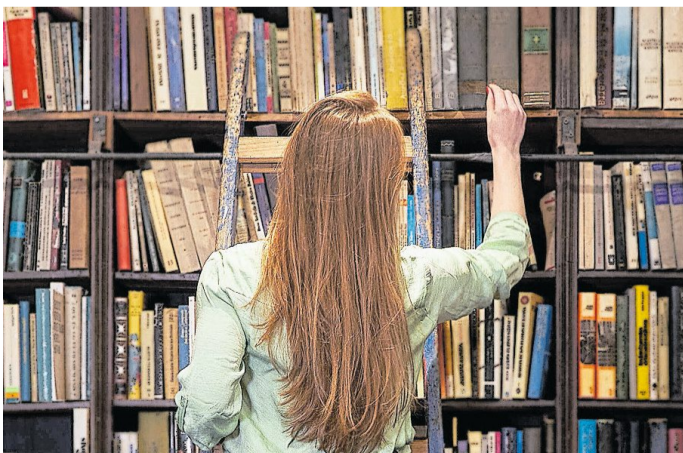
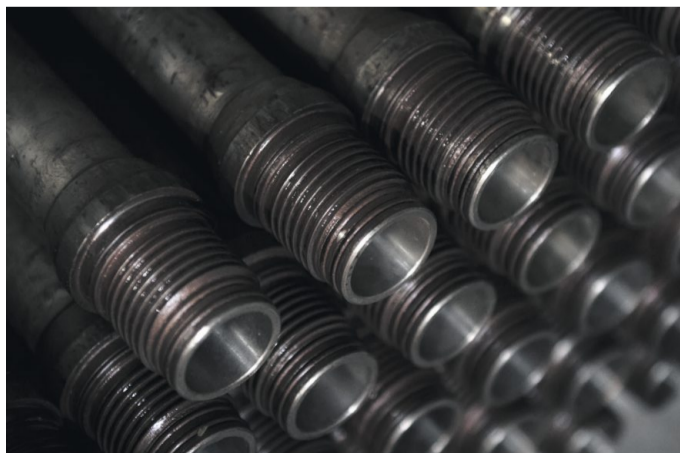


BILDER: DAVID BEGNER FÜR NZZ, IMAGO, KARIN HOEER / NZZ, BETH WATSON / STOCKTREK / IMAGO

Der lange Kampf des letzten Swissair-Kapitäns Mario Corti SEITE 42–46



Literatur ist die grosse  
Erzählung vom Ich – und  
jeder liest sie anders SEITE 48, 49



Im Gotthardmassiv werden  
die Nebenwirkungen der  
Geothermie erforscht SEITE 52



Manche Haiarten  
fliehen vor Hurrikanen,  
andere nicht SEITE 55





«Es war mein grösster Fehler, dass ich dem System Schweiz zu stark vertraut habe»: Mario Corti im Public Garden in Boston.

DAVID DEGENER FÜR NZZ

# Der perfekte Sündenbock

Das Grounding der Swissair war die grösste Wirtschaftspleite der Schweizer Geschichte. Mario Corti, der letzte Kapitän, hatte in der Not übernommen – und bezahlte mit dem sozialen Tod. Eine Erzählung über Risiko, Rückgrat und das Ende der alten Elite.  
VON MARC TRIBELHORN

Am 2. Oktober 2001 ist die Katastrophe perfekt. «Aus finanziellen Gründen ist die Swissair nicht mehr in der Lage, ihre Flüge auszuführen», lautet die Lautsprecherdurchsage am Flughafen Zürich. Es ist 16 Uhr 17, und die Airline, der Stolz einer Nation, wird zum Albtraum. Ihre Flotte bleibt am Boden. Weltweit, nach 70 Jahren in der Luft, 19 000 Passagiere mit gültigen Tickets stranden, ein Viertel von ihnen in Kloten, wo einige in Zivilschutzanlagen übernachten müssen. Im Ausland werden Swissair-Maschinen beschlagnahmt, auf den Rückflug wartende Crews aus ihren Hotels geworfen. Chaos, Wut, Fassungslosigkeit – die Bilder gehen um den Globus.

Die Swissair, das Symbol eidgenössischer Qualität, Zuverlässigkeit und Eleganz, ist gegroundet.

Die ausländische Presse berichtet vom «Super-GAU», von «Untergangsstimmung in der Schweiz», vom «Ende eines Mythos». Es ist noch schlimmer: Beim grössten Bankrott der hiesigen Wirtschaftsgeschichte werden 17 Milliarden Franken vernichtet, Tausende verlieren ihren Job und eine ganze Managerkaste ihr Gesicht. Der Fall Swissair ist eine historische Zäsur. Sie markiert auch den Untergang der alten, vom Freisinn dominierten Eidgenossenschaft.

## «Super Marios» Fall

Zwanzig Jahre später sitze ich Mario Corti gegenüber, dem letzten Chef der Fluggesellschaft. Glaubt man früheren Medienberichten, dann spielte er fast jede Rolle in dieser Geschichte: Er war Glücksfall, Herkules, Heilsbringer, «Super Mario». Aber auch Zauderer, Totengräber, Abzocker, Hauptangeklagter im grössten Wirtschaftskriminalfall, den das Land je gesehen hat.

Nach dem Swissair-Debakel kehrte er der Schweiz den Rücken, zog in die USA, enttäuscht und gedemütigt. 74 Jahre alt ist Mario Corti inzwischen, und die einst so charakteristische Haarsträhne ist aus der Stirn gewichen. Seine Stimme ist noch immer eindringlich-schnarrend, die Eloquenz geblieben – mal ironisch, mal schneidend, oft witzig, stets druckreif.

**Im «Aviation Room», wie Corti sein Büro nennt, türmen sich Akten und Anklageschriften: Relikte der Prozesse, die ihn 20 Jahre lang beschäftigt haben.**

In Kennebunkport, einem pittoresken 3500-Seelen-Dorf, eineinhalb Stunden nördlich von Boston, bewohnt er ein Holzhaus, neuenglischer Stil, Baujahr 1779. Charmant stellt er seine Ehefrau Joy vor, die er einst im Studium in Harvard kennenlernte: «Sie ist das Beste, was mir im Leben passiert ist.» Seit fast 50 Jahren steht die Innenarchitektin an seiner Seite, im Guten wie im Schlechten. Und von Letzterem gab es nach dem Ende der Swissair so viel – Corti würde sagen «ad nauseam» –, dass der Besuch des Journalisten zu ehelichen Krisengesprächen führte: Soll man nochmals Einblick geben in eine Geschichte, die so schmerzhaft und aufwühlend ist? Nachdem seit Anfang Jahr auch die letzten zivilrechtlichen Auseinandersetzungen beendet sind? «Man muss», sagt Corti. «Ein letztes Mal.»

Im «Aviation Room», wie er sein Büro nennt, türmen sich Akten und Anklageschriften. Es sind Relikte der Straf- und Zivilprozesse, die Corti 20 Jahre lang beschäftigt haben und ihn gleich mehrfach in den Ruin hätten treiben können. «Ein Fulltime-Job» sei es gewesen. «Er hat mich davor bewahrt, senil zu werden», sagt der Hausherr lächelnd. Die ernste Erzählung folgt später: «Es war eine unglaubliche Verschwendung meiner Kräfte und Talente. Niemand stellt Sie als Manager ein, wenn Ihnen eine Verurteilung droht. Es war zermürbend. Meine Frau fragte mich immer, wann ist der Horror endlich vorbei? Ich wusste es nicht. Es ist ein Wunder, dass wir das gesundheitlich heil überstanden haben.»

Ist es rückblickend der grösste Fehler seines Lebens, dass er sich für das Himmelfahrtskommando Swissair zur Verfügung stellte? Corti antwortet ohne Zögern: «Als Patriot, für die Sache und die wunderbare Belegschaft würde ich es wieder tun. Ich bin bis heute überzeugt, dass die Swissair hätte gerettet werden können. Aber wenn ich gewusst hätte, wie mich ein Teil des Establishments verraten würde, dann hätte ich es niemals getan!»

Wer das Ausmass dieser Tragödie begreifen will, muss in die goldenen Zeiten der Swissair zurückreisen. 1931 gegründet, war sie bald eine der fortschritt-



lichsten Fluggesellschaften – mit amerikanischen Schnellverkehrsflugzeugen und den ersten Flugbegleiterinnen in Europa. Den Zweiten Weltkrieg und die unmittelbare Nachkriegszeit überstand sie zwar nur dank einer Finanzspritze des Bundes, setzte dann aber zum Höhenflug an. Immer neue Destinationen steuerte die Swissair an, war ab den 1970er Jahren die beste Airline des Planeten, mit konkurrenzlos gutem Personal und Service sowie einer modernen Flotte. Sie verkörperte im Binnenland Schweiz den Traum von der weiten Welt, war nationales Wahrzeichen, Markenbotschafterin und eine der begehrtesten Arbeitgeberinnen.

Finanziell lief es so rund, dass die Swissair den Spitznamen «fliegende Bank» trug. Doch die Grosswetterlage änderte sich, als Ende der 1980er Jahre der Luftverkehrmarkt liberalisiert wurde und ein ruinöser Preiskrieg einsetzte. Nach dem Nein des Schweizer Stimmvolks zum Europäischen Wirtschaftsraum 1992 kämpfte die Fluggesellschaft zudem mit einem gravierenden Wettbewerbsnachteil auf dem eigenen Kontinent.

### Die fatale Jagd

Die Swissair musste handeln. 1993 wurde ein Projekt namens Alcazar in Angriff genommen: eine Fusion mit der skandinavischen SAS, der niederländischen KLM und der österreichischen AUA. Sie scheiterte, weil Heimatschützer wie Verkehrsminister Adolf Ogi und der «Blick» das Projekt torpedierten. Aber auch, weil die Swissair-Führung zu arrogant verhandelte. Als Ausweg sah die Konzernspitze schliesslich einen Plan, den die Beratungsfirma McKinsey für sie entwickelt hatte: die Hunter-Strategie.

Die mittelgrosse Swissair sollte durch Zukäufe – 1995 hatte man bereits 49,5 Prozent der belgischen Sabena gekauft – zur viertgrössten Airline Europas wachsen. Und so ging Philippe Bruggisser, ein Zahlenmensch und Workaholic, der vom Controller zum CEO aufgestiegen war, auf die Jagd. Im Nu kaufte er allerlei Beteiligungen an Fluggesellschaften zweifelhafter Qualität, von Air Littoral und Air Liberté bis LTU und LOT.

Statt 300 Millionen wie budgetiert kosteten die Hunter-Akquisitionen über 5 Milliarden, alles fremdfinanziert. Die Strategie war aus heutiger Sicht Grössenwahn und Ursünde zugleich. Damals schritt niemand ein. Und kaum jemand durchschaute die neue Holdingstruktur, die Bruggisser zur Steueroptimierung gebaut hatte, ein Labyrinth aus 260 Unternehmenseinheiten.

Viele liessen sich blenden von der rasanten Expansion, allen voran der Verwaltungsrat, ein Gremium voller freisinniger Granden, die an ihren Sitzungen noch Schweizerdeutsch sprachen. Sie sahen zu wenig genau hin, verstanden zu wenig – oder beides zusammen. Und als für das Jahr 2000 statt eines prognostizierten Gewinns von 200 Millionen Franken ein Verlust von 2,9 Milliarden resultierte, brach Panik aus. Die Hunter-Strategie wurde verworfen, VR-Präsident Eric Honegger, promovierter Historiker und ehemaliger Zürcher FDP-Regierungsrat, entliess Anfang 2001 den Mastermind Bruggisser, ohne einen Nachfolger zu haben, geschweige denn eine neue Strategie.

«Danach torkelte die Swissair wie ein geköpftes Huhn», wie der Publizist und Kenner der Airline, René Lüchinger, einmal schrieb. Das Fluggeschäft wurde Crossair-Gründer Moritz Suter übertragen, der bereits nach 44 Tagen hinschmiss, nachdem ihn sein Anwalt vor Haftungsrisiken gewarnt hatte. Und dann entschied der Verwaltungsrat im März 2001, in corpore zurückzutreten, was einer Flucht vor der eigenen Verantwortung gleichkam. Nur einer wurde bekümmert, zu bleiben und zu retten – Mario Corti, Finanzchef von Nestlé und erst seit elf Monaten VR-Mitglied der Swissair.

### «Stop the bleeding!»

Corti erinnert sich genau an den Moment, als er auf einer Geschäftsreise in Boston den Anruf Honeggers entgegennahm: «Was? Alle treten zurück?» Er war sprachlos, bedingte sich Bedenkzeit aus, vergewisserte sich der Unterstützung durch mächtige Politiker und Unternehmer, etwa von UBS-Chef Marcel Ospel – und übernahm den prekärsten Posten der Schweizer Wirt-

## Die mittelgrosse Swissair sollte durch Zukäufe zur viertgrössten Airline Europas wachsen. Die Strategie war Grössenwahn und Ursünde zugleich.

schaft. «Aus Pflichtbewusstsein gegenüber meinem Land und den 70 000 Angestellten weltweit», wie Corti bis heute beteuert.

Wahrscheinlich waren auch eine Prise Eitelkeit und ein Hauch Hybris dabei. Ganz sicher aber hätte er den Hochrisikojob nicht nötig gehabt. Denn Corti, Jahrgang 1946, Spross aus dem freisinnigen Bürgertum, Offizier, hochgebildet, perfekt viersprachig, bestens vernetzt, hatte bisher eine Bilderbuchkarriere hingelegt. Sie führte den Ökonomen und promovierten Juristen zunächst zur Nationalbank, wo er bis zum stellvertretenden Direktoriumsmitglied aufstieg. Dann wechselte er auf bundesrätlichen Wunsch ins Bundesamt für Aussenwirtschaft (heute Seco), trug den Titel eines Botschafters und amtierte als Stellvertreter von Stardiبلوماس Franz Blankart. 1990 folgte der Sprung in die Privatwirtschaft zum Weltkonzern Nestlé. Beworben musste sich Corti nie. «Ich wurde berufen.»

Als am 15. März 2001 sein Höllenritt bei der Swissair begann, waren die Schweizer Medien begeistert: «Ein souveräner neuer Steuermann» (NZZ), ein «Patriot», der «Intelligenz, Sachkompetenz, Welterfahrenheit, Menschenfreundlichkeit» mitbringe («Weltwoche»), oder kurz: «Der Citoyen» («Bilanz»). Nur der «Blick» frotzelte bald über den elitären «Dr. Corti» und seine Frisur («Was ist Ihr Coiffeur von Beruf?»), als sich dieser in die Arbeit stürzte, statt für Home-Stories zu posieren.

*Herr Corti, bei Ihrem Antritt herrschte Krisenstimmung am Balsberg, der Swissair-Zentrale in Kloten. Wie muss man sich diese Zeit vorstellen?*

Es war wie eine monatelange Feuerwehrübung. Immer neue Überraschungen, selten positive. Der Konzern war viel zu komplex strukturiert. Allein bis wir die internen Finanzströme verstanden! Dann der Kleinkrieg zwischen der Swissair und der Regionalfluggesellschaft Crossair. Oft schlief ich nur drei, vier Stunden, stand mitten in der Nacht auf, studierte Akten und fuhr dann frühmorgens ins Büro. In dieser Zeit nahm ich sechs Kilo ab. Es war verrückt.

*Sie hätten auch das Weite suchen können – sorry, unlösbar, adieu!*

Das ist nicht meine Art. Vor allem war ich überzeugt, dass wir uns auf einem schmalen, aber gangbaren Weg befanden. Ich musste die Karten spielen, die mir ausgeteilt worden waren. Wäre ich früher gekommen, hätte ich die Hunter-Entscheidung, die alle vor meiner Zeit gefällt worden waren, früher rückgängig gemacht. Mit diesen Ramschfluggesellschaften verloren wir monatlich Millionen. Es gab nur eine Devise: Stop the bleeding!

*Nach dem Grounding wurde Ihnen vorgeworfen, Sie seien halt weder ein knallharter Sanierer noch ein Aviatikexperte gewesen, sondern ein Schönwetterpilot.*

Das sind Nebelpetarden. Ein Aviatik-Crack an der Spitze wäre sicher wünschenswert gewesen. Aber es stellte sich ausser mir ja niemand zur Verfügung. Und mit Verlaub: Sanieren ist Betriebswirtschaft, da kann mir niemand die Kompetenz absprechen. Sie werden nicht Finanzchef von Nestlé, wenn Sie nur warme Luft blasen.

*Wie sah denn Ihr Plan aus?*

Wir waren daran, die Konzernstrukturen radikal zu vereinfachen und zusammenzulegen. Es gelang mir, aus einigen Hunter-Knebelverträgen auszusteigen, mit hohem Lösegeld zwar, aber immerhin. Ich tauschte den Finanzchef aus, liess zum ersten Mal in der Swissair-Geschichte einen geprüften Halbjahresabschluss vorlegen. Für die Generalversammlung Anfang November 2001 waren eine Rekapitalisierung im Umfang von vier Milliarden geplant und die Ernennung neuer Verwaltungsräte, etwa des einstigen CEO von British Airways und des Sanierers Ernst Thomke, die beide fest zugesagt hatten.

*Wieso haben Sie nicht sofort einen der erfolgreichen flugnahen Betriebe veräussert, wie es Ihre Hausbank UBS dringend geraten hatte? Das wäre richtig gewesen. Für Gate Gourmet lag ein Angebot über sechs Milliarden Franken vor.*



Die Swissair-Flotte bleibt am Boden: Flugzeuge der Airline nach dem Grounding vom 2. Oktober 2001 in Reih und Glied am Flughafen Zürich.





Empörung, Wut, Zukunftsangst: Swissair-Angestellte demonstrieren am 3. Oktober 2001 vor dem Hauptsitz in Kloten.

WALTER BIERI / KEYSTONE

In der Luftfahrt sind die Fixkosten hoch und die Margen knapp. Sie brauchen eine duale Strategie, also Nebenbetriebe, um die grossen Schwankungen beim Flugbetrieb auszugleichen. Gate Gourmet war weltweit die Nummer 2. Wenn man frisch anfängt, verkauft man nicht als Erstes die Kronjuwelen. Als wir dann die Swissport-Bodenabfertigung und die Duty-free-Kette Nuance verkaufen wollten – die Verträge lagen bereit –, war es zu spät. 9/11 konnten wir nicht voraussehen.

#### Die Terrorattacken in den USA veränderten alles?

Bis dahin befanden wir uns auf Kurs. Die Maschine war zwar viel zu schwer, aber wir konnten sie über Boden halten. Nach 9/11 brachen nicht nur die Umsätze im Flugverkehr massiv ein, sondern auch die Swissair-Aktien und der Wert der flugnahen Betriebe. Ich wusste gleich, ohne Staatshilfe werden wir nicht überleben. Doch in der Schweiz begriff man den Ernst der Lage nicht.

#### Das Diktat der Banken

Was in den drei Wochen nach dem 11. September folgte, ist eines der komplexesten und kontroversesten Kapitel der jüngeren Schweizer Geschichte. Die Hauptakteure – die Swissair um Corti, die Grossbanken UBS und Credit Suisse, der Bund – handelten unter grosstem Druck und strickten nach dem Grounding an ihrer je eigenen Legende. Die Schuld am Schlamassel trugen stets die anderen. Mit der Distanz von 20 Jahren, mehreren Büchern zum Thema und dem Einblick in zentrale Dokumente lässt sich das Geschehen aber ziemlich nüchtern bilanzieren.

Noch am 11. September 2001 verlangte Mario Corti beim freisinnigen Bundesrat Kaspar Villiger einen Sitzungstermin. Aber erst am 17. September hatte der Finanzminister Zeit. Corti erklärte ihm, dass die Liquidität der Swissair infolge der Terroranschläge kaum mehr als rund zwei Wochen ausreichen werde. Er erbat eine Bundesgarantie in

der Höhe von einer Milliarde Franken, um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen bis zur geplanten Rekapitalisierung des Konzerns.

Villiger empfand Cortis Lösungsvorschläge als wenig überzeugend und zu vage, sah die gesetzliche Grundlage für Staatsgelder nicht gegeben und vertröstete auf später. Fünf Tage danach fand auf dem bundesrätlichen Landssitz Lohn der nächste Krisengipfel statt. Corti erläuterte erneut die desolante Lage und stellte sein Sanierungskonzept vor: eine Fusion der beiden zum Konzern gehörenden Fluggesellschaften Swissair und Crossair unter dem Namen Swiss Air Lines, eine Reduktion der Flotte sowie den Verkauf einzelner Nebenbetriebe. Zudem wurde zwecks Rekapitalisierung eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des Unternehmers und FDP-Doyens Ulrich Bremi eingesetzt. Corti glaubte noch immer an eine Lösung. Bereits hatten andere Staaten ihren Airlines unter die Flügel gegriffen, allen voran die USA. «Wir können nicht heiliger sein als das Heilige Land der freien Wirtschaft», sagte in jenen Tagen auch der FDP-Wirtschaftsminister Pascal Couchepin.

Am 28. September trat die Bremi-Gruppe erstmals zusammen, ohne zählbares Ergebnis. Am Abend machte Mario Corti in der «Arena» des Schweizer Fernsehens öffentlich, was ohne Soforthilfe drohte: «Wir haben das Risiko eines absoluten Chaos. Ein Konkurs hätte katastrophale Auswirkungen, nicht nur für die Angestellten und die Zulieferer, sondern das ganze Land. Stellen Sie sich vor, auf der ganzen Welt wären Swissair-Flugzeuge grounded!» Was Corti zu diesem Zeitpunkt nicht wusste: Finanzminister Villiger hatte nach dem Treffen im Lohn bei der Beratungsfirma BDO Visura ein Blitzgutachten über Sanierungsvarianten in Auftrag gegeben.

Erst seit kurzem ist dieser vertrauliche Bericht einsehbar. Er zeigt, dass der Finanzminister vorab Eckwerte definierte, die eine Bundesgarantie oder Bundesgelder faktisch ausschlossen. Kaspar Villiger will sich auf Anfrage nicht dazu äussern. Das Gutachten kam zum Schluss, dass eine Rettung der ge-

«Bei der Swissair klappte nichts mehr. Jeder war sich selbst der Nächste. Es gab Häme: Jetzt müssen die FDP-Filz-Trottler halt selbst schauen!»

Mario Corti

samen Gruppe zu riskant sei. «Als Alternative steht die Bildung einer schlanken, überlebensfähigen Auffanggesellschaft im Vordergrund», der Rest der Holding solle in Konkurs gehen. «Die für die Beteiligung des Bundes interessanteste Variante sieht vor: Kauf der Crossair als Quasi-Auffanggesellschaft durch Investoren.»

Das entsprach in den Grundzügen dem Plan Phoenix, den die Banken unter Führung der UBS am Wochenende vor dem Grounding am Balsberg der Swissair diktieren: Die UBS und die Credit Suisse kaufen der todgeweihten Swissair die Crossair ab, die dann später den Flugbetrieb der Swissair übernimmt – und den wertvollen Markennamen. Die Schulden bleiben zurück. Corti wehrte sich, warnte vor den Folgen. Denn das von UBS-Chefjurist Peter Kurer vorgelegte Phoenix-Konzept sah die Bekanntgabe der Nachlassstundung für die verbleibenden Konzerneinheiten vor, was die Liquiditätskrise der Swissair maximieren würde: Niemand lieferte danach noch eine Leistung auf Kredit, alles, ob Kerosin, Verpflegung, Start- und Landegebühren, musste sofort cash bezahlt werden. Vor allem aber setzte eine Klausel fest, dass der Verkaufserlös der Crossair-Aktien ab dem 3. Oktober nicht mehr für den Flugbetrieb der Swissair verwendet werden durfte. «Klarer konnte man die Absicht, ein Grounding herbeizuführen, nicht formulieren», sagt Corti heute.

Das begriff auch Finanzminister Kaspar Villiger, der den Plan Phoenix als «Kapitulationsurkunde» bezeichnete, als er ihn am 1. Oktober sah. Er setzte nun alle Hebel in Bewegung, um das Grounding noch abzuwenden. Er schlug einen kurzfristigen Überbrückungskredit von 250 Millionen Franken vor, je hälftig vom Bund und von den beiden Grossbanken bezahlt. Die Credit Suisse, deren Konzernchef Lukas Mühlemann langjähriger Swissair-Verwaltungsrat war, hätte mitgemacht. Von UBS-Chef Marcel Ospel hörte Kaspar Villiger nichts mehr. Auch am nächsten Tag konnte er den mächtigsten Banker des Landes, der im Privatjet in die USA unterwegs war, nicht erreichen. Und weil UBS-Chefjurist Kurer die Abwicklung des Cross-

air-Aktienverkaufs mit Formalitäten verzögerte, musste der völlig entnervte Mario Corti am Nachmittag des 2. Oktober die Einstellung des Flugbetriebs befehlen: «game over».

#### «Wie schmutzige Unterwäsche»

Die Swissair erhob sogleich schwere Vorwürfe gegen die UBS. Der konsternierte Finanzminister Villiger klagte über den Schaden, den die Bank dem Land zugefügt habe, und auch Verkehrsminister Moritz Leuenberger kritisierte UBS-Boss Ospel: «Der Wirtschaftsführer fährt in die Luft, der Bundesrat geht in die Luft.» Vor Filialen der Grossbank kam es zu Demonstrationen, Kunden lösten ihre Konten auf. Die UBS verteidigte sich, zuerst arrogant, dann immer wirkmächtiger. Den Schwarzen Peter schob sie Mario Corti zu, der als Krisenmanager versagt, seine Geldflüsse nicht im Griff gehabt und kein geordnetes Grounding zustande gebracht habe. Derweil beschloss der Bundesrat eine Finanzspritze von 450 Millionen Franken à fonds perdu, um den Flugbetrieb der Swissair kurzfristig sicherzustellen – ohne dass ein Gesetz hätte geändert werden müssen.

#### Herr Corti, Sie sprechen wenig zimperlich von Verrat.

Wie würden Sie es nennen? Hinter meinem Rücken wurde ein übles Spiel getrieben, von langer Hand geplant. Die Grossbanken verfolgten ihre ganz eigene Agenda, vor allem die UBS. Der Basler Marcel Ospel war eng verbandelt mit Crossair-Gründer Moritz Suter, der schon früher diese Phoenix-Idee hatte. Peter Kurer, der jahrelang die Swissair juristisch beraten hatte und erst 2001 zur UBS überlief, will angeblich in einer Kaffeepause während der Krisensitzungen am Balsberg das «Term Sheet Phoenix» entworfen haben. Das ist unmöglich. Sie können auch nicht in 15 Minuten einen Feldzug skizzieren.

Der Plan ging ja nicht auf. Der Bund musste nach dem Grounding und bei



der Lancierung der Nachfolgesellschaft Swiss einspringen.

Man kann eine Airline kontrolliert grounden, aber es braucht dafür eine generalstabsmässige Planung. Man kann nicht einfach den Stecker ziehen. Die Protagonisten, die Phoenix durchboxten, hatten nichts verstanden vom hochkomplexen Luftverkehrssystem. Man sprengte das Ganze in die Luft. Die Crossair sollte überleben, den Rest schickte man ins Verderben, zum Leidwesen der Gläubiger und Aktionäre. Phoenix aus der Asche, wie zynisch.

Beim Bund hiess es, eine Gesamtanierung der Swissair wäre viel zu teuer geworden, mindestens acht Milliarden Franken. Gutes Geld wäre schlechtem nachgeworfen worden. Das ist eine nachträgliche Schutzbehauptung. Diese Zahl finden Sie auf keinem Dokument der Swissair. Von Finanzminister Villiger bin ich enttäuscht, seit ich den Bericht der BDO Visura kenne. Er hat Ulrich Bremi und mir verschwiegen, dass der Bund nicht mehr an eine Gesamtanierung glaubte. Und er hätte das Grounding verhindern können.

Wie?

Mit Mut und frühem Handeln. US-General Douglas MacArthur sagte einmal: «Die Geschichte des Scheiterns lässt sich fast immer in zwei Worte fassen – too late». Rechtlich wäre die Staatshilfe kein Problem gewesen. Peter Siegenthaler, als Direktor der Finanzverwaltung damals mit-tendrin, sagte Jahre später im «Tages-Anzeiger» über das Grounding: «Man hätte es vermeiden können – und müssen. Indem man das Geld, das in den Tagen danach floss, vorher hätte fliessen lassen. Das wäre günstiger gewesen.» Der Bund zog seine Lehren aus dem Debakel und bewahrte 2008 – Ironie der Geschichte – die UBS unter Verwaltungsratspräsident Peter Kurer mit 68 Milliarden Franken vor dem Kollaps.

Im Fall der Swissair vertrauten Sie bis zuletzt auf Ihr gutes Netzwerk in

Politik und Wirtschaft. Das war doch naiv.

Es war mein grösster Fehler, dass ich dem System Schweiz zu stark vertraut habe. Das hatte mit meinem Werdegang zu tun. Ich wurde in Organisationen sozialisiert, die immer auch das Gemeinwohl im Blick hatten. In einer Krise raufte sich die Elite zusammen, Politik und Wirtschaft konnten sich, Abmachungen zählten. Es war das Erfolgsprinzip der Schweiz. Bei der Swissair klappte nichts mehr. Jeder war sich selbst der Nächste. Es gab auch Häme: Jetzt müssen die FDP-Filz-Trottel halt selbst schauen!

Nach dem Grounding waren die Sympathien der Bevölkerung auf Ihrer Seite. Dann kam heraus, dass Sie sich mit einem vorbezogenen Lohn von 12 Millionen Franken abgesichert hatten. Sie glaubten doch selbst nicht an die Rettung der Swissair.

Dann hätte ich wohl kaum im Sommer 2001 für eine halbe Million Aktien gekauft! Der Lohn wurde übrigens für fünf Jahre ausbezahlt. Rainer E. Gut, der Verwaltungsratspräsident von Nestlé, riet mir zu dieser Vertragsklausel, als Absicherung, falls die Swissair aufgekauft würde. Bei Nestlé hätte ich zudem mehr verdient, ohne Risiken. Meine Gegner und ihre PR-Agenten schlachteten das genüsslich aus.

Plötzlich waren Sie der Buhmann.

Und ein Swissair-Versager. Es ist wie schmutzige Unterwäsche, niemand will damit etwas zu tun haben. Man wird einsam. Wenn man tief im Dreck steckt, merkt man ziemlich schnell, wer die richtigen Freunde sind. Besonders scheinheilig wurde es, als sich nach meinem Freispruch im Strafprozess einige Bekannte nach Jahren wieder meldeten: Sie hätten schon längst anrufen wollen ...

#### Sühne für das Milliardengrab

Wenn Mario Corti von jener Zeit erzählt, kommt seine Empörung wieder hoch. Am Balsberg sorgte er noch bis im Frühjahr 2002 für einen geordneten

**Zu viel war vorgefallen: Auf der Strasse wurden Corti und seine Frau angestarrt. Es gab Drohungen, jemand feuerte eine Kugel durchs Stubenfenster.**

Übergang zur neuen Fluggesellschaft Swiss, die der Bund und die Wirtschaft nach der Swissair-Blamage mit gewaltigem Effort und vier Milliarden Franken zum Fliegen brachten. Dann war Schluss. Corti und seine Gattin Joy, die Französisch, Deutsch, Mundart gelernt und die Schweiz geliebt hatte, wollten nur noch weg. Zu viel war vorgefallen: In Restaurants und auf der Strasse wurden sie angestarrt. Journalisten tummelten sich vor ihrer Villa am Zürichberg, ein Fotograf schlich sich sogar ins Haus. Es gab Drohungen, einmal feuerte jemand eine Kugel durchs Stubenfenster. Als Joy eine Zeitschrift mit ihrem Mann auf dem Titelbild bezahlen wollte, sagte die Kioskfrau zu ihr: «Dä sött mer umbringe!» Beim Einkauf im Globus wurde sie angeherrscht: «Sie chönd sich das ja leiste!» Das Ehepaar floh in die USA.

Fortan kam Mario Corti nur noch in die Schweiz, wenn er bei der Staatsanwaltschaft zur Einvernahme antraben musste. Die Unterlagen im «Prozess gegen Mario Corti und 18 weitere Angeklagte», unter ihnen die letzten Verwaltungsräte der Firma sowie der geschasste CEO Bruggisser, füllten 4180 Bundesordner. Die Schweizer Öffentlichkeit verlangte nach Sühne: Ein 17-Milliarden-Grab – und niemand soll geschauelt haben? Die Staatsanwaltschaft klagte alle Führungskräfte an, bei denen sie gesetzeswidriges Verhalten vermutete, etwa wegen Gläubigerschädigung, Misswirtschaft oder ungetreuer Geschäftsbesorgung, jedoch nur für den Zeitraum ab Dezember 2000. Die fatale Hunter-Strategie? Nicht Teil des Monsterprozesses.

Corti, der es in einer verfahrenen Situation gewagt hatte, Verantwortung zu übernehmen, fand sich als Hauptangeklagter wieder. Es drohten 28 Monate Gefängnis, davon 6 unbedingt. Im Gegensatz zu den meisten seiner Mitangeklagten, die vor Gericht einfach schwiegen, rechtfertigte er sich. Er wurde zum heimlichen Helden in der Tristesse der Bülacher Mehrzweckhalle, wo 2007 der Prozess über die Bühne ging. Nach seinem emotionalen Schlussplädoyer – «Es ist im Leben besser, das Richtige zu tun und zu verlieren, als das Falsche zu tun und zu gewinnen» – hatte

er Tränen in den Augen, das Publikum klatschte. Corti wurde vollumfänglich freigesprochen (wie auch seine Mitangeklagten). Das Gericht attestierte ihm gar, dass sein Sanierungskonzept aus damaliger Sicht «in den Grundzügen einleuchtend und realistisch» gewesen sei. Trotzdem musste Corti als Einziger noch eine Zusatzschleife vor dem Zürcher Obergericht einlegen. Doch auch der dortige Freispruch war nicht das Ende.

Nun kamen erst die Zivilprozesse, ein halbes Dutzend, angestrengt durch den Swissair-Sachwalter Karl Wüthrich: Einige der Verfahren wurden bis vor Bundesgericht gezogen, das letzte endete im Dezember 2019 wie alle vorherigen – ohne Erfolg. Die Verantwortlichkeitsklagen, die ursprünglich 5 Milliarden hätten einbringen sollen, verursachten, wie der Wirtschaftsjournalist Mark Dittli berechnet hat, über 14 Millionen Franken Gerichtsgebühren und knapp 37 Millionen Franken Prozessentschädigungen für die Anwaltskosten der beklagten Einzelpersonen. Hinzu kamen noch Anwaltskosten der klagenden Parteien in unbekannter Höhe, alles bezahlt durch die gesichtslose Gläubigermasse der kollabierten Swissair. Ende 2020 gab es einen abschliessenden Vergleich mit einer Zahlung der damaligen Führungsrige in der Höhe von 2,75 Millionen Franken. Damit wurden sämtliche Rechtsstreitigkeiten beigelegt. «Schauen Sie», sagt Mario Corti und rückt seine Lesebrille zurecht, «vom Swissair-Fiasko profitierten letztlich nur ein Heer von Anwälten und die Lufthansa, welche die mit Milliarden aufgebaute Swiss zum Schnäppchenpreis von 339 Millionen Franken gekauft hat. Es ist nur traurig.»

Corti glaubt, dass für ihn «nach 20 Jahren in einem Trümmerfeld» nun Ruhe einkehrt, dass er vorwärtsgehen kann. Noch immer fliegt er als Hobby mit einer Propellermaschine. Es ist seine Form der Freiheit: im Cockpit selber Entscheidungen zu treffen, statt fremdbestimmt zu sein. «Meine Frau und ich haben hoffentlich noch ein paar gute Jahre, ohne dass uns die Swissair weiter täglich verfolgt.» Vielleicht erfüllen sie sich dann auch noch einen langgehegten Traum in der einstigen Heimat – eine Fahrt im Glacier Express von Zermatt nach St. Moritz.



Heimlicher Held in der Tristesse der Mehrzweckhalle: Mario Corti 2007 am Swissair-Prozess in Bülach.