



SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT  
CONSEIL FÉDÉRAL SUISSE  
CONSIGLIO FEDERALE SVIZZERO

Beschluss

Décision 26. Mai 1993

Decisione

Pläne der SWISSAIR zur Zusammenarbeit mit anderen  
Luftverkehrsgesellschaften (Projekt ALCAZAR)

---

Aufgrund des Aussprachepapiers des EVED vom 21. Mai 1993  
Aufgrund der Ergebnisse des Mitberichtsverfahrens und der Beratung  
wird

b e s c h l o s s e n :

Vom Aussprachepapier des EVED vom 21. Mai 1993 wird Kenntnis  
genommen.

Für getreuen Protokollauszug:

Protokollauszug an:

Frau Bundesrätin  
HH. Bundesräte  
BK: FC, AC, Mu, Reg.





EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT  
 DEPARTEMENT FEDERAL DES TRANSPORTS, DES COMMUNICATIONS ET DE L'ENERGIE  
 DIPARTIMENTO FEDERALE DEI TRASPORTI, DELLE COMUNICAZIONI E DELLE ENERGIE  
 DEPARTAMENT FEDERAL DA TRAFFIC ED ENERGIA

Aussprachepapier

3003 Bern, 21. Mai 1993

Neufassung: Ersetzt Informations-  
 notiz vom 13. Mai 1993 !

vertraulich / nicht an die Presse

An die Mitglieder des Bundesrates

### Pläne der SWISSAIR zur Zusammenarbeit mit anderen Luftverkehrsgesellschaften (Projekt ALCAZAR)

Nachdem wir den Bundesrat im Rahmen der Umfrage vom 27. Januar 1993 erstmals über Zusammenarbeitspläne der SWISSAIR mit KLM, SAS und AUA (Projekt ALCAZAR) orientiert und am 23. März 1993 eine Informationsnotiz überwiesen haben, überlassen wir Ihnen in der Beilage einen vertraulichen Bericht der SWISSAIR-Projektleitung vom 5. Mai 1993, welcher in den vergangenen Tagen den Mitgliedern des Verwaltungsrates der SWISSAIR zugestellt worden ist.

Der Bericht bekundet den deutlichen Willen der SWISSAIR-Leitung, mit den Zusammenarbeitsplänen zügig voranzuschreiten und, sofern Struktur und Inhalt unter Wahrung unserer Interessen gefunden werden können, *in zwei Etappen eine gemeinsame Holding zu verwirklichen*. Der Verwaltungsrat hat die Geschäftsleitung ausdrücklich ermächtigt, entsprechende exploratorische Gespräche zu führen und zu gegebener Zeit Antrag über das weitere Vorgehen zu stellen.

Gemäss Bericht soll in einem ersten Schritt eine **gemeinsame Management-Gesellschaft** gegründet und ihr die wesentlichen unternehmerischen Kompetenzen -Geschäftsführung und Führungsverantwortung- übertragen werden. Geplant wäre, diesen Schritt bereits 1994 zu vollziehen.

- 2 -

In einem zweiten Schritt, d.h. sobald die rechtlichen und politischen Voraussetzungen dies zulassen, sollen die Aktionäre der vier Gesellschaften ihre Aktien gegen Aktien der gemeinsamen Holdinggesellschaft austauschen. Die SWISSAIR-Geschäftsleitung rechnet damit, dass dies etwas 1997/98 geschehen sollte.

Für die schweizerische Zivilluftfahrt wäre die Aufgabe der wirtschaftlichen und juristischen Selbständigkeit der SWISSAIR ein ausserordentlich weittragendes Ereignis. Es werden ohne Zweifel Interessen tangiert, die weit über diejenigen des Bundes als Minderheitsaktionär hinausgehen (vgl. unsere Informationsnotiz vom 23. März 1993).

Die schweizerische Zivilluftfahrt wird zu einem guten Teil von der SWISSAIR-Gruppe geprägt. Der Bundesrat steht als Konzessionsgeber in der Verantwortung.

Die Verwirklichung von Stufe 1 -Abtretung wesentlicher unternehmerischer Kompetenzen an eine gemeinsame Management-Gesellschaft- setzt zwar keine Revision des Luftfahrtgesetzes, wohl aber eine Revision der Statuten der SWISSAIR voraus. So müssten in den Statuten der Zweckartikel geändert werden wie auch die Bestimmungen über die Grösse und Zusammensetzung des Verwaltungsrates.

Die Stufe 2 -Uebergang zu einer gemeinsamen Holdinggesellschaft- kann ohne Revision des Luftfahrtgesetzes nicht verwirklicht werden. Artikel 103 des Gesetzes, der die Grundlage für die heutige Vorzugsstellung der SWISSAIR bildet, müsste zwingend überarbeitet bzw. ersatzlos gestrichen werden. Zudem müsste auch die Luftfahrtverordnung entsprechend überarbeitet werden.

Die in unserer Informationsnotiz unter Ziffer 3 aufgeführten Fragen können von der SWISSAIR-Geschäftsleitung heute erst zum Teil beantwortet werden (vgl. beiliegenden Bericht vom 5.5.93). Irreversible Beschlüsse sind in den kommenden Wochen zwar nicht zu erwarten. Die Entwicklung läuft aber sehr rasch ab. Gemäss Angaben der SWISSAIR macht zudem die Realisierung der Stufe 1 wenig Sinn, wenn nicht anschliessend gezielt auf die Verwirklichung der Stufe 2 hin gearbeitet wird. Schliesslich kann die vorliegende Frage praktisch über Nacht zu einem Politikum werden, wie dies die Diskussionen in Oesterreich zeigen.

- 3 -

**Fazit:** Der Bundesrat soll sich deshalb darüber aussprechen, wie er grundsätzlich zum Projekt ALCAZAR steht.

EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND  
ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adolf Ogi', written in a cursive style.

Adolf Ogi

**Beilagen:**

- Bericht der SWISSAIR vom 5. Mai 1993 (vertraulich)
- Informationsnotiz des EVED vom 23. März 1993 (vertraulich)

Beilage 1

P E R S Ö N L I C H   /   V E R T R A U L I C H

## Projekt ALCAZAR

## Inhalt

1.      Einleitung
  
2.      Struktur
  - 2.1     Managementgesellschaft
  - 2.2     Holdinggesellschaft
  
3.      Organisation
  - 3.1     Geschäftsleitung
  - 3.2     Geschäftseinheiten
  
4.      Abläufe
  - 4.1     Entscheidungskompetenzen
  - 4.2     Ergebnis- und Dividendenausgleich
  
5.      Synergien
  - 5.1     Erträge
  - 5.2     Kosten
  - 5.3     Einführungskosten
  - 5.4     Zusammenfassung

\*   \*   \*

Stand : 05. MAI 1993

## Projekt Alcazar

### 1. EINLEITUNG

Die Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa wird zu grundlegenden Strukturveränderungen führen. Um in einem freien Wettbewerb erfolgreich zu sein, bedarf es finanzielle Stärke, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur, eine starke Position in einem ausreichend grossen Heimmarkt, ein umfassendes Verkehrssystem und ein hervorragendes Produkt. Eine Handvoll grosser Gesellschaften werden die besten Ueberlebenschancen haben. Insbesondere die mittelgrossen Gesellschaften in Europa sind gefährdet. Aus diesem Grund sucht die Swissair nach neuen Wegen, um ihr langfristiges Ueberleben zu sichern. Einen Erfolg verspricht das Projekt Alcazar.

### 2. STRUKTUR

Das Projekt Alcazar bezweckt den Zusammenschluss der vier Fluggesellschaften Swissair, KLM, SAS und Austrian Airlines - unter sinnvoller Wahrung der eigenen Identität - um eine verstärkte Marktposition zu erreichen und erhebliche Synergien zu ermöglichen. Aus verschiedenen regulatorischen und politischen Gründen ist jedoch eine volle Fusion nicht möglich. Es wurde deshalb ein zweistufiges Vorgehen konzipiert, das in einem ersten Schritt die Gründung einer gemeinsamen Managementgesellschaft vorsieht, in einem zweiten Schritt die Umwandlung dieser Gesellschaft in eine Holdinggesellschaft unter Anwendung der Bewertung, wie sie unmittelbar vor der Gründung der Managementgesellschaft erfolgt ist. (Beilage 1) Auch wenn aus rechtlichen Gründen dieses abgestufte Vorgehen gewählt wird, besteht die klare Absicht, von Anfang an die vier Gesellschaften über die Managementgesellschaft als eine Einheit zu führen.

#### 2.1. MANAGEMENTGESELLSCHAFT

Die vier Gesellschaften wollen eine gemeinsame Tochtergesellschaft gründen und dieser die eigentliche Geschäftsführung der Muttergesellschaften übertragen. Es ist vorgesehen, die Eigentumsverhältnisse der Gesellschaft ausgewogen zu regeln (Swissair, KLM und SAS je 30 %, AUA 10 %).

Sämtliche Policy-, Planungs-, Koordinations- und Führungsfunktionen werden von der neuen Gesellschaft wahrgenommen. Die Muttergesellschaften bleiben als Produktionseinheiten bestehen und sind für den eigentlichen Flugbetrieb (Operationen und Flugzeugunterhalt) zuständig. Der Besitz der Aktiva, v.a. Flugzeuge und Immobilien, bleibt bei den Muttergesellschaften.

Die neue Managementgesellschaft bekommt einen Verwaltungsrat mit voraussichtlich 14 Mitgliedern (4 von jeder der drei grösseren Partner, 2 von AUA). Der Verwaltungsrat hat einen Vorsitzenden. Die Mitglieder setzen sich aus Mitgliedern der Verwaltungsräte der Muttergesellschaften zusammen. Der Verwaltungsrat überwacht die Geschäftsführung und ernennt die Geschäftsleitung der

Managementgesellschaft (nach den ersten drei Jahren, siehe unter Abschnitt 3.1).

## 2.2. HOLDINGGESELLSCHAFT

Sobald die rechtlichen und politischen Voraussetzungen geschaffen sind, sollen die Besitzverhältnisse so angepasst werden, dass die Aktionäre der vier Fluggesellschaften ihre Aktien gegen Aktien der gemeinsamen Gesellschaft austauschen. Es ist vorgesehen, dass die nationalen Gesellschaften als eigenständige Einheiten bestehen bleiben und gleichzeitig in Tochtergesellschaften der neuen Gesellschaft umgewandelt werden. Die neue Muttergesellschaft behält die Unternehmensführung wie sie die Managementgesellschaft ausgeübt hat.

## 3. ORGANISATION der MANAGEMENTGESELLSCHAFT

Ein Organigramm der neuen Gesellschaft ist in Beilage 2 enthalten. Es ist vorgesehen, die verschiedenen operativen Einheiten der Firma an verschiedenen geographischen Orten zu lokalisieren.

Am Hauptsitz bleiben Geschäftsleitung, Stabsstellen und die Einheit Business System, die vor allem zentrale Managementfunktionen hat, sowie möglicherweise die Chefs weiterer Systeme mit minimalen Stäben.

### 3.1. GESCHÄFTSLEITUNG

Die Geschäftsleitung der gemeinsamen Gesellschaft wird vom Verwaltungsrat ernannt. Sie soll möglichst klein gehalten werden, man rechnet heute mit vier bis fünf Mitgliedern, die für die ersten drei Jahre nach nationalen Kriterien von den Muttergesellschaften, nachher vom Verwaltungsrat der Gesellschaft ernannt werden. Einer der Mitglieder ist Vorsitzender der Geschäftsleitung.

### 3.2. GESCHÄFTSEINHEITEN

Der Geschäftsleitung sind sechs Systemeinheiten sowie die verschiedenen Tochtergesellschaften unterstellt.

Im Zentrum steht das *Business System*. Hier werden zentrale Planungs- und Koordinationsfunktionen des Flugbetriebs wie Flugplangestaltung, Tarifkoordination und Ertragssteuerung ausgeführt. Auch die Produktgestaltung gehört zu diesem System. Diese Einheit trägt die allgemeine Ergebnisverantwortung für den Flugbetrieb.

Das *Passenger bzw. Cargo System* sind für Marketing und Verkauf des Passagier- bzw. Frachtprodukts zuständig. Die Auslandsorganisation sind diesen Einheiten unterstellt. Das *Cargo System* übernimmt in seinem Bereich auch Aufgaben, die für den Passagierbereich im *Business System* liegt, wie Produktgestaltung, Ertragssteuerung u.ä.

- 3 -

Die Einheiten *Flight Operations* und *Maintenance & Engineering* haben in der Managementgesellschaft vor allem Aufgaben im Policy-Bereich. Die Ausführung bleibt bei den lokalen Muttergesellschaften, die folglich als reine Produktionsgesellschaften funktionieren.

Das *Information System* ist für den ganzen Informatikbereich zuständig. Inwiefern dieser ausgegliedert und verselbständigt werden kann, bleibt zu untersuchen. In diesem Fall müsste eine Stabsstelle der Managementgesellschaft für Policyfragen zuständig sein.

Die verschiedenen Tochtergesellschaften, Fluggesellschaften inbegriffen, rapportieren direkt an die Geschäftsleitung der Managementgesellschaft. Die genaue Strukturierung in diesem Bereich ist noch offen. Fest steht, dass das Business System für die kommerzielle Koordination der Flugtöchter im Linienverkehr zuständig ist.

### 3.2.1. STABSFUNKTIONEN

Die zentralen Stäbe werden möglichst klein gehalten. Der ausführende Teil dieser Funktionen (z.B. Buchhaltungen, gewisse Personalfunktionen, etc) werden dezentral in den verschiedenen Systemeinheiten belassen. Folgende Stabsfunktionen der Geschäftsleitung sind geplant: strategische Planung, Finanzen/Controlling, Unternehmensentwicklung, Generalsekretariat, Corporate Communication, Rechtsdienst, zentraler Einkauf, Qualitätssicherung und interne Revision.

## 4. ABLÄUFE

### 4.1. ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Die vier nationalen Gesellschaften delegieren die Geschäftsführung an die Managementgesellschaft, die somit die Führungsverantwortung trägt und mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen versehen ist. Vorbehalten bleiben nationale Rechte, die gesetzlich nicht delegiert werden können.

Die Kompetenzen erstrecken sich de facto auch auf Beschaffung und Verkauf von Flugzeugen und anderen Aktiva, auch wenn diese formell im Besitz der Muttergesellschaften sind, sowie auf Finanzierungsentscheide.

### 4.2. ERGEBNIS- und DIVIDENDENAUSGLEICH

Die gemeinsame Führung durch die Managementgesellschaft setzt voraus, dass keine der Muttergesellschaften finanziell übervorteilt werden kann. Um eine gleichmässige finanzielle Entwicklung sicherzustellen, werden die Ergebnisse der Gesellschaften ausgeglichen und eine gemeinsame, ausgewogene Dividendenpolitik geführt.

Die Muttergesellschaften und die Managementgesellschaft führen ihre separaten Buchhaltungen, allerdings so weit wie möglich nach vereinheitlichten Regeln. Diese Rechnungen werden von der Manage-

mentgesellschaft konsolidiert, und ein konsolidierter Abschluss inkl. Bilanzrechnung wird erstellt. Das konsolidierte Ergebnis wird nach dem vereinbarten Verhältnis auf die Muttergesellschaften umgelegt.

Der Verwaltungsrat der Managementgesellschaft entscheidet über die auszuschüttende Dividende, die über die lokalen Gesellschaften an die Aktionäre gelangt. Das Ziel ist, das gemäss Bewertung eingesetzte Kapital gleichmässig zu verzinsen. Die lokalen Gesellschaften verpflichten sich, den diesbezüglichen Anweisungen der Managementgesellschaft zu folgen.

## 5. SYNERGIEN

Die vier Gesellschaften haben 16 Arbeitsgruppen eingesetzt, um die Synergien des Zusammenschlusses zu ermitteln. Diese setzen sich sowohl aus Ertragssteigerungen als auch aus Kostenminderungen zusammen. Gleichzeitig ist in den ersten Jahren auch mit gewissen Einführungskosten zu rechnen.

### 5.1. ERTRÄGE

Durch die Schaffung eines integrierten und optimierten Verkehrssystems der vier Gesellschaften (7 Hubkonzepte\*) kann das Angebot gesteigert und verbessert werden. Gleichzeitig wird angenommen, dass die Durchschnittserträge und die Auslastung verbessert werden können. Gesamthaft führt dies zu einer Ertragssteigerung im Stichtjahr 1997 von 760 Mio ECU (ca. 1350 Mio Fr.). Demgegenüber stehen gewisse Mehrkosten, bedingt durch Produktionssteigerungen, so dass gegenüber dem Alleingang der vier Gesellschaften die Erträge netto um ca. 540 Mio ECU (960 Mio Fr.) erhöht werden können.

\*) AMS, CPH, GVA, OSL, STO, VIE, ZRH

### 5.2. KOSTEN

Kostenseitig liegen die grössten Synergiepotentiale in Rationalisierungen der Auslandorganisation, wo die vier Gesellschaften naturgemäss viele Doppelspurigkeiten aufweisen. Andere Gebiete, in welchen v.a. grössere Personaleinsparungen möglich sind, sind Planungs- und Koordinationsfunktionen, sowie in der Administration generell. Gesamthaft wird für das Jahr 1997 mit Kostensynergien von ca. 690 Mio ECU (1230 Mio Fr.) gerechnet.

### 5.3. EINFÜHRUNGSKOSTEN

~~Die Realisierung der Synergien ist mit bedeutenden Übergangskosten verbunden.~~ Der grösste Posten betrifft den Sozialplan; die Personalreduktionen bedingen grosse Aufwendungen. Andere Kosten betreffen die Vereinheitlichung der Flotte und des Erscheinungsbildes, Anpassungen von EDV-Systemen etc. Gesamthaft wird mit Übergangskosten von ca. ~~980 Mio ECU (1750 Mio Fr.)~~ gerechnet, eine Summe, die sich im wesentlichen über die vier ersten Jahre des Zusammenschlusses verteilt.

#### 5.4. ZUSAMMENFASSUNG

Beilage 3 zeigt die Entwicklung der Synergien. Im ersten Jahr überwiegen die negativen Effekte der Einführungskosten. Bereits ab Jahr 2 ergibt sich per Saldo ein positives Bild, und im Jahr 1997 beträgt der positive Synergieeffekt per Saldo ca. 1100 Mio ECU (1950 Mio Fr.). Dies entspricht ca. 10 % der Gesamterträge der vier Gesellschaften. Dieser Betrag sollte sich in den späteren Jahren noch etwas steigern und ca. 1.5 Mrd. ECU (2.6 Mrd Fr.) erreichen. Die aufgezeigte Entwicklung beinhaltet in den ersten Jahren auch etwas mehr als 600 Mio Fr. für unvorhergesehene Kosten.

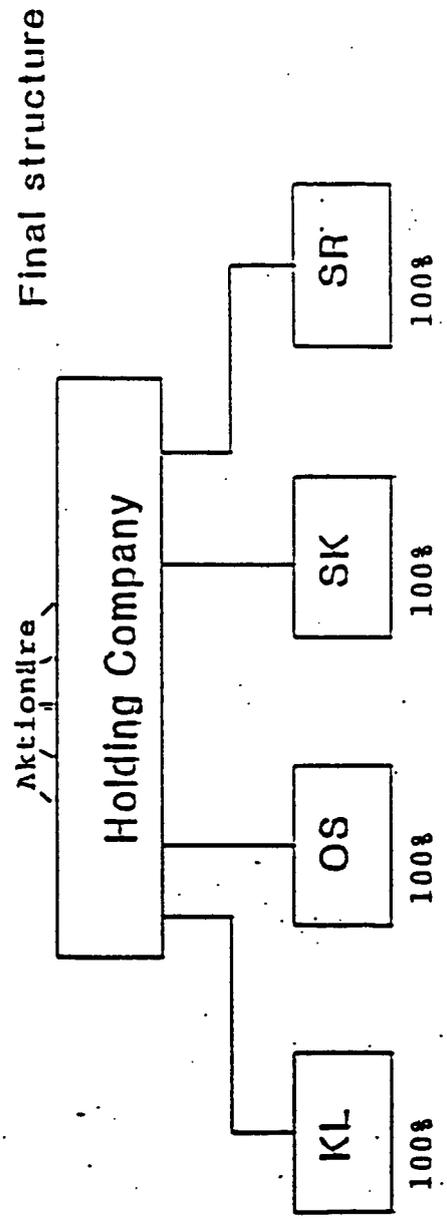
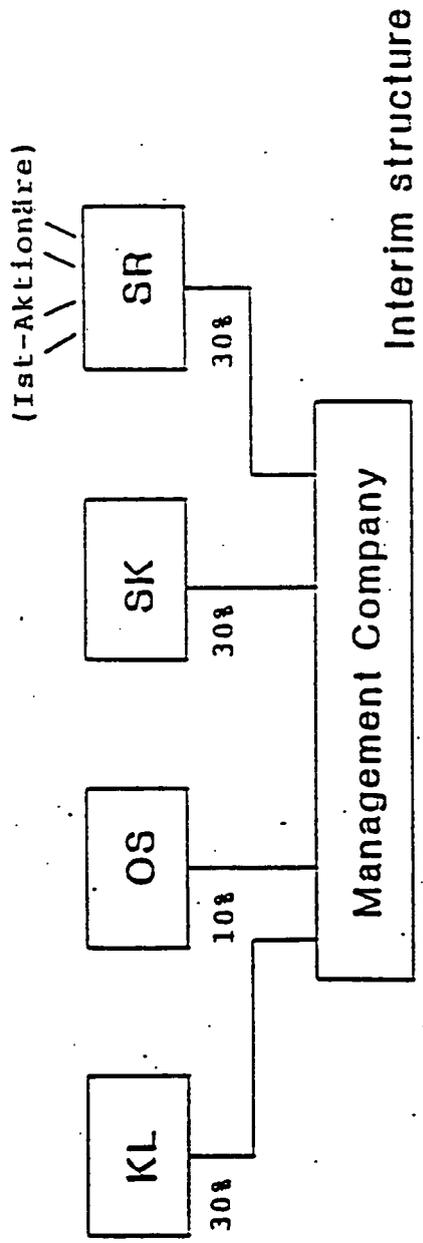
Es liegt auf der Hand, dass die Synergieberechnung mit sehr vielen Unsicherheiten behaftet ist. Auf der negativen Seite fallen vor allem die verkehrsrechtlichen Risiken ins Gewicht. Es ist schwierig abzuschätzen, wie Drittländer und die Konkurrenz auf den Zusammenschluss reagieren werden. Die verkehrspolitischen Experten sind aber der Meinung, dass wir unsere Rechte ohne grosse Mehrkosten werden behalten können. Ein anderer Unsicherheitsfaktor ist der Realisierungstakt des Zusammenschlusses und der damit verbundenen Synergien. Wenn politische oder arbeitspolitische Probleme eine Verzögerung bewirken, geht es entsprechend länger, bis der volle positive Effekt einsetzt.

Auf der positiven Seite ist zu erwähnen, dass die Möglichkeiten zur Kosteneinsparung eher vorsichtig eingeschätzt wurden. Wenn eine Konjunkturerholung einen rascheren Aufbau erlaubt, wäre es auch möglich, dass der Personalabbau verringert werden kann, was zu tieferen Abgangskosten führen würde.

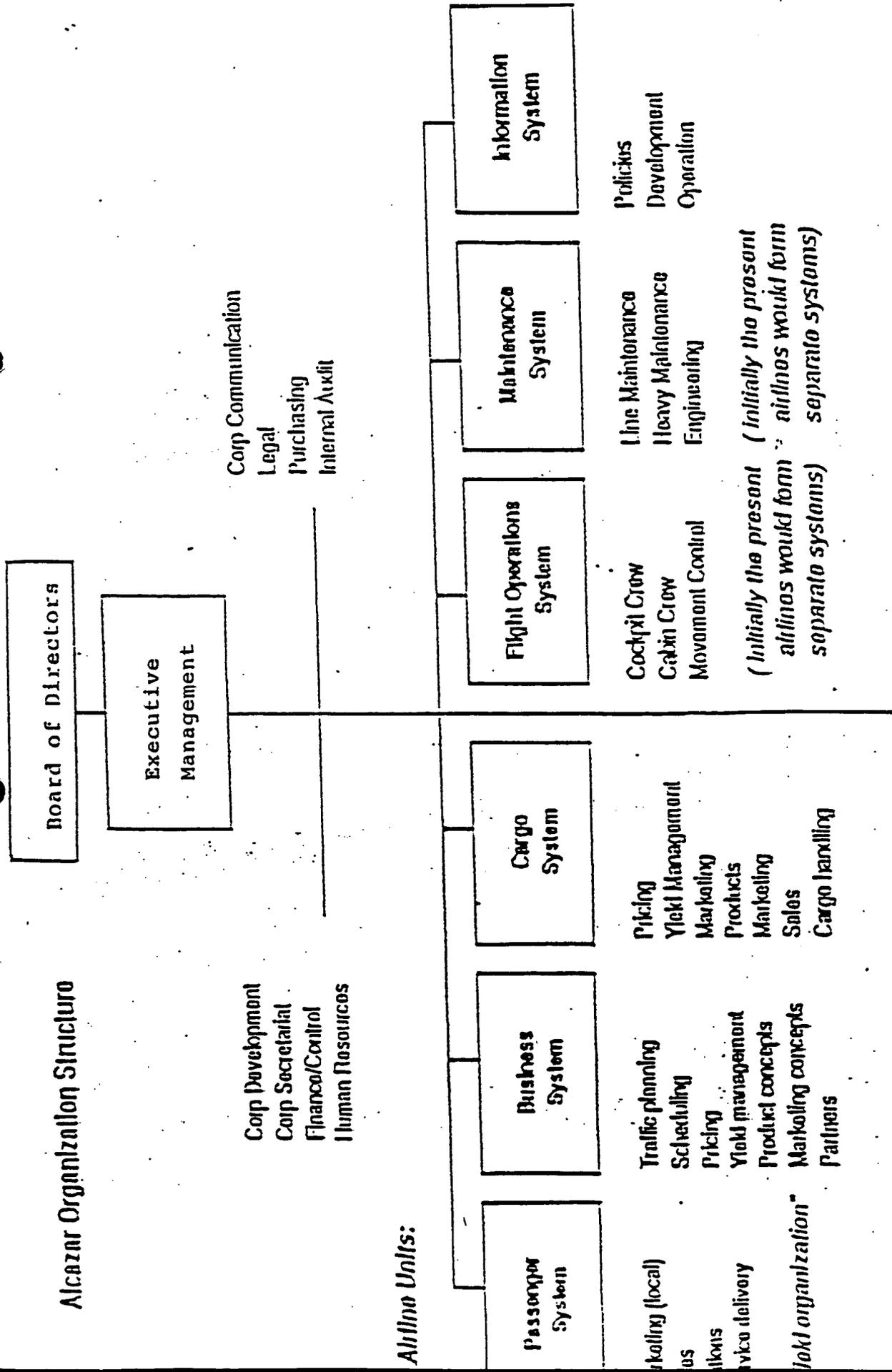
Per Saldo ist somit festzuhalten, dass die berechneten Synergien vorsichtig bis realistisch erscheinen, und dass das Risiko vor allem im Faktor Zeit liegt; eventuell könnte es etwas länger gehen, bis die vollen Effekte realisiert sind.

\* \* \* \* \*

# Project Alcazar

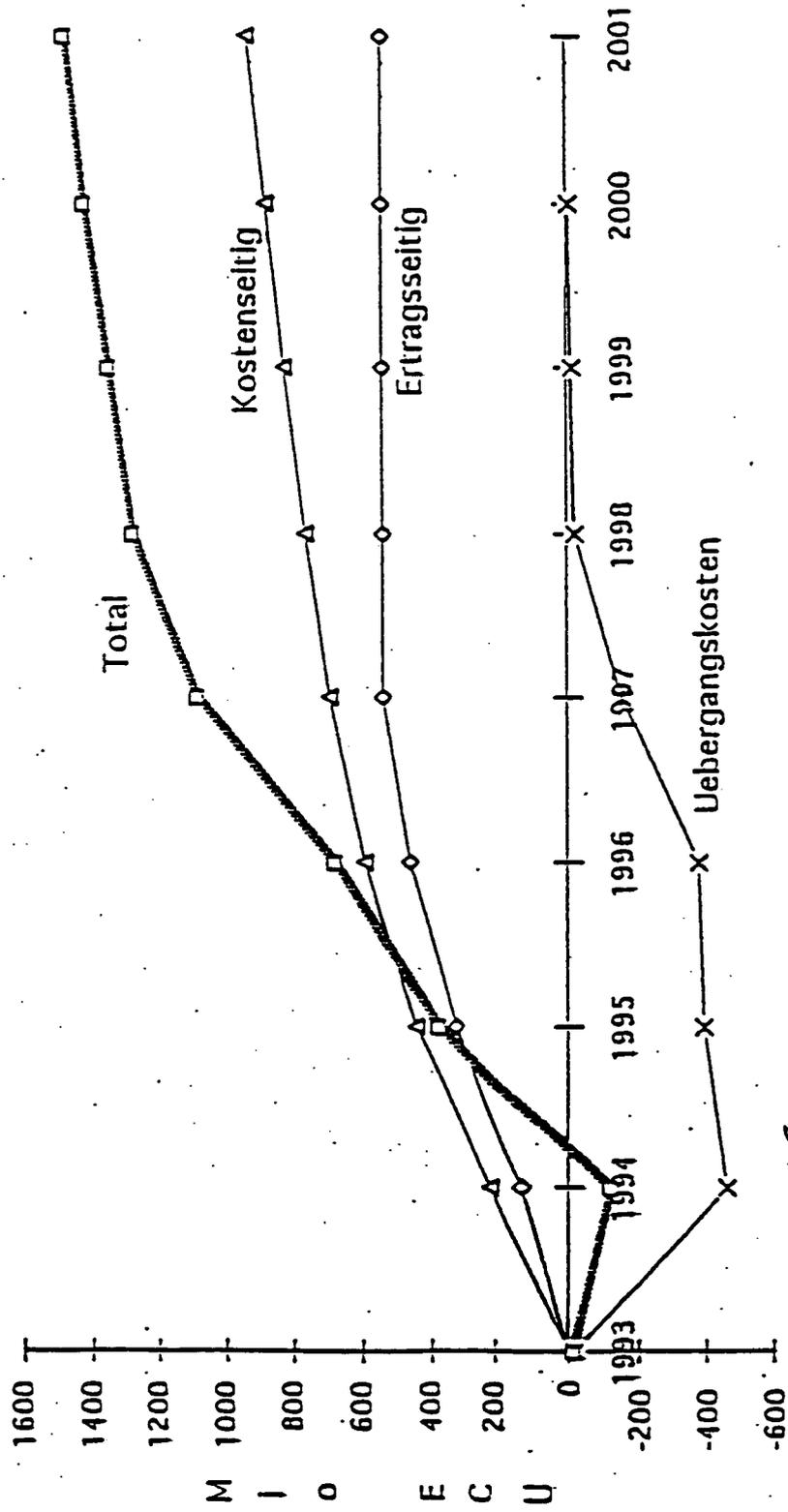


# Alcazar Organization Structure



**Separate Business Units:**  
 Hotels, Catering, Traveling,  
 Affiliated Airlines, Tour Operation, Credit cards etc

# Alcazar Synergien 1993 - 2001



Seite 2



EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT  
 DEPARTEMENT FEDERAL DES TRANSPORTS, DES COMMUNICATIONS ET DE L'ENERGIE  
 DIPARTIMENTO FEDERALE DEI TRASPORTI, DELLE COMUNICAZIONI E DELLE ENERGIE  
 DEPARTAMENT FEDERAL DA TRAFFIC ED ENERGIA

3003 Bern, 23. März 1993

Informationsnotiz

Vertraulich

An den Bundesrat

### Pläne der Swissair zur Zusammenarbeit mit anderen Luftverkehrsgesellschaften

Nachdem wir den Bundesrat im Rahmen der Umfrage vom 27. Januar 1993 erstmals über Zusammenarbeitspläne der Swissair mit KLM, SAS und Austrian Airlines orientiert haben, möchten wir über die seitherige Entwicklung und über den Stand des Geschäftes schriftlich informieren.

#### 1. Ausgangslage

Der Wettbewerbsdruck in der Zivilluftfahrt wird im Zeichen der fortschreitenden Liberalisierung und der aktuellen konjunkturellen Schwierigkeiten zunehmend härter. Die Luftfahrtgesellschaften flogen 1991/1992 - von wenigen Ausnahmen abgesehen - weltweit grosse Defizite ein. Eine Trendwende ist zumindest für 1993 nicht abzusehen.

Für Gesellschaften wie die Swissair kommt erschwerend hinzu, dass zahlreiche Staaten ihre nationalen Fluggesellschaften mittels direkter oder indirekter Subventionen stützen - z.B. Frankreich, Belgien, Spanien - oder, wie in den USA, die Rechtsordnung wirtschaftlich kranke Unternehmen dem Konkurs entziehen (Unterstellung unter Kapitel 11 des US-Schuldbetreibungs- und Konkursrechtes).

Dadurch wird der freie Wettbewerb massiv verfälscht.

Der Swissair bereitet die Tatsache, dass sie von der europäischen Integration und dem damit verbundenen Liberalisierungsprozess einstweilig noch ausgeschlossen ist, zusätzliche Probleme.

- 2 -

Mittels strategischer Allianzen auf europäischer und interkontinentaler Ebene sowie harter Kostensenkungsprogrammen hat die Swissair bisher diese Negativeffekte recht erfolgreich auffangen können. Es stellt sich indes die Frage, ob dies genügt, um auch in Zukunft bestehen zu können.

## 2. Kooperationsgespräche Swissair, Austrian Airlines, SAS und KLM

Die Swissair arbeitet schon seit mehreren Jahren mit Austrian Airlines und SAS in der sog. European Quality Alliance (EQA) zusammen.

Ende 1992 hat auch die KLM ihr Interesse an einer vertieften Kooperation mit der Gruppe angemeldet. Der Verwaltungsrat hat an seiner Sitzung vom 16. Dezember 1992 dem Ausschuss der Geschäftsleitung der Swissair folgenden Auftrag erteilt:

- Abklärungen mit KL/OS/SK im Hinblick auf einen Zusammenschluss der Gesellschaften vornehmen.
- Entsprechende Konsultationen mit dem Bundesrat und den betroffenen Behörden aufnehmen.
- Verhandlungen mit KL/OS/SK über einen Zusammenschlussvertrag führen.
- Den VR oder dessen Ausschuss regelmässig über den Verlauf der Verhandlungen informieren.
- Zu gegebener Zeit einen allfälligen Antrag über den Zusammenschluss unterbreiten.

Die Form einer allfälligen engeren Zusammenarbeit ist zur Zeit noch offen, doch werden alle Möglichkeiten geprüft, bis hin zu einer Fusion der vier Gesellschaften.

Eine solche strategische Kooperation, in welcher Form auch immer, zielt darauf ab, grössere Marktanteile und somit eine stärkere Position zu erlangen. Mittels Optimierung der Arbeitsabläufe und Nutzung weitreichender Synergien liessen sich die Produktivität steigern und Kosten senken. Dergestalt sollte das wirtschaftliche Ueberleben sichergestellt werden.

### 3. Fragen, die sich aus Sicht EVED stellen

Der Bund ist nicht nur als Aktionär - ca. 7 Prozent der SR-Aktien sind direkt in Bundesbesitz - am Verlaufe dieser Gespräche interessiert. Die Swissair ist heute ein nationales Symbol mit starkem Identifikationseffekt.

Eine Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit hätte einerseits weitreichende politische, rechtliche, verkehrspolitische und wirtschaftliche Konsequenzen. Ein Nichthandeln und Abseitsstehen könnte andererseits die wirtschaftliche Ueberlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden.

Der Vertreter der Bundesverwaltung im Verwaltungsrat der Swissair und Mitglied des Ausschusses, Generalsekretär Dr. Fritz Mühlemann, hat deshalb der Aufnahme von exploratorischen Gesprächen im Verwaltungsrat am 16. Dezember 1992 zugestimmt, dabei aber gefordert, dass keine Schritte unternommen werden, welche eine irreversible Entwicklung einleiten. Noch sind zuwenig Fakten bekannt, um eine Meinung zur angestrebten Zusammenarbeit zu bilden. Wesentliche Fragen können wohl erst nach der Durchführung formeller Verhandlungen, die demnächst aufgenommen werden sollen, beantwortet werden. Zu diesen Fragen gehören beispielsweise:

- Intensität der Zusammenarbeit
- Swissair-Identität
- Ort des Hauptsitzes
- Führungsstrukturen
- Auswirkungen auf die Arbeitsplätze
- Hub-Konzept
- Luftverkehrsrechtliche Probleme
- Allfälliger Revisionsbedarf von Rechtsgrundlagen (Luftfahrtgesetz, Verordnung, Konzession)
- Wirtschaftlichkeit usw.

- 4 -

Wir werden der Aufnahme formeller Verhandlungen nicht opponieren, aber weiterhin verlangen, dass keine irreversiblen Beschlüsse gefasst werden. Die Entscheidungsfreiheit der Behörden muss im Rahmen der geltenden Rechtsordnung jedenfalls gewahrt bleiben.

EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND  
ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adolf Ogi', written in a cursive style.

Adolf Ogi

- 2 -

Die schweizerische Zivilluftfahrt wird zu einem guten Teil von der SWISSAIR-Gruppe geprägt. Der Bundesrat steht als Konzessionsgeber in der Verantwortung.

Die Verwirklichung von Stufe 1 -Abtretung wesentlicher unternehmerischer Kompetenzen an eine gemeinsame Management-Gesellschaft- setzt zwar keine Revision des Luftfahrtgesetzes, wohl aber eine Revision der Statuten der SWISSAIR voraus. So müssten in den Statuten der Zweckartikel geändert werden wie auch die Bestimmungen über die Grösse und Zusammensetzung des Verwaltungsrates.

Die Stufe 2 -Uebergang zu einer gemeinsamen Holdinggesellschaft- kann ohne Revision des Luftfahrtgesetzes nicht verwirklicht werden. Artikel 103 des Gesetzes, der die Grundlage für die heutige Vorzugsstellung der SWISSAIR bildet, müsste zwingend überarbeitet bzw. ersatzlos gestrichen werden. Zudem müsste auch die Luftfahrtverordnung entsprechend überarbeitet werden.

Die in unserer Informationsnotiz unter Ziffer 3 aufgeführten Fragen können von der SWISSAIR-Geschäftsleitung heute erst zum Teil beantwortet werden (vgl. beiliegenden Bericht vom 5.5.93). Irreversible Beschlüsse sind in den kommenden Wochen zwar nicht zu erwarten. Die Entwicklung läuft aber sehr rasch ab. Gemäss Angaben der SWISSAIR macht zudem die Realisierung der Stufe 1 wenig Sinn, wenn nicht anschliessend gezielt auf die Verwirklichung der Stufe 2 hin gearbeitet wird. Schliesslich kann die vorliegende Frage praktisch über Nacht zu einem Politikum werden, wie dies die Diskussionen in Oesterreich zeigen.

EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND  
ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT



Adolf Ogi

**Beilagen:**

- Bericht der SWISSAIR vom 5. Mai 1993 (vertraulich)
- Informationsnotiz des EVED vom 23. März 1993 (vertraulich)



EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT  
 DEPARTEMENT FEDERAL DES TRANSPORTS, DES COMMUNICATIONS ET DE L'ENERGIE  
 DIPARTIMENTO FEDERALE DEI TRASPORTI, DELLE COMUNICAZIONI E DELLE ENERGIE  
 DEPARTAMENT FEDERAL DA TRAFFIC ED ENERGIA

Informationsnotiz

3003 Bern, 13. Mai 1993

vertraulich / nicht an die Presse

An die Mitglieder des Bundesrates

**Pläne der SWISSAIR zur Zusammenarbeit mit anderen Luftverkehrsgesellschaften (Projekt ALCAZAR)**

Nachdem wir den Bundesrat im Rahmen der Umfrage vom 27. Januar 1993 erstmals über Zusammenarbeitspläne der SWISSAIR mit KLM, SAS und AUA (Projekt ALCAZAR) orientiert und am 23. März 1993 eine Informationsnotiz überwiesen haben, überlassen wir Ihnen in der Beilage einen vertraulichen Bericht der SWISSAIR-Projektleitung vom 5. Mai 1993, welcher in den vergangenen Tagen den Mitgliedern des Verwaltungsrates der SWISSAIR zugestellt worden ist.

Der Bericht bekundet den deutlichen Willen der SWISSAIR-Leitung, mit den Zusammenarbeitsplänen zügig voranzuschreiten und, sofern Struktur und Inhalt unter Wahrung unserer Interessen gefunden werden können, *in zwei Etappen eine gemeinsame Holding zu verwirklichen*. Der Verwaltungsrat hat die Geschäftsleitung ausdrücklich ermächtigt, entsprechende exploratorische Gespräche zu führen und zu gegebener Zeit Antrag über das weitere Vorgehen zu stellen.

Gemäss Bericht soll in einem **ersten Schritt eine gemeinsame Management-Gesellschaft** gegründet und ihr die wesentlichen unternehmerischen Kompetenzen -Geschäftsführung und Führungsverantwortung- übertragen werden. Geplant wäre, diesen Schritt bereits 1994 zu vollziehen.

In einem **zweiten Schritt**, d.h. sobald die rechtlichen und politischen Voraussetzungen dies zulassen, sollen die **Aktionäre der vier Gesellschaften ihre Aktien gegen Aktien der gemeinsamen Holdinggesellschaft** austauschen. Die SWISSAIR-Geschäftsleitung rechnet damit, dass dies etwas 1997/98 geschehen sollte.

Für die schweizerische Zivilluftfahrt wäre die **Aufgabe der wirtschaftlichen und juristischen Selbständigkeit der SWISSAIR** ein ausserordentlich weittragendes Ereignis. Es werden ohne Zweifel Interessen tangiert, die weit über diejenigen des Bundes als Minderheitsaktionär hinausgehen (vgl. unsere Informationsnotiz vom 23. März 1993).

Beilage 1

## P E R S Ö N L I C H   /   V E R T R A U L I C H

## Projekt ALCAZAR

## Inhalt

1.      Einleitung
  
2.      Struktur
  - 2.1     Managementgesellschaft
  - 2.2     Holdinggesellschaft
  
3.      Organisation
  - 3.1     Geschäftsleitung
  - 3.2     Geschäftseinheiten
  
4.      Abläufe
  - 4.1     Entscheidungskompetenzen
  - 4.2     Ergebnis- und Dividendenausgleich
  
5.      Synergien
  - 5.1     Erträge
  - 5.2     Kosten
  - 5.3     Einführungskosten
  - 5.4     Zusammenfassung

\*   \*   \*

Stand : 05. MAI 1993

## Projekt Alcazar

### 1. EINLEITUNG

Die Liberalisierung des Luftverkehrs in Europa wird zu grundlegenden Strukturveränderungen führen. Um in einem freien Wettbewerb erfolgreich zu sein, bedarf es finanzielle Stärke, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur, eine starke Position in einem ausreichend grossen Heimmarkt, ein umfassendes Verkehrssystem und ein hervorragendes Produkt. Eine Handvoll grosser Gesellschaften werden die besten Ueberlebenschancen haben. Insbesondere die mittelgrossen Gesellschaften in Europa sind gefährdet. Aus diesem Grund sucht die Swissair nach neuen Wegen, um ihr langfristiges Ueberleben zu sichern. Einen Erfolg verspricht das Projekt Alcazar.

### 2. STRUKTUR

Das Projekt Alcazar bezweckt den Zusammenschluss der vier Fluggesellschaften Swissair, KLM, SAS und Austrian Airlines - unter sinnvoller Wahrung der eigenen Identität - um eine verstärkte Marktposition zu erreichen und erhebliche Synergien zu ermöglichen. Aus verschiedenen regulatorischen und politischen Gründen ist jedoch eine volle Fusion nicht möglich. Es wurde deshalb ein zweistufiges Vorgehen konzipiert, das in einem ersten Schritt die Gründung einer gemeinsamen Managementgesellschaft vorsieht, in einem zweiten Schritt die Umwandlung dieser Gesellschaft in eine Holdinggesellschaft unter Anwendung der Bewertung, wie sie unmittelbar vor der Gründung der Managementgesellschaft erfolgt ist. (Beilage 1) Auch wenn aus rechtlichen Gründen dieses abgestufte Vorgehen gewählt wird, besteht die klare Absicht, von Anfang an die vier Gesellschaften über die Managementgesellschaft als eine Einheit zu führen.

#### 2.1. MANAGEMENTGESELLSCHAFT

Die vier Gesellschaften wollen eine gemeinsame Tochtergesellschaft gründen und dieser die eigentliche Geschäftsführung der Muttergesellschaften übertragen. Es ist vorgesehen, die Eigentumsverhältnisse der Gesellschaft ausgewogen zu regeln (Swissair, KLM und SAS je 30 %, AUA 10 %).

Sämtliche Policy-, Planungs-, Koordinations- und Führungsfunktionen werden von der neuen Gesellschaft wahrgenommen. Die Muttergesellschaften bleiben als Produktionseinheiten bestehen und sind für den eigentlichen Flugbetrieb (Operationen und Flugzeugunterhalt) zuständig. Der Besitz der Aktiva, v.a. Flugzeuge und Immobilien, bleibt bei den Muttergesellschaften.

Die neue Managementgesellschaft bekommt einen Verwaltungsrat mit voraussichtlich 14 Mitgliedern (4 von jeder der drei grösseren Partner, 2 von AUA). Der Verwaltungsrat hat einen Vorsitzenden. Die Mitglieder setzen sich aus Mitgliedern der Verwaltungsräte der Muttergesellschaften zusammen. Der Verwaltungsrat überwacht die Geschäftsführung und ernennt die Geschäftsleitung der

Managementgesellschaft (nach den ersten drei Jahren, siehe unter Abschnitt 3.1).

## 2.2. HOLDINGGESELLSCHAFT

Sobald die rechtlichen und politischen Voraussetzungen geschaffen sind, sollen die Besitzverhältnisse so angepasst werden, dass die Aktionäre der vier Fluggesellschaften ihre Aktien gegen Aktien der gemeinsamen Gesellschaft austauschen. Es ist vorgesehen, dass die nationalen Gesellschaften als eigenständige Einheiten bestehen bleiben und gleichzeitig in Tochtergesellschaften der neuen Gesellschaft umgewandelt werden. Die neue Muttergesellschaft behält die Unternehmensführung wie sie die Managementgesellschaft ausgeübt hat.

## 3. ORGANISATION der MANAGEMENTGESELLSCHAFT

Ein Organigramm der neuen Gesellschaft ist in Beilage 2 enthalten. Es ist vorgesehen, die verschiedenen operativen Einheiten der Firma an verschiedenen geographischen Orten zu lokalisieren.

Am Hauptsitz bleiben Geschäftsleitung, Stabsstellen und die Einheit Business System, die vor allem zentrale Managementfunktionen hat, sowie möglicherweise die Chefs weiterer Systeme mit minimalen Stäben.

### 3.1. GESCHÄFTSLEITUNG

Die Geschäftsleitung der gemeinsamen Gesellschaft wird vom Verwaltungsrat ernannt. Sie soll möglichst klein gehalten werden, man rechnet heute mit vier bis fünf Mitgliedern, die für die ersten drei Jahre nach nationalen Kriterien von den Muttergesellschaften, nachher vom Verwaltungsrat der Gesellschaft ernannt werden. Einer der Mitglieder ist Vorsitzender der Geschäftsleitung.

### 3.2. GESCHÄFTSEINHEITEN

Der Geschäftsleitung sind sechs Systemeinheiten sowie die verschiedenen Tochtergesellschaften unterstellt.

Im Zentrum steht das *Business System*. Hier werden zentrale Planungs- und Koordinationsfunktionen des Flugbetriebs wie Flugplangestaltung, Tarifkoordination und Ertragssteuerung ausgeführt. Auch die Produktgestaltung gehört zu diesem System. Diese Einheit trägt die allgemeine Ergebnisverantwortung für den Flugbetrieb.

Das *Passenger bzw. Cargo System* sind für Marketing und Verkauf des Passagier- bzw. Frachtprodukts zuständig. Die Auslandsorganisation sind diesen Einheiten unterstellt. Das *Cargo System* übernimmt in seinem Bereich auch Aufgaben, die für den Passagierbereich im *Business System* liegt, wie Produktgestaltung, Ertragssteuerung u.ä.

- 3 -

Die Einheiten *Flight Operations* und *Maintenance & Engineering* haben in der Managementgesellschaft vor allem Aufgaben im Policy-Bereich. Die Ausführung bleibt bei den lokalen Muttergesellschaften, die folglich als reine Produktionsgesellschaften funktionieren.

Das *Information System* ist für den ganzen Informatikbereich zuständig. Inwiefern dieser ausgegliedert und verselbständigt werden kann, bleibt zu untersuchen. In diesem Fall müsste eine Stabsstelle der Managementgesellschaft für Policyfragen zuständig sein.

Die verschiedenen Tochtergesellschaften, Fluggesellschaften inbegriffen, rapportieren direkt an die Geschäftsleitung der Managementgesellschaft. Die genaue Strukturierung in diesem Bereich ist noch offen. Fest steht, dass das Business System für die kommerzielle Koordination der Flugtöchter im Linienverkehr zuständig ist.

### 3.2.1. STABSFUNKTIONEN

Die zentralen Stäbe werden möglichst klein gehalten. Der ausführende Teil dieser Funktionen (z.B. Buchhaltungen, gewisse Personalfunktionen, etc) werden dezentral in den verschiedenen Systemeinheiten belassen. Folgende Stabsfunktionen der Geschäftsleitung sind geplant: strategische Planung, Finanzen/Controlling, Unternehmensentwicklung, Generalsekretariat, Corporate Communication, Rechtsdienst, zentraler Einkauf, Qualitätssicherung und interne Revision.

## 4. ABLÄUFE

### 4.1. ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Die vier nationalen Gesellschaften delegieren die Geschäftsführung an die Managementgesellschaft, die somit die Führungsverantwortung trägt und mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen versehen ist. Vorbehalten bleiben nationale Rechte, die gesetzlich nicht delegiert werden können.

Die Kompetenzen erstrecken sich de facto auch auf Beschaffung und Verkauf von Flugzeugen und anderen Aktiva, auch wenn diese formell im Besitz der Muttergesellschaften sind, sowie auf Finanzierungsentscheide.

### 4.2. ERGEBNIS- und DIVIDENDENAUSGLEICH

Die gemeinsame Führung durch die Managementgesellschaft setzt voraus, dass keine der Muttergesellschaften finanziell übervorteilt werden kann. Um eine gleichmässige finanzielle Entwicklung sicherzustellen, werden die Ergebnisse der Gesellschaften ausgeglichen und eine gemeinsame, ausgewogene Dividendenpolitik geführt.

Die Muttergesellschaften und die Managementgesellschaft führen ihre separaten Buchhaltungen, allerdings so weit wie möglich nach vereinheitlichten Regeln. Diese Rechnungen werden von der Manage-

mentgesellschaft konsolidiert, und ein konsolidierter Abschluss inkl. Bilanzrechnung wird erstellt. Das konsolidierte Ergebnis wird nach dem vereinbarten Verhältnis auf die Muttergesellschaften umgelegt.

Der Verwaltungsrat der Managementgesellschaft entscheidet über die auszuschüttende Dividende, die über die lokalen Gesellschaften an die Aktionäre gelangt. Das Ziel ist, das gemäss Bewertung eingesetzte Kapital gleichmässig zu verzinsen. Die lokalen Gesellschaften verpflichten sich, den diesbezüglichen Anweisungen der Managementgesellschaft zu folgen.

## 5. SYNERGIEN

Die vier Gesellschaften haben 16 Arbeitsgruppen eingesetzt, um die Synergien des Zusammenschlusses zu ermitteln. Diese setzen sich sowohl aus Ertragssteigerungen als auch aus Kostenminderungen zusammen. Gleichzeitig ist in den ersten Jahren auch mit gewissen Einführungskosten zu rechnen.

### 5.1. ERTRÄGE

Durch die Schaffung eines integrierten und optimierten Verkehrssystems der vier Gesellschaften (7 Hubkonzepte\*) kann das Angebot gesteigert und verbessert werden. Gleichzeitig wird angenommen, dass die Durchschnittserträge und die Auslastung verbessert werden können. Gesamthaft führt dies zu einer Ertragssteigerung im Stichtjahr 1997 von 760 Mio ECU (ca. 1350 Mio Fr.). Demgegenüber stehen gewisse Mehrkosten, bedingt durch Produktionssteigerungen, so dass gegenüber dem Alleingang der vier Gesellschaften die Erträge netto um ca. 540 Mio ECU (960 Mio Fr.) erhöht werden können.

\*) AMS, CPH, GVA, OSL, STO, VIE, ZRH

### 5.2. KOSTEN

Kostenseitig liegen die grössten Synergiepotentiale in Rationalisierungen der Auslandorganisation, wo die vier Gesellschaften naturgemäss viele Doppelspurigkeiten aufweisen. Andere Gebiete, in welchen v.a. grössere Personaleinsparungen möglich sind, sind Planungs- und Koordinationsfunktionen, sowie in der Administration generell. Gesamthaft wird für das Jahr 1997 mit Kostensynergien von ca. 690 Mio ECU (1230 Mio Fr.) gerechnet.

### 5.3. EINFÜHRUNGSKOSTEN

~~Die Realisierung der Synergien ist mit bedeutenden Uebergangskosten verbunden.~~ Der grösste Posten betrifft den Sozialplan; die Personalreduktionen bedingen grosse Aufwendungen. Andere Kosten betreffen die Vereinheitlichung der Flotte und des Erscheinungsbildes, Anpassungen von EDV-Systemen etc. Gesamthaft wird mit Uebergangskosten von ca. ~~980 Mio ECU (1750 Mio Fr.)~~ gerechnet, ~~eine Summe, die sich im wesentlichen über die vier ersten Jahre des Zusammenschlusses verteilt.~~

#### 5.4. ZUSAMMENFASSUNG

Beilage 3 zeigt die Entwicklung der Synergien. Im ersten Jahr überwiegen die negativen Effekte der Einführungskosten. Bereits ab Jahr 2 ergibt sich per Saldo ein positives Bild, und im Jahr 1997 beträgt der positive Synergieeffekt per Saldo ca. 1100 Mio ECU (1950 Mio Fr.). Dies entspricht ca. 10 % der Gesamterträge der vier Gesellschaften. Dieser Betrag sollte sich in den späteren Jahren noch etwas steigern und ca. 1.5 Mrd. ECU (2.6 Mrd Fr.) erreichen. Die aufgezeigte Entwicklung beinhaltet in den ersten Jahren auch etwas mehr als 600 Mio Fr. für unvorhergesehene Kosten.

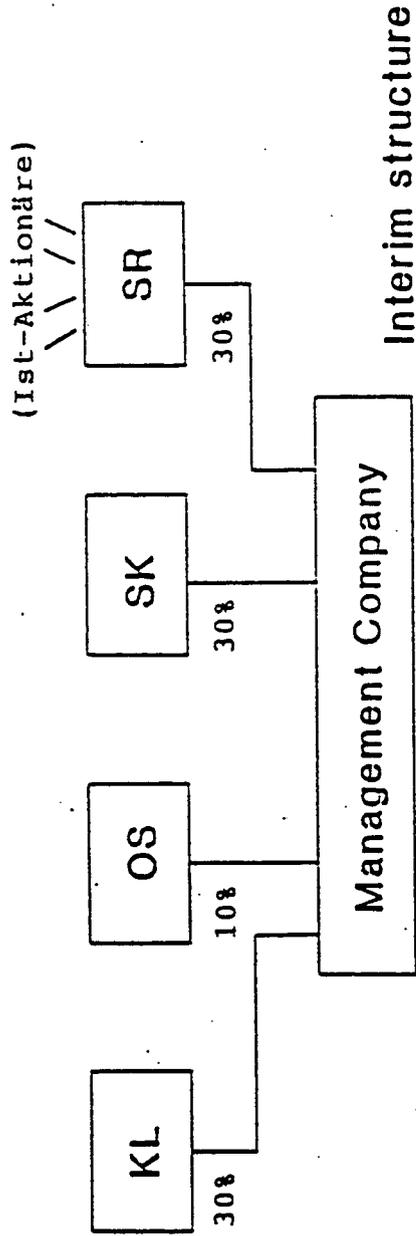
Es liegt auf der Hand, dass die Synergieberechnung mit sehr vielen Unsicherheiten behaftet ist. Auf der negativen Seite fallen vor allem die verkehrsrechtlichen Risiken ins Gewicht. Es ist schwierig abzuschätzen, wie Drittländer und die Konkurrenz auf den Zusammenschluss reagieren werden. Die verkehrspolitischen Experten sind aber der Meinung, dass wir unsere Rechte ohne grosse Mehrkosten werden behalten können. Ein anderer Unsicherheitsfaktor ist der Realisierungstakt des Zusammenschlusses und der damit verbundenen Synergien. Wenn politische oder arbeitspolitische Probleme eine Verzögerung bewirken, geht es entsprechend länger, bis der volle positive Effekt einsetzt.

Auf der positiven Seite ist zu erwähnen, dass die Möglichkeiten zur Kosteneinsparung eher vorsichtig eingeschätzt wurden. Wenn eine Konjunkturerholung einen rascheren Aufbau erlaubt, wäre es auch möglich, dass der Personalabbau verringert werden kann, was zu tieferen Abgangskosten führen würde.

Per Saldo ist somit festzuhalten, dass die berechneten Synergien vorsichtig bis realistisch erscheinen, und dass das Risiko vor allem im Faktor Zeit liegt; eventuell könnte es etwas länger gehen, bis die vollen Effekte realisiert sind.

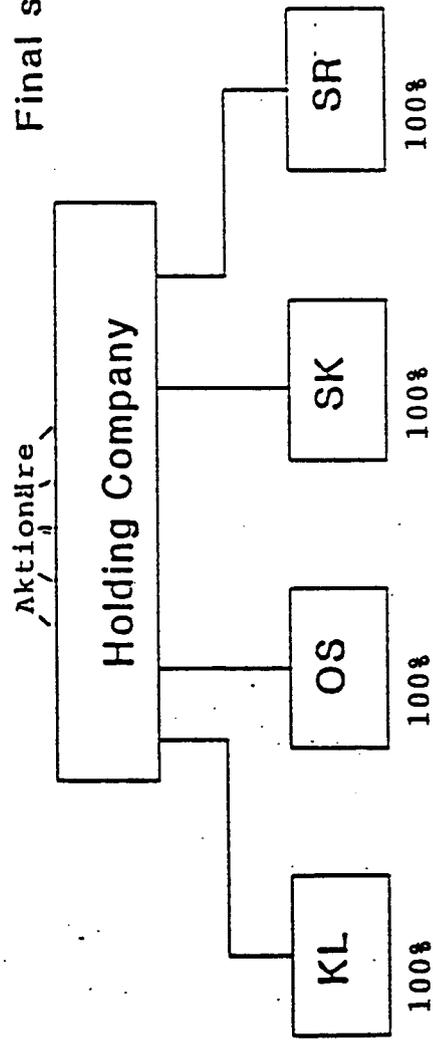
\* \* \* \* \*

# Project Alcazar

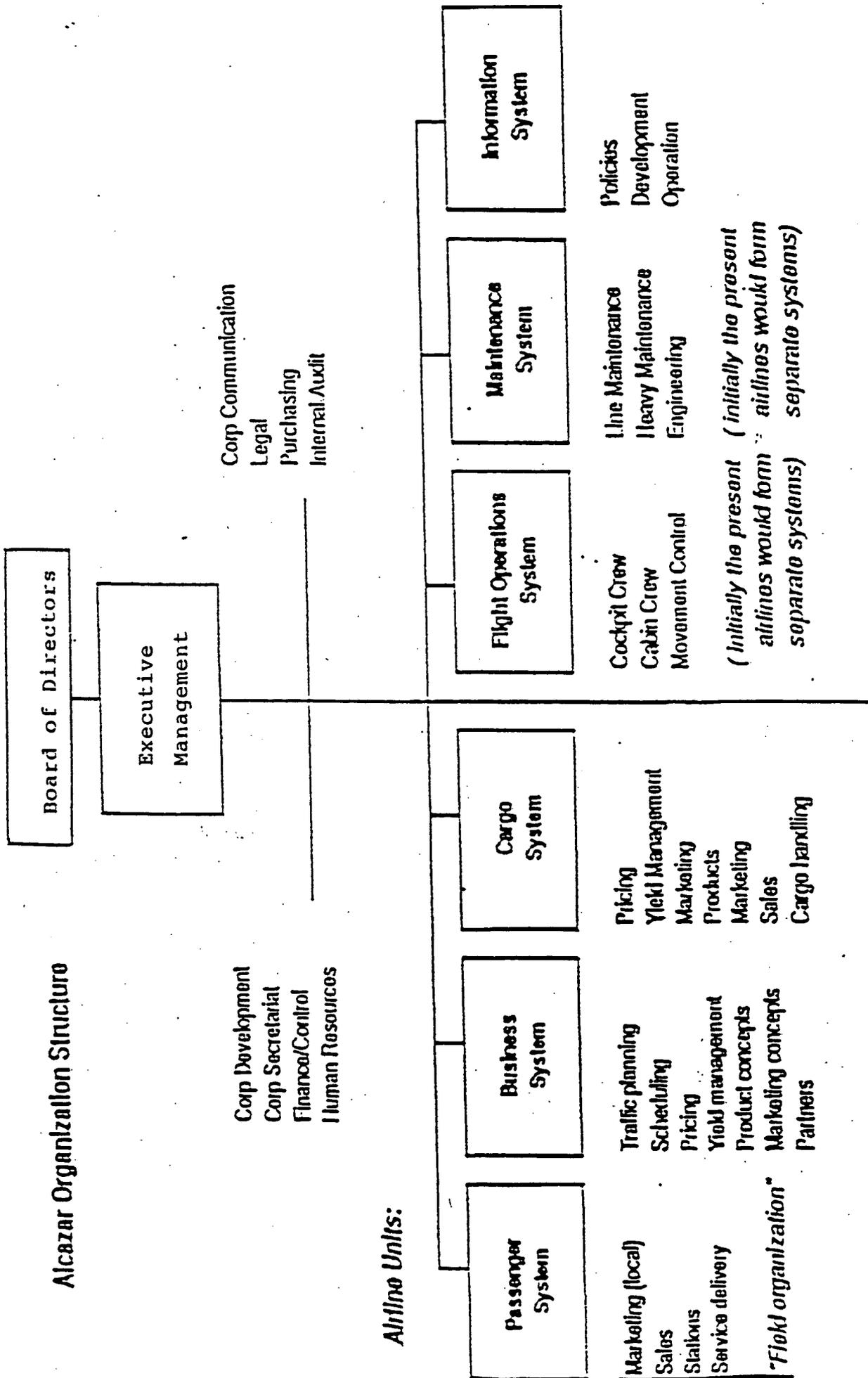


---

## Final structure



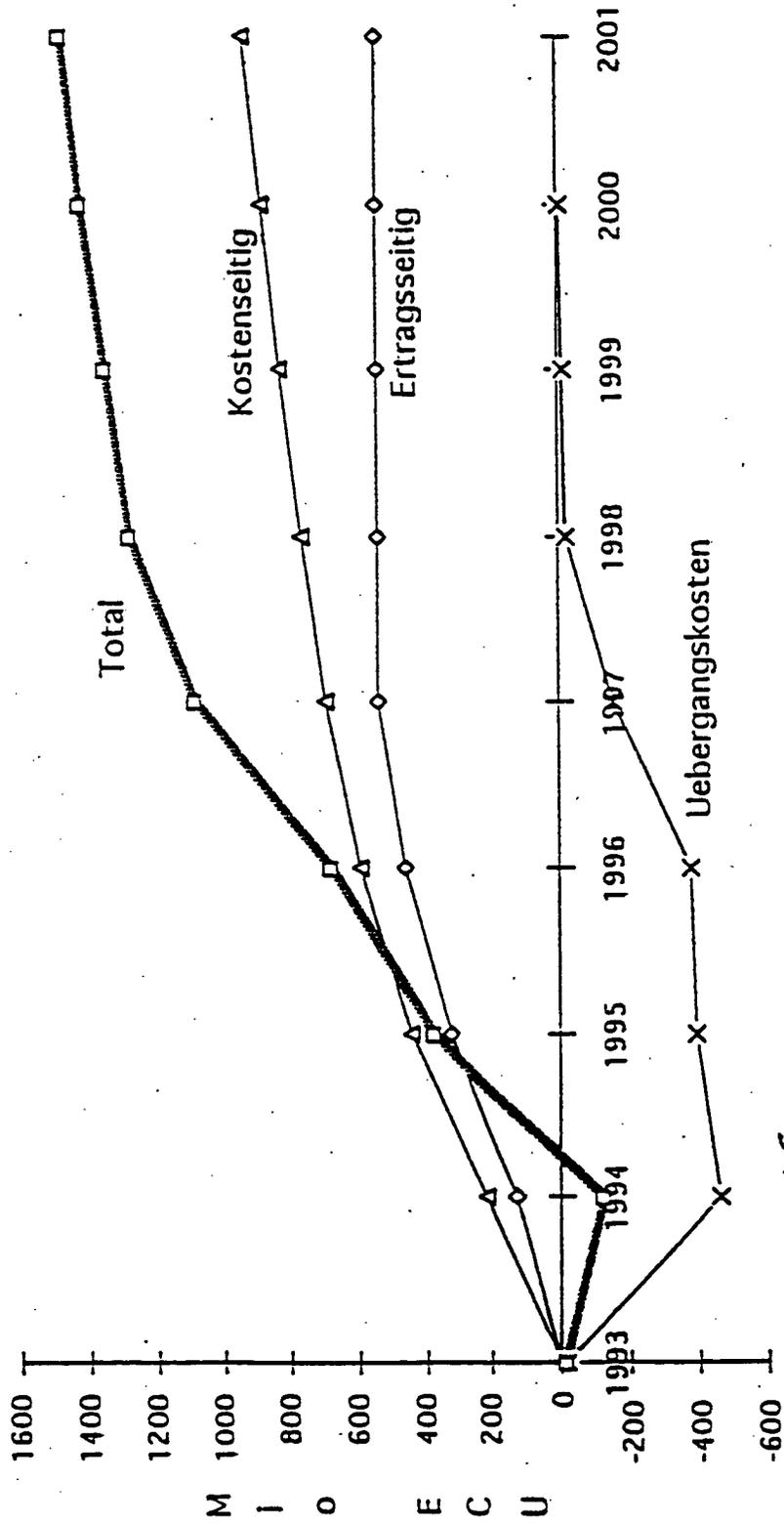
### Alcazar Organization Structure



### Separate Business Units:

- Hotels, Catering, Trading,
- Affiliated Airlines, Tour Operation, Credit cards etc

# Alcazar Synergien 1993 - 2001



Beilage 2



EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT  
 DEPARTEMENT FEDERAL DES TRANSPORTS, DES COMMUNICATIONS ET DE L'ENERGIE  
 DIPARTIMENTO FEDERALE DEI TRASPORTI, DELLE COMUNICAZIONI E DELLE ENERGIE  
 DEPARTAMENT FEDERAL DA TRAFFIC ED ENERGIA

3003 Bern, 23. März 1993

Informationsnotiz

Vertraulich

An den Bundesrat

### Pläne der Swissair zur Zusammenarbeit mit anderen Luftverkehrsgesellschaften

Nachdem wir den Bundesrat im Rahmen der Umfrage vom 27. Januar 1993 erstmals über Zusammenarbeitspläne der Swissair mit KLM, SAS und Austrian Airlines orientiert haben, möchten wir über die seitherige Entwicklung und über den Stand des Geschäftes schriftlich informieren.

#### 1. Ausgangslage

Der Wettbewerbsdruck in der Zivilluftfahrt wird im Zeichen der fortschreitenden Liberalisierung und der aktuellen konjunkturellen Schwierigkeiten zunehmend härter. Die Luftfahrtgesellschaften flogen 1991/1992 - von wenigen Ausnahmen abgesehen - weltweit grosse Defizite ein. Eine Trendwende ist zumindest für 1993 nicht abzusehen.

Für Gesellschaften wie die Swissair kommt erschwerend hinzu, dass zahlreiche Staaten ihre nationalen Fluggesellschaften mittels direkter oder indirekter Subventionen stützen - z.B. Frankreich, Belgien, Spanien - oder, wie in den USA, die Rechtsordnung wirtschaftlich kranke Unternehmen dem Konkurs entziehen (Unterstellung unter Kapitel 11 des US-Schuldbetreibungs- und Konkursrechtes).

Dadurch wird der freie Wettbewerb massiv verfälscht.

Der Swissair bereitet die Tatsache, dass sie von der europäischen Integration und dem damit verbundenen Liberalisierungsprozess einstweilig noch ausgeschlossen ist, zusätzliche Probleme.

- 2 -

Mittels strategischer Allianzen auf europäischer und interkontinentaler Ebene sowie harter Kostensenkungsprogrammen hat die Swissair bisher diese Negativeffekte recht erfolgreich auffangen können. Es stellt sich indes die Frage, ob dies genügt, um auch in Zukunft bestehen zu können.

## 2. Kooperationsgespräche Swissair, Austrian Airlines, SAS und KLM

Die Swissair arbeitet schon seit mehreren Jahren mit Austrian Airlines und SAS in der sog. European Quality Alliance (EQA) zusammen.

Ende 1992 hat auch die KLM ihr Interesse an einer vertieften Kooperation mit der Gruppe angemeldet. Der Verwaltungsrat hat an seiner Sitzung vom 16. Dezember 1992 dem Ausschuss der Geschäftsleitung der Swissair folgenden Auftrag erteilt:

- Abklärungen mit KL/OS/SK im Hinblick auf einen Zusammenschluss der Gesellschaften vornehmen.
- Entsprechende Konsultationen mit dem Bundesrat und den betroffenen Behörden aufnehmen.
- Verhandlungen mit KL/OS/SK über einen Zusammenschlussvertrag führen.
- Den VR oder dessen Ausschuss regelmässig über den Verlauf der Verhandlungen informieren.
- Zu gegebener Zeit einen allfälligen Antrag über den Zusammenschluss unterbreiten.

Die Form einer allfälligen engeren Zusammenarbeit ist zur Zeit noch offen, doch werden alle Möglichkeiten geprüft, bis hin zu einer Fusion der vier Gesellschaften.

Eine solche strategische Kooperation, in welcher Form auch immer, zielt darauf ab, grössere Marktanteile und somit eine stärkere Position zu erlangen. Mittels Optimierung der Arbeitsabläufe und Nutzung weitreichender Synergien liessen sich die Produktivität steigern und Kosten senken. Dergestalt sollte das wirtschaftliche Ueberleben sichergestellt werden.

### 3. Fragen, die sich aus Sicht EVED stellen

Der Bund ist nicht nur als Aktionär - ca. 7 Prozent der SR-Aktien sind direkt in Bundesbesitz - am Verlaufe dieser Gespräche interessiert. Die Swissair ist heute ein nationales Symbol mit starkem Identifikationseffekt.

Eine Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit hätte einerseits weitreichende politische, rechtliche, verkehrspolitische und wirtschaftliche Konsequenzen. Ein Nichthandeln und Abseitsstehen könnte andererseits die wirtschaftliche Ueberlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden.

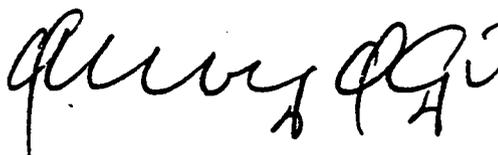
Der Vertreter der Bundesverwaltung im Verwaltungsrat der Swissair und Mitglied des Ausschusses, Generalsekretär Dr. Fritz Mühlemann, hat deshalb der Aufnahme von exploratorischen Gesprächen im Verwaltungsrat am 16. Dezember 1992 zugestimmt, dabei aber gefordert, dass keine Schritte unternommen werden, welche eine irreversible Entwicklung einleiten. Noch sind zu wenig Fakten bekannt, um eine Meinung zur angestrebten Zusammenarbeit zu bilden. Wesentliche Fragen können wohl erst nach der Durchführung formeller Verhandlungen, die demnächst aufgenommen werden sollen, beantwortet werden. Zu diesen Fragen gehören beispielsweise:

- Intensität der Zusammenarbeit
- Swissair-Identität
- Ort des Hauptsitzes
- Führungsstrukturen
- Auswirkungen auf die Arbeitsplätze
- Hub-Konzept
- Luftverkehrsrechtliche Probleme
- Allfälliger Revisionsbedarf von Rechtsgrundlagen (Luftfahrtgesetz, Verordnung, Konzession)
- Wirtschaftlichkeit usw.

- 4 -

Wir werden der Aufnahme formeller Verhandlungen nicht opponieren, aber weiterhin verlangen, dass keine irreversiblen Beschlüsse gefasst werden. Die Entscheidungsfreiheit der Behörden muss im Rahmen der geltenden Rechtsordnung jedenfalls gewahrt bleiben.

EIDGENÖSSISCHES VERKEHRS- UND  
ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adolf Ogi', written in a cursive style.

Adolf Ogi



EIDGENÖSSISCHES MILITÄRDEPARTEMENT  
 DÉPARTEMENT MILITAIRE FÉDÉRAL  
 DIPARTIMENTO MILITARE FEDERALE  
 DEPARTAMENT FEDERAL MILITAR

CH-3003 Bern 25. Mai 1993

Ihr Zeichen  
 Votre référence  
 Vostro segno

Ihre Nachricht vom  
 Votre communication du  
 Vostra comunicazione del

Unser Zeichen  
 Notre référence  
 Nostro segno

192.9-001

Ø 031/67

An den  
 B u n d e s r a t

**Pläne der SWISSAIR zur Zusammenarbeit mit andern Luftverkehrs-  
 kehrsgesellschaften (Projekt ALCAZAR)**

M I T B E R I C H T

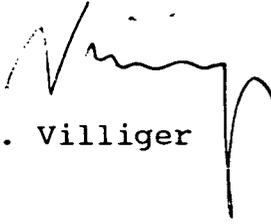
zum Aussprachepapier des EVED vom 21. Mai 1993

Wir haben mit Interesse vom Bericht der Swissair-Projekt-  
 leitung Kenntnis genommen. Offenbar sind die exploratorischen  
 Gespräche über eine Zusammenarbeit mit KLM, SAS und AUA bis  
 hin zur Verschmelzung in einer gemeinsamen Holdinggesell-  
 schaft zügig vorangetrieben worden; bereits im Juni soll der  
 Verwaltungsrat der Swissair über eine verbindliche Absichts-  
 erklärung und damit über die Eröffnung formeller Verhand-  
 lungen betreffend die Zwischenetappe (Gründung einer gemein-  
 samen Management-Gesellschaft) entscheiden. Zudem hat die  
 politische Diskussion über die Zukunft der Swissair - ein  
 nationales Symbol von grosser Bedeutung - bereits eingesetzt.

Um nicht in einen gefährlichen Zugzwang zu geraten und eine  
 Notbremsung zur falschen Zeit zu vermeiden, muss der Bundes-  
 rat das Projekt ALCAZAR in Kenntnis aller Fakten, Zusammen-  
 hänge und Optionen begleiten und von der Swissair umfassende  
 Transparenz hic et nunc erwarten können. Unter diesem Ge-  
 sichtspunkt begrüssen wir die morgige Aussprache über die  
 Pläne unserer nationalen Luftfahrtgesellschaft. Wir würden es  
 aber auch begrüssen, wenn der Vorsteher des EVED **mündlich** zu  
 einigen besonders virulenten Fragen im Zusammenhang mit dem  
 Projekt Stellung nehmen könnte:

- Inwiefern sind und bleiben die politischen Bundesbehörden in dieser Angelegenheit mitentscheidungs- und vetomächtig?
- Gibt es zur Aufnahme formeller Verhandlungen über eine gemeinsame Management-Gesellschaft, welche die Swissair schon ab 1994 zu einer reinen Produktionseinheit "degradieren" könnte, ökonomisch wirklich keine Alternative, welche das mittelfristige Ueberleben der Swissair als mittelgrosse Fluggesellschaft auch im Alleingang zu sichern vermöchte?
- Was wäre wirklich noch zu verhandeln, was ist faktisch schon vorentschieden?
- Inwiefern bleibt der Prozess reversibel, was u.a. auch voraussetzt, dass Swissair-intern parallel eine Rückfall-Position ausgearbeitet wird?
- Wie offen ist das Rennen um den Hauptsitz der neuen Gesellschaft noch wirklich?
- Was würde das für Zürich bedeuten, wenn die ganze Geschäftsführung anderswo angesiedelt würde?
- Welche Stellung hätte Genf im Rahmen des sog. Hub-Konzeptes?
- In welcher Dimension ist der Personalabbau bei der Swissair zur Realisierung kostenseitiger Synergieeffekte zu veranschlagen?
- Welches Informationskonzept hat die Swissair, um frühzeitig und kontinuierlich eine politische Oeffentlichkeitsarbeit zu betreiben, damit ein Projekt "ALCAZAR" hierzulande überhaupt eine Chance haben könnte?

EIDGENÖSSISCHES MILITÄRDEPARTEMENT

  
K. Villiger