio. Ausserdem wurden diese Geschäfte nicht ordnungsgemäss in der Jahresrechnung ausgewiesen. Per 31. Dezember 2000 hätten CHF 578 Mio. vom Eigenkapital abgezogen und als Darlehensschuld ausgewiesen werden müssen.

### **Revisionsstelle und Konzernprüfung**

Weder im Bericht der Revisionsstelle noch im Bericht des Konzernprüfers wird mit einer entsprechenden Einschränkung oder einem Zusatz auf die gravierenden Fehler in den Jahresrechnungen bzw. Konzernrechnungen sowie auf die gefährdete Fortführung hingewiesen.

### **Halbjahresabschluss per 30. Juni 2001**

Im konsolidierten und geprüften Halbjahresabschluss per 30. Juni 2001 wird im Anhang unter dem Titel „Going concern“ richtigerweise auf die gefährdete Fortführung hingewiesen. Der Halbjahresbericht per 30. Juni 2001 gab die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Konzerns dennoch nicht korrekt wieder, weil die französischen Beteiligungsgesellschaften, die LTU sowie die Sabena als Folge der immer noch bestehenden faktischen Kontrolle hätten vollkonsolidiert werden müssen.

### **Einstellung des Flugbetriebes am 2. Oktober 2001**

Mit der Vorankündigung der Nachlassstundung am 1. Oktober 2001 „explodierte“ der Liquiditätsbedarf der Swissair. Der ordentliche Flugbetrieb konnte nicht mehr sichergestellt werden, so dass dieser am 2. Oktober 2001 suspendiert und um 15.35 Uhr eingestellt wurde.

Am Morgen des 2. Oktober 2001 standen gemäss den Untersuchungsergebnissen von Ernst & Young der SAirGroup, entgegen den Angaben der SAirGroup, nicht nur rund CHF 14.5 Mio., sondern rund CHF 50 Mio. frei zur Verfügung. Ohne administrative Unzulänglichkeiten im Zusammenhang mit der Auflösung eines Escrow-Accounts wären weitere CHF 73 Mio. verfügbar gewesen. Gesamthaft wären folglich rund CHF 123 Mio. bei der SAirGroup, der SAirLines und der Swissair vorhanden gewesen.

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 2001 deshalb nicht unterbrochen werden müssen.

### **Vor dem Grounding veranlasste Zahlungen**

Unmittelbar vor Ankündigung der Nachlassstundungsgesuche waren Ende September 2001 Zahlungen in der Grössenordnung von CHF 150 Mio. veranlasst und ausgeführt worden, die für die Weiterführung des Geschäftsbetriebes nicht notwendig waren. Mit einem der Situation angepassten Cash Management hätten diese Mittel wirksam für die Aufrechterhaltung des Flugbetriebes verwendet werden können.

### **Vorbereitung des Nachlassstundungsgesuches**

Verwaltungsrat und Management vertrauten bis zuletzt hauptsächlich auf die Unterstützung von aussen (Bund, Banken, Berater), statt selber die notwendigen Sanierungsmassnahmen rechtzeitig einzuleiten

und sich frühzeitig auf verschiedene Krisenszenarien vorzubereiten. Ein professionelles Krisenmanagement wurde nicht etabliert. Die Schlüsselpersonen waren auch mit den rechtlichen Rahmenbedingungen der entstandenen Unternehmenskrise wenig vertraut und haben es unterlassen, rechtzeitig die notwendigen Massnahmen zu ergreifen. Die Nachlassstundung wurde weder zeit- noch sachgerecht vorbereitet.

### **Grundlagen der Corporate Governance**

Die im Organisationsreglement vorgesehenen Führungs- und Überwachungsfunktionen entsprachen zeitgemässen Vorstellungen und sahen im Grundsatz auch die Gewaltentrennung zwischen operativer Führung und Überwachung vor. Mit Ausnahme des vollamtlichen Präsidenten war der Verwaltungsrat der SAirGroup mit Personen besetzt, die neben ihrem Engagement als Verwaltungsrat leitende Positionen in anderen Konzernen (Banken, Versicherungen und Industrie) innehatten bzw. hochrangige Funktionen in der Politik bekleideten. Kein Mitglied des Verwaltungsrates besass gemäss den uns zur Verfügung stehenden Angaben konkrete Erfahrung in der operativen Führung oder Überwachung einer international tätigen Fluggesellschaft. Verschiedene kritische Funktionenkumulierungen zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung einerseits und innerhalb der Konzernleitung andererseits haben eine wirksame Umsetzung der Corporate Governance allerdings verhindert.

### **Führung und Überwachung des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat liess die Umsetzung der Hunter-Strategie nicht durch professionelles Risikomanagement überwachen. Die zur Überwachung zur Verfügung gestandenen Finanzinformationen waren ungenügend. Eine auf die Ertragskraft und die Investitionstätigkeit der SAirGroup abgestimmte Finanzierungs- und Liquiditätsplanung war nicht vorhanden. Ein Gesamtinvestitionsplan, mit welchem die Umsetzung der Hunter-Strategie und insbesondere deren Finanzierung hätte überwacht werden können, fehlte. Die vom Verwaltungsrat bewilligten Akquisitionsbudgets wurden regelmässig weit überschritten, ohne dass seitens des Verwaltungsrates interveniert wurde. Der Verwaltungsrat liess das Management preislich überhöhte und überdies sanierungsbedürftige Fluggesellschaften erwerben. Der Verwaltungsrat tolerierte, dass die SAirGroup bei der Akquisition einiger Airline-Beteiligungen materiell EU-Recht umging und zudem aufgrund der konkreten Vertragsgestaltung (Call-/Put-Optionen, Garantieleistungen usw.) de facto die volle finanzielle Verantwortung übernahm. Bei den Mehrkosten handelte es sich nicht nur um höher als geplante Kaufpreiszahlungen, sondern auch um zusätzliche Verpflichtungen (Garantien, Optionen), welche später unmittelbar zu zusätzlichen Ausgaben in Milliardenhöhe führten.

### **Akquisitionsverhalten der SAirGroup**

Das Akquisitionsverhalten der SAirGroup war in der Entscheidungsfindung hektisch und in der Ausführung wenig sorgfältig. Die Aktenlage dokumentiert, dass die SAirGroup unter grossem Kaufdruck jede sich bietende Kaufmöglichkeit unter allen Umständen wahrnehmen wollte. Die

Bewertungen der erworbenen Beteiligungen basierten nicht auf vertieften Unternehmensanalysen. Es handelte sich primär um mathematische Wertberechnungen, wie sie von Investment Bankern oder Corporate Finance-Beratern üblicherweise erstellt werden. Die dem Verwaltungsrat als Entscheidungsgrundlage vorgelegten Anträge waren angesichts der Komplexität und der Grösse der Akquisitionen nicht angemessen dokumentiert. Es ist zum Beispiel nicht aktenkundig, ob dem Verwaltungsrat die Berichte der Due Diligence und die wesentlichen Vertragspunkte vorgelegt wurden. Die Aussagen in den Verwaltungsratsprotokollen lassen den Schluss zu, dass der Verwaltungsrat die Mehrzahl der Geschäfte verabschiedet hat, ohne sich genügend damit auseinandergesetzt zu haben.

Zürich, 24. Januar 2003

***Ernst & Young***