

**swissair +**

**Geschäftsbericht 1991**

# Geschäftsbericht 1991

## Inhaltsverzeichnis

Auf einen Blick – wichtige Kennziffern	
Aktionärsadresse	
Chronik 1991	
Verwaltungsrat	
Verwaltung und Geschäftsleitung	
Geschäftsverlauf 1991	
Swissair-Fluggesellschaft	<b>12</b>
Die Swissair im Wettbewerb	<b>14</b>
Betrieb	<b>18</b>
Personelles	<b>20</b>
Crossair	<b>22</b>
Balair	<b>24</b>
CTA	<b>25</b>
Swissair Beteiligungen AG (SBAG)	<b>26</b>
Weitere Beteiligungen der Swissair	<b>28</b>
Ökologie	<b>29</b>
Ausblick	<b>30</b>
Finanzielle Berichterstattung Swissair – von Mittelholzer bis Baltensweiler	Anhang Beilage

Dieser Geschäftsbericht ist auch in Französisch und Englisch erhältlich; er ist auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

# Auf einen Blick

## Die Swissair-Gruppe

(Stand Ende 1991)

Wichtige Kennziffern	Swissair	Crossair	Balair	CTA	SBAG <sup>1</sup>
Aktienkapital Mio. CHF	<b>807.8</b>	<b>215.0</b>	<b>98.0</b>	<b>29.5</b>	<b>150.0</b>
Swissair-Anteil		<b>48,5%</b>	<b>48,9%</b>	<b>38,2%</b>	<b>100%</b>
Swissair-Stimmrechtanteil		<b>51,9%</b>	<b>57,0%</b>	<b>52,0%</b>	<b>100%</b>
Mitarbeiter (ganze Positionen)	<b>19 302</b>	<b>1 000</b>	<b>472</b>	<b>148</b>	<b>8 744<sup>2</sup></b>
Anzahl Verkehrsflugzeuge	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	
Anzahl Flugstunden 1991	<b>194 996<sup>3</sup></b>	<b>59 337</b>	<b>15 753</b>	<b>8 894</b>	
Anzahl Hotels (in Betrieb)					<b>16</b>
Anzahl Cateringbetriebe	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>27</b>
Brutto-Umsatz 1991 Mio. CHF	<b>5 312</b>	<b>273</b>	<b>223</b>	<b>75</b>	<b>654</b>
Brutto-Gewinn 1991 Mio. CHF	<b>415</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>-5</b>
Investitionen 1991 Mio. CHF	<b>466</b>	<b>116</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>23</b>

<sup>1</sup> SBAG = Swissair Beteiligungen AG (nicht konsolidiert)

<sup>2</sup> gezählt nach Massgabe der Führungsverantwortung

<sup>3</sup> inklusive Flugleistungen von Dritten

## Die Swissair-Fluggesellschaft

	1991	1990	Veränderung in %
<b>Verkehrsleistungen</b>			
Angebotene tkm* (in 1000)	<b>3 909 913</b>	3 845 199	+ 1,7
Ausgelastete tkm* (in 1000)	<b>2 459 510</b>	2 526 063	- 2,6
Etappenpassagiere	<b>7 989 740</b>	8 700 326	- 8,2
Fracht und Post (in Tonnen)	<b>288 149</b>	298 685	- 3,5
Auslastung:			
- des regelmässigen Linienverkehrs	<b>63,0%</b>	65,8%	- 2,8 P.
- Sitzauslastung	<b>61,6%</b>	65,1%	- 3,5 P.
<b>Erfolgsrechnung (in 1000 CHF)</b>			
Erträge	<b>5 312 307</b>	5 049 769	+ 5,2
Aufwand	<b>4 897 707</b>	4 710 469	+ 4,0
Abschreibungen	<b>367 000</b>	335 000	+ 9,6
Reingewinn	<b>47 600</b>	4 300	.
<b>Dividende (in CHF)</b>			
pro Aktie	<b>20.—**</b>	0.—	
pro Genussschein	<b>4.—**</b>	0.—	
<b>Bilanzübersicht (in Mio. CHF)</b>			
Bilanzsumme	<b>6 151</b>	6 063	+ 1,5
Aktiven			
- Anlagevermögen	<b>3 433</b>	3 485	- 1,5
- Umlaufvermögen	<b>2 718</b>	2 578	+ 5,4
Passiven			
- Eigenkapital	<b>1 559</b>	1 556	+ 0,2
- Langfristige Schulden	<b>1 973</b>	1 994	- 1,1
- Übrige Passiven	<b>2 619</b>	2 513	+ 4,2

\* tkm = Tonnenkilometer = Transport einer Tonne (1000 kg) über einen Kilometer

\*\* Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung



# Aktionärsadresse

Sehr geehrte Damen und Herren

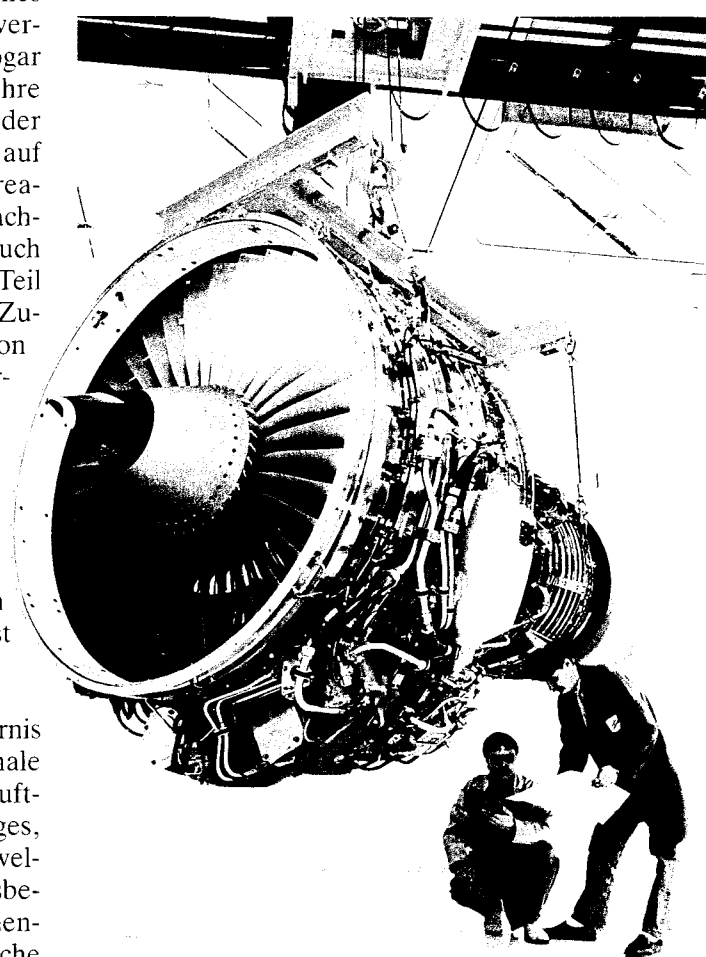
Seit 1990 steckt der Weltluftverkehr in einer sehr schwierigen Phase. Zunächst aus politischen Gründen sowie infolge starker Schwankungen bei den Treibstoff- und Versicherungskosten, dann wegen der länger als erwartet andauernden Wirtschaftsrezession mussten schon 1990 enorme finanzielle Verluste hingenommen werden, und alles deutet darauf hin, dass der Gesamtverlust aller Fluggesellschaften 1991 sogar noch höher ausfällt. Die beiden Jahre zeigen erneut, wie empfindlich der Dienstleistungszweig Luftverkehr auf ungünstige Rahmenbedingungen reagiert. Das widrige Umfeld hat die Nachfrage stark beeinträchtigt. Zwar ist auch das Angebot reduziert worden – zum Teil unfreiwillig, durch Konkurse oder Zusammenschlüsse – aber die Reaktion erfolgt in der Regel mit zeitlicher Verzögerung und die damit erreichte Kosteneinsparung ist deutlich kleiner als der nachfragebedingte Ertragsausfall. Wohl nehmen bei einer Angebotsbeschränkung die variablen Kosten sofort ab, die hohen Fixkosten können hingegen nur unwesentlich und zumeist erst mittelfristig gesenkt werden.

Ein schwerwiegendes Hindernis stellt die nach wie vor nicht optimale Bewirtschaftung des europäischen Lufttraumes dar; es fehlt ein leistungsfähiges, einheitliches Flugsicherungssystem, welches personen- und warenverkehrsbedingte Wirtschaftsschäden in Milliardenhöhe eliminieren und eine wesentliche Reduktion der Umweltbelastungen herbeiführen würde sowie die Arbeit der Fluglotsen effizienter gestalten könnte.

Ein weiteres Hemmnis, das alle Fluggesellschaften trifft, ist die Verteuerung von Flugreisen durch ständig neue und teilweise rechtlich fragwürdige Taxen und Abgaben zur Erschliessung zusätzlicher Staatseinnahmen.

Auch die Swissair wurde im Jahre ihres 60. Geburtstages von diesem Um-

feld hart getroffen. Den in der ersten Jahreshälfte vor allem aus politischen Gründen erlittenen Verkehrseinbussen und den deshalb notwendig gewordenen vorübergehenden Betriebseinstellungen folgte eine nur sehr zaghafte, regional begrenzte Erholung der Nachfrage. Insbesondere der Europa-Verkehr blieb infolge der Rezession auch im zweiten Halbjahr weit unter den Erwartungen.



## Oekologie

**Mit der Forderung nach extrem tiefen Emissionswerten hat Swissair zusammen mit ihrem Partner Austrian Airlines bei der Wahl des Triebwerks für die bestellten A320- und A321-Flugzeuge weltweit eine revolutionäre Entwicklung in der Triebwerkstechnologie ausgelöst.**

Da zahlreiche Fluggesellschaften ihre Expansionspläne trotzdem weiterverfolgten, vergrösserten sich die Überkapazitäten. Dies führte zu verstärktem Tarifdruck, gebietsweise gar zu einer ruinösen Preispolitik mit absurden Angeboten, denen sich die Swissair aus Konkurrenzgründen nur teilweise zu entziehen vermochte.

Unter Berücksichtigung des geschilderten Umfeldes und insbesondere der weltweiten Wirtschaftsprobleme vermag das erzielte Jahresergebnis hingegen knapp zu befriedigen. Die Resultate von Crossair, Balair, CTA und SBAG sind – allerdings in unterschiedlichem Ausmass – durch die allgemeine Nachfrageschwäche im Reisegeschäft ebenfalls negativ beeinflusst worden. Das Betriebsergebnis der Swissair ist im Berichtsjahr deutlich besser ausgefallen als im Vorjahr. Die Massnahmen, welche zur langfristigen Sicherung der Konkurrenzfähigkeit teilweise schon 1990 und früher eingeleitet worden waren, beginnen zunehmend zu greifen. Das Ergebnisverbesserungsprogramm MOVE steht terminlich wie resultatmässig in der Halbzeit, und wir sind überzeugt, dass das gesteckte Gesamtziel Ergebnisverbesserung von 300 Mio. Franken pro Jahr erreicht werden wird.

Die MD-11-Einführung ist zu zwei Dritteln abgeschlossen; auch unsere Kundschaft beurteilt dieses moderne, wirtschaftliche Flugzeug, welches das Rückgrat unserer Langstreckenflotte bildet, sehr positiv. Die Umsetzung unseres 1990 in Kraft gesetzten überarbeiteten Marketing-Konzeptes wurde 1991 weitergeführt. Was jetzt noch fehlt, ist die erhoffte Nachfragebelebung, für die wir bestens gerüstet sind.

Im Rahmen strategischer Weichenstellungen erwarb die Swissair Mitte März durch den Kauf eines weiteren Aktienpaketes die Stimmenmehrheit an der Regionalfluggesellschaft Crossair. Die Crossair wird innerhalb der Swissair-Gruppe ihre Eigenständigkeit weitgehend bewahren, dank verstärkter Zu-

sammenarbeit jedoch unser Streckennetz noch wirksamer ergänzen.

Unsere Allianzen, namentlich die mit Delta Air Lines und Singapore Airlines eingegangene «Global Excellence», machten weitere Fortschritte. In der EQA (European Quality Alliance) mit Austrian Airlines und SAS wurden Studien eingeleitet, wie die Zusammenarbeit weiter intensiviert werden kann. Hingegen verzichtete der frühere Partner Finnair auf die Teilnahme an der erweiterten Kooperation.

Auf politischer Ebene sind im Herbst Verträge ausgehandelt worden, welche der Schweiz und ihrem Luftverkehr – zumindest in Europa – grundsätzlich die gleichen Chancen einräumen wie den EG-Staaten. Allerdings steht die definitive Unterzeichnung dieser Verträge bei der Abfassung dieses Berichtes noch aus. Trotzdem stimmt uns das Erreichte zuversichtlich.

Aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr besseren Betriebsergebnisses sowie dank weiterer Buchgewinne aus Flugzeugverkäufen schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung 1992 die Ausschüttung einer Dividende vor.

Wir bedanken uns für das Vertrauen, das Sie, sehr geehrte Damen und Herren, der Swissair weiterhin schenken.

Zürich, den 18. März 1992

*Armin Baltensweiler*

Armin Baltensweiler  
Präsident des Verwaltungsrates

*Otto Loepfe*

Otto Loepfe  
Präsident der Geschäftsleitung



# C

## hronik 1991

# V

## erwaltungsrat

5. Januar: Suspendierung der Swissair-Flüge nach Abu Dhabi, Damaskus, Dubai, Jeddah, Riad und Tel Aviv  
 17. Januar: Ausbruch des Golfkrieges  
 28. Februar: Waffenstillstand im Golfkrieg  
 7. März: Ankunft der ersten Swissair-MD-11  
 13. März: Swissair erwirbt die Aktienstimm-Mehrheit an der Crossair

14. März: Swissair-Bilanzpressekonferenz mit 230 Journalisten  
 17. März: Alle am 5. Januar eingestellten Swissair-Flüge in den Mittleren Osten wieder aufgenommen  
 21. März: Erster kommerzieller Swissair-MD-11-Flug  
 26. März: Aus Anlass ihres 60jährigen Bestehens schenkt die Swissair der Eidgenossenschaft zum 700-Jahr-Jubiläum den Film «Red & White»

31. März: Aufnahme der regelmässigen Gemeinschaftskurse Austrian Airlines/Swissair nach Kiev und St. Petersburg

25. April: Swissair-Generalversammlung mit 4791 Aktionären

21. Mai: Die erste der verkauften DC-10 verlässt die Swissair-Flotte

21. Juni: SBAG verkauft das Hotel «Lausanne Palace». Letzte regelmässige Swissair-Flüge nach Anchorage und Jakarta

24. Juni: Aufnahme der regelmässigen Bedienung von Delhi. Erster Swissair-Nonstop-Flug Zürich-Beijing

29. August: Suspendierung der Swissair-Flüge nach Zagreb

14. September: Suspendierung der Swissair-Flüge nach Ljubljana

20. September: Suspendierung der Swissair-Flüge nach Kinshasa

27. Oktober: Erster Swissair-Nonstop-Flug nach Johannesburg

30. Oktober: Erster Swissair-Nonstop-Flug nach Hongkong

9. Dezember: Auszeichnung der Swissair als beliebteste Fluggesellschaft gemäss einer Studie des International Travel Research Institute in Hongkong

19. Dezember: Swissair vergibt den Triebwerk-Auftrag für die bestellten A320/A321 an CFM International

### 60 Jahre Swissair

Am 26. März 1931 aus der Fusion von Balair und Ad Astra Aero hervorgegangen, entwickelte sich die Swissair zu einer globalen Fluggesellschaft von Weltruf.



Der Verwaltungsrat und insbesondere sein Ausschuss befassten sich auch 1991 mit einer Vielzahl komplexer und dringender Probleme. Im Zusammenhang mit den Verhandlungen zwischen Bund und EG beschäftigten ihn verschiedene Szenarien. Zur besseren Positionierung in Europa beschloss der Rat, die Stimmenmehrheit am Aktienkapital der Crossair zu erwerben und die Zusammenarbeit zu festigen. Wiederholt und eingehend diskutiert wurden das Verhältnis der Swissair zu den Personalverbänden sowie die Zusammenlegung der Catering-Aktivitäten. Von besonderer Tragweite war der Entscheid, die Swissôtel-Gruppe entgegen früherer Absicht nicht zu veräussern, sie aber von Grund auf neu zu strukturieren.

Mit Trauer nahm der Rat Abschied von zwei seiner verdienten Mitglieder. Am 11. Juni 1991 verstarb völlig unerwartet Herr Dr. Rudolf Th. Sarasin; er gehörte dem Rat seit 1986 an. Am 23. Januar 1992 verschied nach achtzehnjähriger Amtszeit Herr Jacques Turrettini. Wir werden den beiden Verstorbenen ein ehrendes Andenken bewahren.

Herr Armin Baltensweiler scheidet mit Datum der Generalversamm-

lung 1992 altershalber aus dem Rat, dessen Präsident er seit 1982 war. In ihm stand der Swissair eine der herausragendsten Persönlichkeiten der Weltluftfahrt vor, welche das Unternehmen in seiner Entwicklung massgeblich geprägt hat. Wir danken Armin Baltensweiler für sein Wirken ganz besonders herzlich. Eine Würdigung seiner ausserordentlich grossen und erfolgreichen Tätigkeit findet sich in einer Beilage zum Geschäftsbericht.

Das amtsälteste Mitglied, Herr Robert Zoelly, verzichtet auf seine in der kommenden Generalversammlung fällige Wiederwahl. Er hat dem Rat seit 1965 angehört. Wir danken Herrn Zoelly sehr für seine langjährige, von grossem Verständnis für die Luftfahrt geprägte Mitwirkung zum Wohl der Swissair.

Ferner läuft die Amtsdauer folgender Mitglieder ab:

**Pierre-Yves Firmenich**  
**Dr. Jean-Claude Gisling**  
**Rainer E. Gut**  
**Bénédict G. F. Hentsch**  
**Dr. Marc Moret**  
**Thomas Schmidheiny**  
**Robert Studer**

Gemäss Art. 13 der Statuten sind sie wieder wählbar.

Zusammensetzung des Gesellschaftskapitals per Ende 1991	Anzahl Aktionäre	Prozentanteile
Namenaktien		
Öffentliche Hand (Bund, Kantone, Gemeinden und Kantonalbanken)	70	20,4
Industrie, Handel, Holding- und Finanzgesellschaften	638	5,9
Banken und Versicherungsgesellschaften	76	2,5
Fürsorgestiftungen und Pensionskassen	329	3,9
Privatpersonen	46 210	27,8
Total Namenaktien	47 323	60,5
Inhaberaktien	14 000 (Schätzung)	39,5
Nennwertlose Genussscheine	178 205	-

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich weder die Gesamtzahl der Namen- noch jene der Inhaberaktien wesentlich verändert. Die Zahl der Inhaberaktien basiert auf einer Umfrage bei Banken.

Kein Privataktionär besitzt mehr als 2% der Namenaktien. Von den Inhaberaktien befinden sich 105 000 Stück im Besitz von Delta Air Lines Holdings Inc. und 64 000 im Besitz von Singapore Airlines Ltd.

# V

## erwaltung und Geschäftsleitung

### Verwaltungsrat

#### Präsident

**Armin Baltensweiler**

**Dr. Jean-Claude Gisling,**

Delegierter des Verwaltungsrates der Publicitas Holding

**Dr. Rudolf Th. Sarasin,**

Präsident des Verwaltungsrates der Baloise-Holding († 11. Juni 1991)

#### Vizepräsidenten

**Paul Antoine Hoefliger,**

Delegierter des Verwaltungsrates des Comptoir Suisse

**Dr. Hannes Goetz,**

Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Konzernleitung der Georg Fischer AG (seit 25. April 1991)

**Thomas Schmidheiny,**

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Holderbank-Financière

**Dr. Rudolf Schneiter,** ehemaliges Mitglied der Konzernleitung der Ciba-Geigy AG

**Rainer E. Gut,**

Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen Kreditanstalt

**Frau Vreni Spoerry-Toneatti,** Nationalrätin

#### Mitglieder

**Dr. Carl L. Angst,**

Mitglied des Verwaltungsrates der Nestlé AG (bis 25. April 1991)

**Bénédict G. F. Hentsch,**

Mithaber der Privatbank Darier, Hentsch & Cie.

**Dr. Gaudenz Stachelin,**

Präsident der Basler Handelskammer, Delegierter des Verwaltungsrates der UTC International AG und der Grands Magasins Jelmoli S.A.

**Dr. h.c. Pierre Arnold,**

Präsident der Verwaltung Migros-Genossenschaftsbund

\* **Prof. Carl F. Hidber,**

Professor an der Eidg. Technischen Hochschule Zürich

\* **Jakob Stucki,** alt Regierungsrat (Zürich)

\* **Pier Felice Barchi,** Rechtsanwalt

\* **Dr. Kurt Jenny,** Regierungsrat (Basel-Stadt)

**Robert Studer,** Präsident der Konzernleitung der Schweizerischen Bankgesellschaft

\* **René Bärtschi,** Regierungsrat (Bern)

**Max Kühne,** Generaldirektor und Mitglied des Ausschusses der Geschäftsleitung des Schweizerischen Bankvereins

**Jacques Turrettini,** Mitglied des Verwaltungsrates der SIP, Société genevoise d'Instruments de Physique († 23. Januar 1992)

**Dr. Hans Ulrich Baumberger,** Unternehmensberater, Präsident des Verwaltungsrates der SIG, Schweizerische Industrie-Gesellschaft Holding AG

\* **Dr. Werner Latscha,** alt Präsident der Generaldirektion SBB (bis 25. April 1991)

\* **Dr. Thomas Wagner,** Stadtrat von Zürich

**Marc C. Cappis,** Delegierter des Verwaltungsrates der Huber + Suhner AG

\* **Jean-Philippe Maître,** Regierungsrat (Genf) und Nationalrat

**Robert Zoelly,** Präsident des Verwaltungsrates der Spinnerei an der Lorze AG

\* **Hans Eisenring,** Präsident der Generaldirektion SBB (seit 26. April 1991)

**Dr. Marc Moret,** Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Sandoz AG

\* Als Vertreter öffentlich-rechtlicher Körperschaften ernannt gemäss Art. 13. Abs. 3 der Statuten.

**Pierre-Yves Firmenich,** Delegierter des Verwaltungsrates der Firmenich International S.A.

\* **Dr. Fritz W. Mühlemann,** Generalsekretär des Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartementes

#### Ausschuss des Verwaltungsrates

**Armin Baltensweiler,** Präsident

**Paul Antoine Hoefliger,** Vizepräsident

**Dr. Rudolf Schneiter,** Vizepräsident

**Pier Felice Barchi**

**Dr. Hans Ulrich Baumberger**

**Dr. Hannes Goetz** (seit 25. April 1991)

**Rainer E. Gut**

**Dr. Werner Latscha** (bis 25. April 1991)

### Geschäftsleitung

#### Swissair

Präsident der Geschäftsleitung  
**Otto Loepte**

Stellvertretender Präsident  
**Erich Geitlinger**

Delegierter des Präsidenten  
**Martin Junger**

Unternehmensentwicklung  
**Stephan Fröhlich**

Aussenbeziehungen  
**Paul M. Müller**

Personal und Organisation  
**Willy Walser** (bis 31. Juli 1991)  
**Jürg Marx** (seit 1. August 1991)

Finanzen  
**Peter Nydegger**

Informationsverarbeitung  
**Peter König**

Markt Interkontinental  
**Robert Eglauf**

Markt Europa I  
**Kurt Schmid**

Markt Europa II  
**Paul Reutlinger**

Marketing-Dienste und Fracht  
**Peter Graf**

Flight Services  
**Rolf Winiger**

Technik  
**Willi Schurter**

Generalsekretär  
**Werner Fuchs**

#### Crossair

Präsident des Verwaltungsrates  
**Alfred Wiederkehr**

Delegierter des Verwaltungsrates  
**Moritz Suter**

#### Balair

Präsident des Verwaltungsrates  
**Erich Geitlinger**

Direktionsvorsitzender  
**Fred Notter**

#### CTA

Präsident des Verwaltungsrates  
**Rolf Krähenbühl** (bis 31. Oktober 1991)  
**Erich Geitlinger** (seit 1. November 1991)

Direktionsvorsitzender  
**Rolf Kressig**

#### SBAG

Swissair Beteiligungen AG

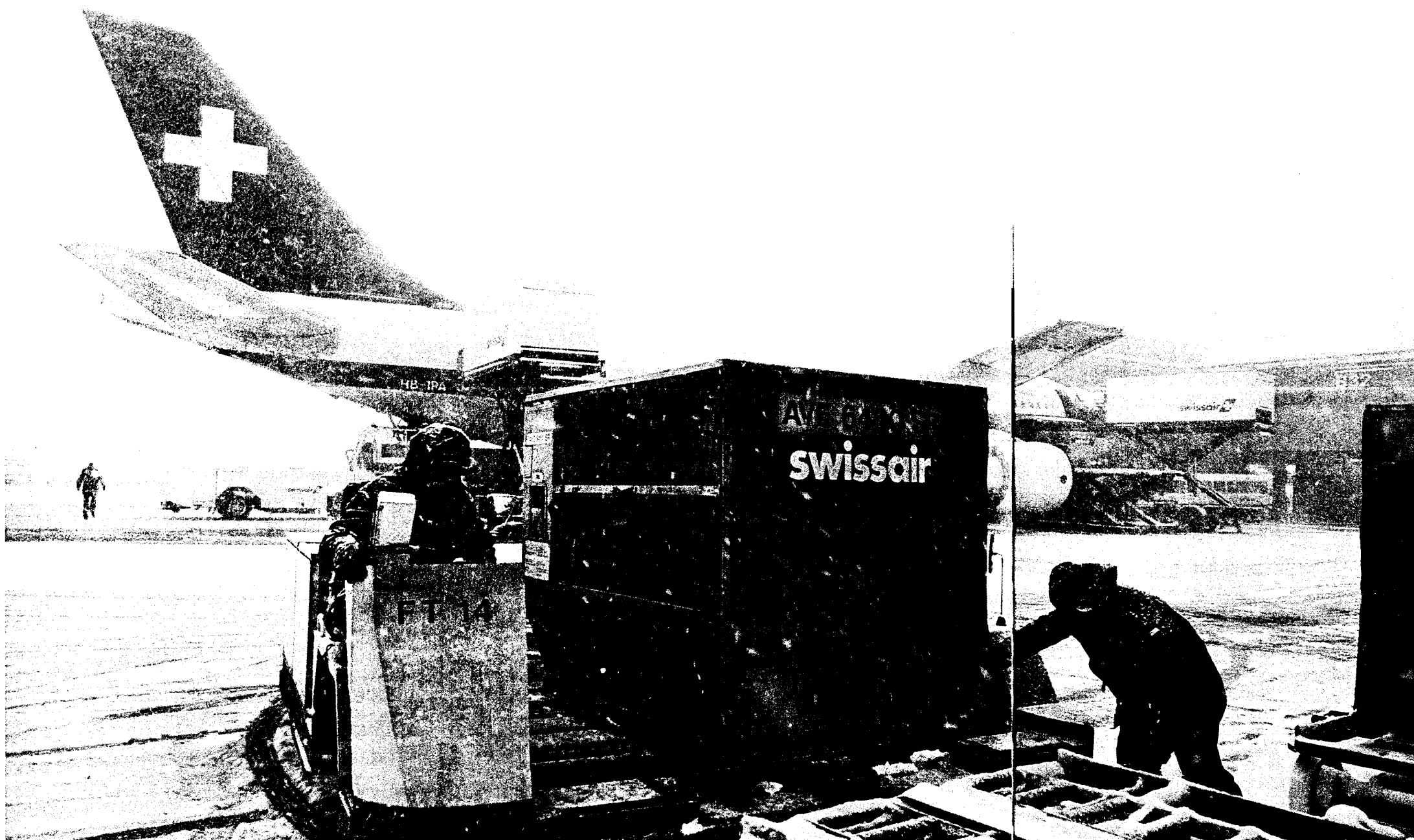
Präsident des Verwaltungsrates  
**Peter Nydegger**

Direktionsvorsitzender  
**Philippe Bruggisser**

#### Kontrollstelle

Schweizerische Treuhandgesellschaft, Zürich

# Geschäftsverlauf 1991



*Der Luftverkehr im «Tief»  
Auch die Angestellten bekamen  
die erschwerten Bedingungen  
zu spüren.*



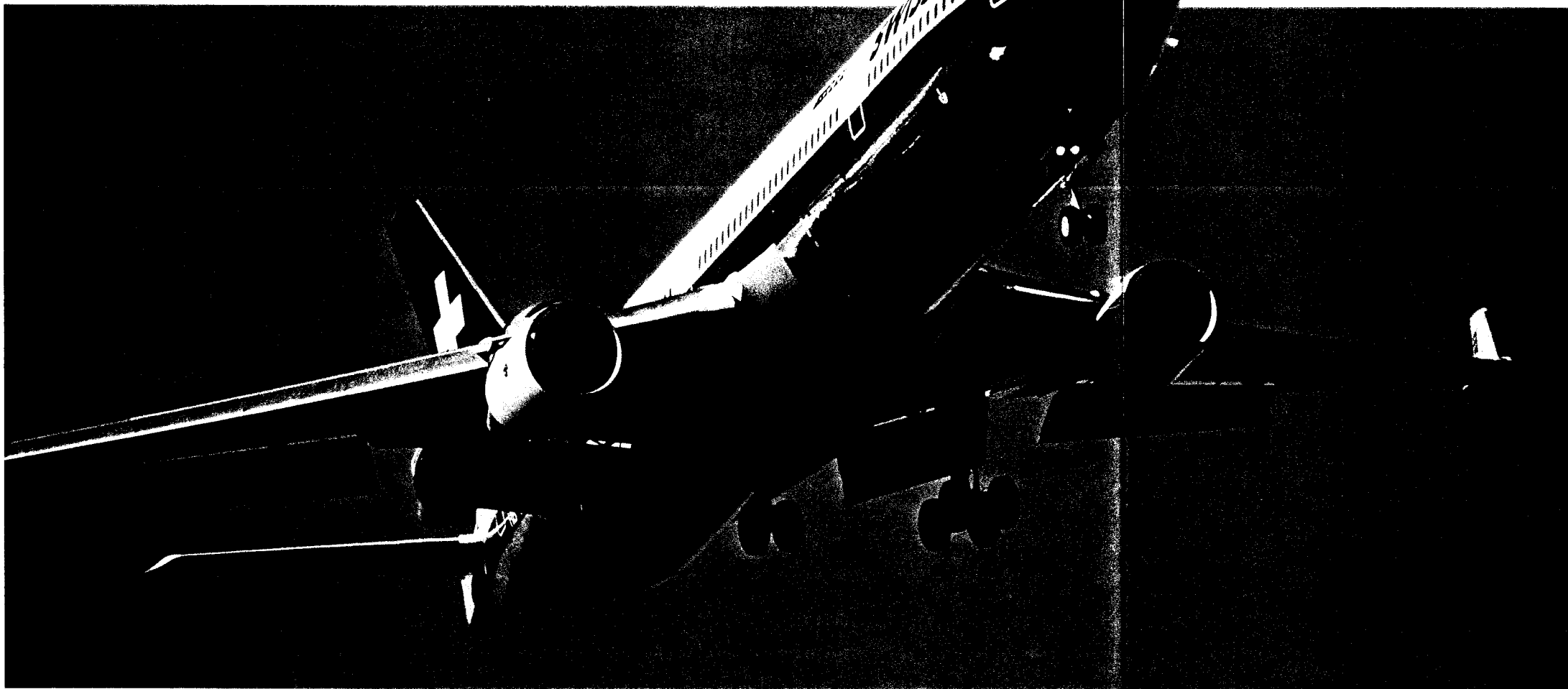
# Swissair-Fluggesellschaft

Trotz der vor allem in der ersten Jahreshälfte erlittenen massiven Verkehrseinbrüche konnten die Gesamterträge um 5,2% auf 5,3 Milliarden Franken gesteigert werden, während der Gesamtaufwand inklusive der Zusatzkosten für fünf geleaste MD-11-Flugzeuge lediglich um 4% auf 4,9 Milliarden Franken zunahm. Daraus resultiert ein Bruttoergebnis von 415 Mio. Franken,

Zum positiven Gesamtergebnis trugen insbesondere die ergriffenen Kostendämpfungsmaßnahmen, die wiederum sehr erfolgreichen Drittleistungen sowie die Buchgewinne aus weiteren DC-10-Verkäufen bei.

Die Gesamtinvestitionen lagen wesentlich unter dem Betrag von 1990.

**Ausführliche Darstellungen und Kommentare zu Erfolgsrechnung und Bilanz sind im Anhang «Finanzielle Berichterstattung» enthalten.**



was einer markanten Verbesserung um 75 Mio. Franken oder 22% entspricht. Nach Abzug des um 9,6% auf 367 Mio. Franken erhöhten Abschreibungsbedarfes verbleibt ein Reingewinn von 47,6 Mio. Franken.

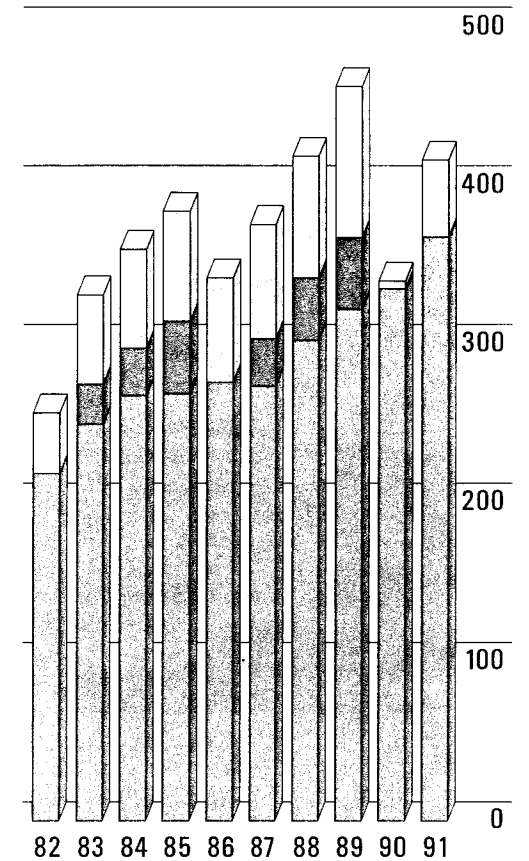
Der Flugbetrieb schloss allerdings erneut mit einem erheblichen Verlust ab. Immerhin konnte das Streckendefizit im Vergleich zum Vorjahr um über einen Drittel verringert werden.

weil fünf der neun im Berichtsjahr abgelieferten MD-11-Flugzeuge auf Lease-Basis übernommen worden sind. Dank der hohen Selbstfinanzierung fielen die liquiden Mittel nur geringfügig unter den guten Vorjahreswert.

**Neue Massstäbe**  
Dank der Reichweite der MD-11 werden unsere Langstrecken immer «kürzer» und angenehmer.

## Ergebnisentwicklung 1982-1991

in Mio. CHF



□ Reingewinn  
 ▨ Ausserordentliche Abschreibungen  
 ▩ Ordentliche Abschreibungen  
 Gesamtsäule = Bruttoergebnis

# Die Swissair im Wettbewerb

Das Streckennetz der Swissair umfasste am Ende des Berichtsjahres 103 Destinationen in 63 Ländern. Neu aufgenommen wurde die Bedienung der Städte Delhi, Kiev und St. Petersburg, letztere im Rahmen von Gemeinschaftsdiensten mit Austrian Airlines. Einge stellt wurden hingegen infolge direkter Linienführung beziehungsweise aus wirtschaftlichen Gründen die Flüge nach

Als Folge der Produktionsbeschränkungen im ersten Quartal wurde das Angebot gesamthaft lediglich um 2,0% erweitert. Die Erholung der Nachfrage fiel rezessionsbedingt nur sehr zögernd aus und vermochte den in den ersten Monaten erlittenen Verkehrseinbruch nicht mehr zu kompensieren. Gesamthaft bildete sich die Nachfrage um 2,4% zurück.



Anchorage, Jakarta und Mailand-Bergamo. Die Kurse nach Bordeaux und Nürnberg, bisher mit Crossair-Flugzeugen unter Swissair-Flugnummern betrieben, sind unserer Tochtergesellschaft Crossair in Eigenregie übertragen worden. Graz und Linz bedient Austrian Airlines ebenfalls neu in Eigenregie. Aus politischen Gründen waren ferner die Verbindungen mit Kinshasa, Ljubljana und Zagreb vorübergehend unterbrochen.

**Grosszügige Kabinengestaltung  
Komfort wird an Bord unserer  
MD-11 grossgeschrieben!**

## Verkehrsrechte

Die Schweiz und Deutschland liberalisierten im Juni das bestehende Verkehrsabkommen, was uns ermöglicht, sämtliche Destinationen in der Bundesrepublik einschliesslich der neuen Bundesländer zu bedienen. Im September erhielten wir die Bewilligung Litauens zum Anflug von Vilnius. Dank erfolgreicher Verhandlungen mit Russland und Japan können wir seit Juni alle Flüge nach/von Tokio nonstop über die Sibirien-Route anbieten.

Auch die chinesischen Behörden erteilten die Bewilligung, die Flüge nach/von Beijing ab Juni ohne Zwischenlandung durchzuführen.

Im Rahmen eines neuen kommerziellen Abkommens mit Air Afrique sind für uns verschiedene Verkaufseinschränkungen aufgehoben und die zweiten Wochenfrequenzen nach Abidjan beziehungsweise Dakar wieder bewilligt worden.

Im Sommer traf die Erlaubnis der iranischen Behörden für einen zweiten Wochenkurs nach Teheran ein.

## Absatzwege

Das Reisevertriebssystem Galileo hat sein Dienstleistungsangebot weiter ausgebaut und mit jenem von Apollo, dem Covia-Vertriebssystem in den USA, vernetzt. Dies erlaubte uns, über unser nationales Informations- und Buchungssystem Traviswiss das globale Angebot für die Schweizer Reisebranche noch umfassender zu gestalten und so den weltweiten Kundendienst weiter zu verbessern. In der Schweiz tätigen über 700 Reisebüros ihre Buchungen und ihre Administration über Traviswiss/Galileo.

## Marketingkonzept

Vor dem Hintergrund eines sich rasch verändernden Umfeldes hat die Swissair ein neues Marketingkonzept ausgearbeitet. Darin sind die relevanten Ziele in verbindlichen Grundsätzen festgelegt. Im Mittelpunkt stehen der Kunde und seine Bedürfnisse. Mit einem weltweiten Schulungsprogramm wird dieses Gedankengut bei allen Mitarbeitenden umgesetzt.

## Produktgestaltung

Sichtbarer Ausdruck des neuen Marketingkonzeptes ist die grosszügige Kabinengestaltung unserer neuen MD-11 und der umgebauten B747. Die Möglichkeiten des dezentralen Check-in an über 20 Bahnstationen sowie der Aufgabe des registrierten Gepäcks an rund 100 weiteren Orten in der Schweiz bedeuten wesentliche Erleichterungen für den Passagier und erlauben die sorgenfreie Anreise zum Flughafen mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Für behinderte Fluggäste haben wir in Zürich speziell entwickelte Fahrzeuge in Betrieb genommen. Hörgeschädigte können die Swissair gebührenfrei per Schreibtelefon erreichen.

## Markt Europa I

In diesem Verkehrsgebiet wurde das Angebot, der gestiegenen Nachfrage entsprechend, mit zusätzlichen Kursen nach Istanbul, Kopenhagen, Berlin und Osteuropa erhöht. Hingegen verzeichneten aufgrund der rezessiven Wirtschaftslage Grossbritannien, die übrigen Deutschland-Destinationen, Österreich, die Niederlande und der Heimatmarkt Deutschschweiz/Tessin Nachfragerückgänge. Erfreulicherweise konnten dank besserer Zusammensetzung des Verkehrs trotz geringerer Nachfrage Mehrerträge erwirtschaftet werden.

## Verkehrsentwicklung nach Gebieten

Gebiete	Veränderung zum Vorjahr in %		Auslastungsgrad 1991 in %	
	Angebot	Nachfrage	Sitzplätze	Total
Europa I*	+ 3,8	- 3,2	54,8	48,6
Europa II**	+ 0,2	- 6,6	56,4	49,5
Nordatlantik	+ 2,0	- 0,2	62,5	63,3
Südatlantik	+ 9,7	+ 4,6	62,7	66,5
Mittlerer Osten	- 18,7	- 11,9	72,3	75,9
Ferner Osten	+ 11,7	+ 2,4	64,9	75,6
Japan	- 12,6	- 21,7	66,0	66,7
Afrika	+ 0,9	- 2,0	65,5	63,6
Linienverkehr	+ 2,0	- 2,4	61,6	63,0

\* Deutschschweiz/Tessin, Deutschland, Grossbritannien, Irland, Österreich, Osteuropa, Skandinavien, Finnland, Niederlande, Griechenland, Türkei, Jugoslawien, Albanien und Zypern

\*\* Westschweiz, Frankreich, Italien, Malta, Spanien, Portugal, Belgien, Luxemburg, Algerien, Libyen, Marokko und Tunesien

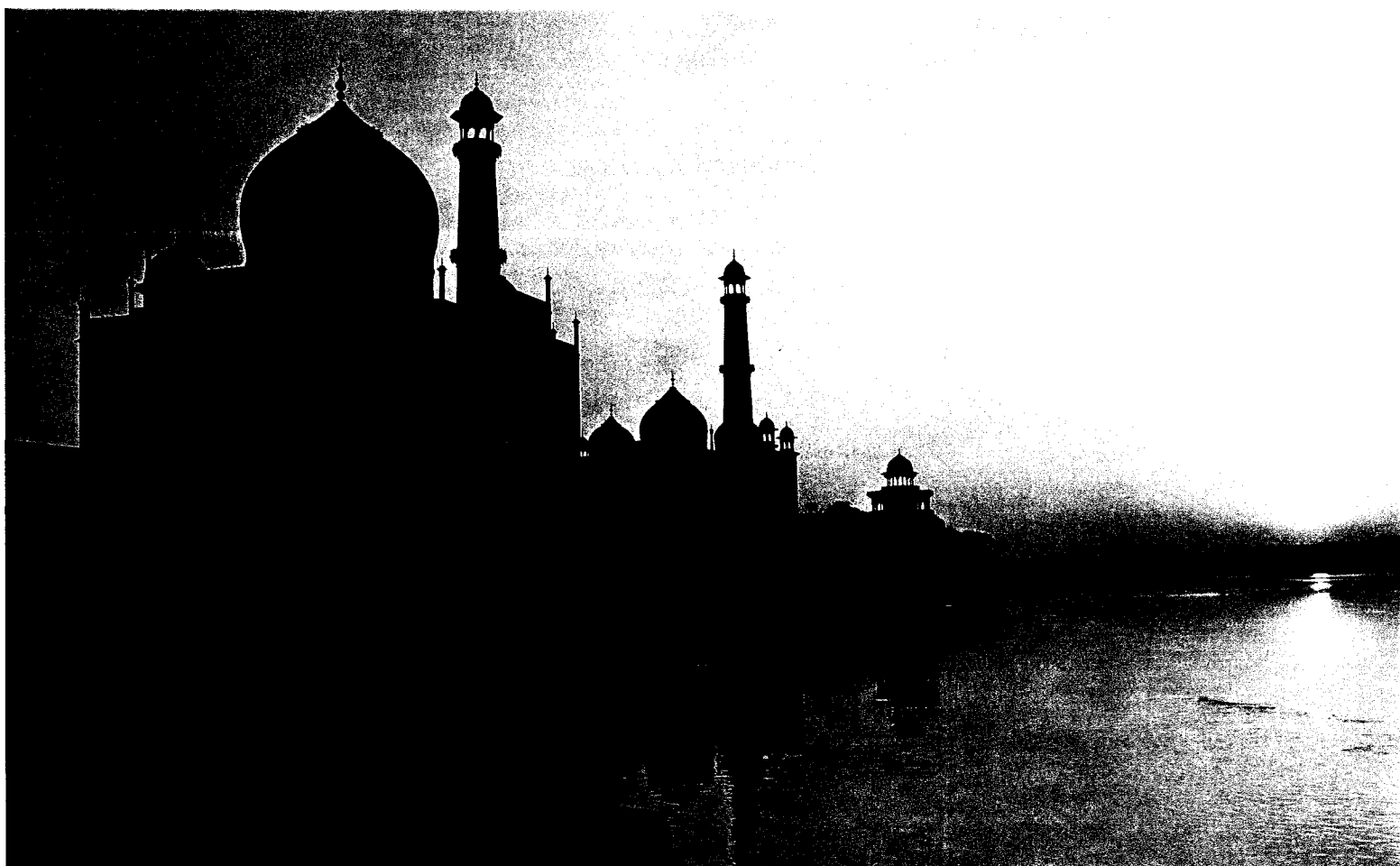
## Markt Europa II

Angebotsverbesserungen konnten in der Bedienung von Brüssel, Madrid, Marseille und Turin verwirklicht werden. Demgegenüber verfehlten die übrigen Destinationen in Frankreich und Italien sowie Portugal und die Westschweiz die Vorjahresverkehrswerte. Gründe für diese Entwicklung sind ebenfalls die Abschwächung der Konjunktur,

de Gaulle vom alten Terminal 1 in den Terminal 2B umgezogen. Daraus resultieren wesentliche Erleichterungen für unsere Fluggäste.

## Markt Interkontinental

Das Berichtsjahr dieses Bereiches war einerseits durch die Markteinführung der MD-11, andererseits durch den Golfkrieg geprägt.



aber auch die verstärkte Konkurrenz. In Nordafrika führten wirtschaftliche wie politische Gründe zu einem deutlichen Rückgang der Nachfrage.

Im Rahmen eines Referendums genehmigten die Genfer Stimmbürger einen Kredit zur Modernisierung des Flughafengebäudes in Genf-Cointrin.

Ende Oktober sind unsere Boddendienste am Flughafen Paris-Charles

## Neue Destination Delhi

**Die indische Hauptstadt entwickelt sich zu einem bedeutenden Geschäftszentrum; Delhi ist auch Ausgangspunkt für viele touristische Sehenswürdigkeiten.**

Im Sektor *Nordatlantik* wurde das Angebot nach Atlanta von fünf auf sieben Wochenfrequenzen gesteigert und Philadelphia ganzjährig bedient. Trotz stärkerer Konkurrenz und andauerndem Tarifdruck konnten die Marktanteile gehalten werden.

Der Einsatz der MD-11 auf allen Flügen nach *Südamerika* ermöglichte dank tieferen Gestehungskosten und grösserer Zuladekapazität eine Verbesserung der Streckenwirtschaftlichkeit, ohne dass sich die Rahmenbedingungen in dieser Region positiv veränderten.

Im *Mittleren Osten* konnten im zweiten Halbjahr erfreuliche Verkehrszunahmen erzielt, der massive Einbruch der ersten Monate jedoch nicht ausgeglichen werden.

Im *Fernen Osten* wurde unser Angebot Ende Juni wesentlich verbessert. Als Kompensation für die drei neuen Direktkurse nach Delhi mussten wir jedoch aus verkehrsrechtlichen Gründen die Bedienung von Bombay von sieben auf vier Wochenfrequenzen vermindern. Ebenfalls ausschliesslich nonstop werden Bangkok und Beijing angefliegen. Nach und von Hongkong verkehren zwei der fünf Wochenkurse mit MD-11 ohne Zwischenlandung. Erweitert wurden ferner die Verbindungen mit Seoul und Singapur.

Der ausgewiesene Rückgang in Angebot und Nachfrage mit *Japan* ist grösstenteils auf die Einführung der Nonstopflüge zurückzuführen; die direkte Routenführung mit MD-11 ist distanzmässig kürzer, was die statistischen Werte entsprechend vermindert. Für die Kunden resultiert eine markante Reisezeitersparnis.

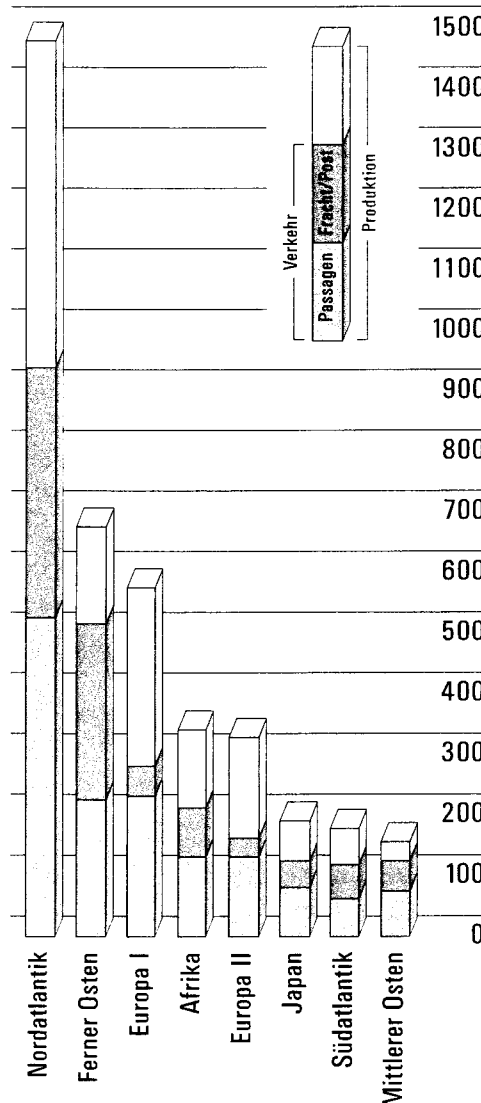
In *Afrika* konnte unser Angebot mit der Einführung der MD-11 ebenfalls verbessert werden. Seit Ende Oktober verkehren zudem alle Flüge nach und von Johannesburg nonstop.

## Fracht und Post

Infolge der Rezession verminderte sich zwar die gesamthaft beförderte Menge Fracht und Post um 3,5%, die Tonnenkilometerleistung stieg hingegen um 1,3% an. Dazu trugen unsere Verbindungen mit Nord- und Südamerika, mit dem Fernen Osten sowie mit Afrika bei.

## Produktion und Verkehr 1991

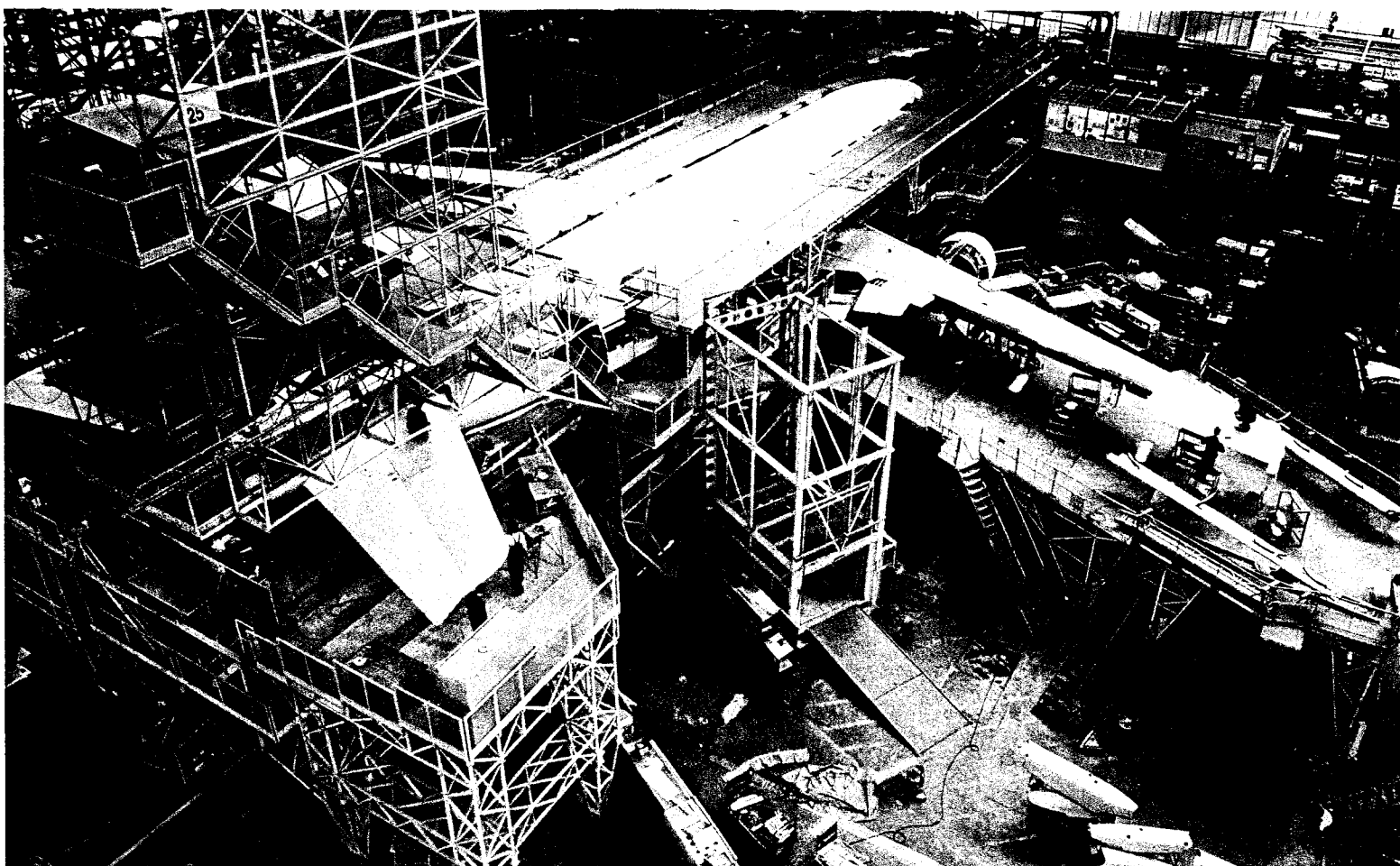
Mio. tkm pro Gebiet





Das Flugprogramm konnte auch 1991 ohne schwerwiegende Zwischenfälle abgewickelt werden. Hingegen beeinträchtigten im Gegensatz zu früheren Jahren häufiger politische Krisen die Durchführung von Flügen in verschiedenen Regionen. Vor allem die Einstellungen und Umleitungen von Flügen während des Golfkrieges, aber auch die Wirren in Zaire und Jugoslawien erforderten

60 Mio. Franken. Die technische Betriebsbereitschaft unserer Flotte konnte dank grosser Anstrengungen und trotz der stets mit gewissen Risiken verbundenen Erstbestellerrolle bei neuen Flugzeugen auf hohem Stand gehalten werden. Die eigenen Qualitätskontrollen bereits während der Produktion der MD-11 wirken sich nun im täglichen Einsatz positiv aus.



ein Höchstmass an Flexibilität und Leistungsbereitschaft unseres Personals sowie eine laufende Neubeurteilung der anzuwendenden Sicherheitsmassnahmen.

Wiederum waren zahlreiche Flüge infolge von Kapazitätsengpässen auf den Flughäfen und mangelhafter internationaler Luftraumkoordination verspätet. Unsere dadurch entstandenen Ergebniseinbussen stiegen 1991 auf rund

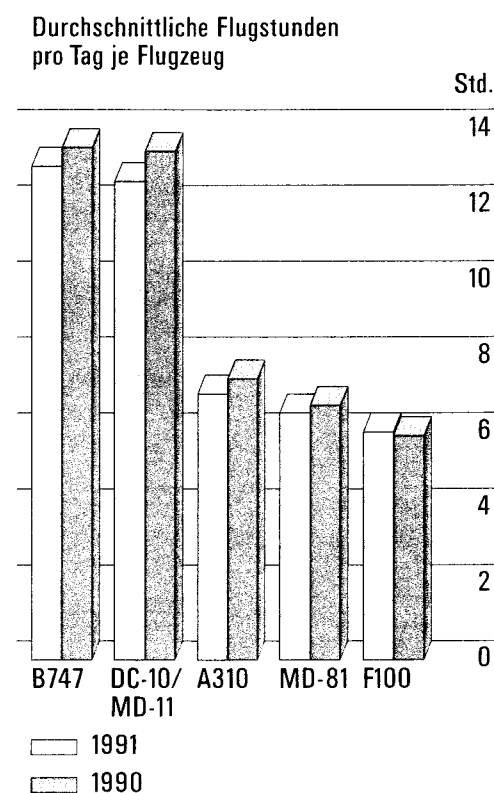
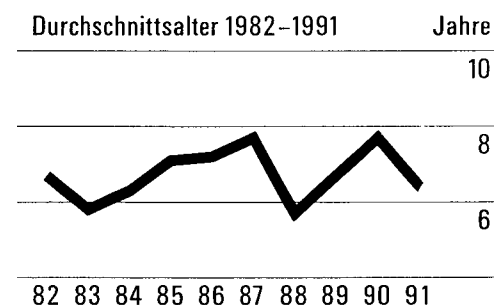
**Grossauftrag**  
**Der Unterhaltsvertrag für die 21 A310-Flugzeuge unseres Global-Excellence-Partners Delta Air Lines schafft neue Arbeitsplätze; er stellt den grössten Drittauftrag dar, den die Swissair-Technik je gewinnen konnte.**

Im Berichtsjahr konnten erfreulich viele Aufträge für Unterhalts- und Wartungsarbeiten für Flugzeuge und Triebwerke anderer Gesellschaften auf kommerzieller Basis gewonnen werden, namentlich für A310- und MD-11-Zellen sowie für Triebwerke von Pratt & Whitney. Dieser erneute Beweis für die anerkannt hohe Qualität unserer technischen Dienstleistungen und für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Schweiz stimmen zuversichtlich.

Die hohe Kadenz in der Einführung der MD-11 verursachte insbesondere bei den technischen Spezialisten, beim Pilotenkörper sowie beim Lehrpersonal grosse Belastungsspitzen, die nur dank ausserordentlichem Engagement der Mitarbeiter und modernster Ausbildungsmittel gemeistert werden konnten. Ein dritter MD-81-Simulator und die vom Verwaltungsrat im Dezember bewilligte Beschaffung eines neuen A310-Simulators tragen dazu bei, den hohen Ausbildungsstandard unserer Cockpitbesatzungen auch in Zukunft zu gewährleisten.

Zur Erhaltung unserer qualitativen Spitzenposition im Weltluftverkehr kommt modernen Informationssystemen entscheidende Bedeutung zu; strategische Wettbewerbsvorteile und Produktivitätsverbesserungen sind ohne sie nicht mehr denkbar. Für unsere weltweite Kundschaft präsentieren wir auf über 10 000 Bildschirmterminals ein Reiseinformationsangebot, das laufend den sich ändernden Kundenbedürfnissen angepasst wird und dadurch eine umfassende Beratung unterstützt. Die Datenübermittlung zu den Bildschirmgeräten sowie zu den globalen Vertriebssystemen Traviswiss, Galileo oder Covia erfolgt mittels modernster Telekommunikationstechnik über Glasfaser- und Satellitenverbindungen. Diese Informatikdienstleistungen werden auch Dritten angeboten, womit ein bedeutender Ergebnisbeitrag erzielt wird.

## Die Swissair-Flotte



# Personelles

Die für unsere wirtschaftliche Selbsterhaltung wichtige Produktivitätssteigerung wurde dank der zurückhaltenden Personalrekrutierung verwirklicht; der Personalbestand nahm erstmals seit 1976 ab. Im Durchschnitt des Berichtsjahres beschäftigte die Swissair weltweit, in ganze Positionen umgerechnet, 19 497 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 329 oder 1,7% weniger als 1990.



Im Zusammenhang mit den intensiven Ergebnisverbesserungsbestrebungen im Rahmen des MOVE-Projektes wurden verschiedene weitere Möglichkeiten zur Reduktion des Personalbestandes ermittelt. Dank natürlicher Fluktuationen, interner Versetzungen und vorzeitiger Pensionierungen waren Entlassungen jedoch nur vereinzelt nötig.

In den Verhandlungen mit den vier Personalverbänden über eine reduzierte Teuerungsanpassung der Saläre für 1991 konnte mit dem Verband des Cockpitpersonals Aeropers eine Einigung erzielt werden. Um die angestrebte Flexibilisierung der Gesamtarbeitsverträge verwirklichen zu können, sahen wir uns hingegen gezwungen, die Verträge mit dem Kabinenpersonalverband

**Jubiläumsspende**  
*Aus Anlass ihres 60jährigen Bestehens spendeten die Swissair und ihr Personal in einer Jubiläumsaktion insgesamt 230 000 Franken zugunsten von zwei Projekten der Stiftung Kinderhilfe und der Stiftung Usthi.*

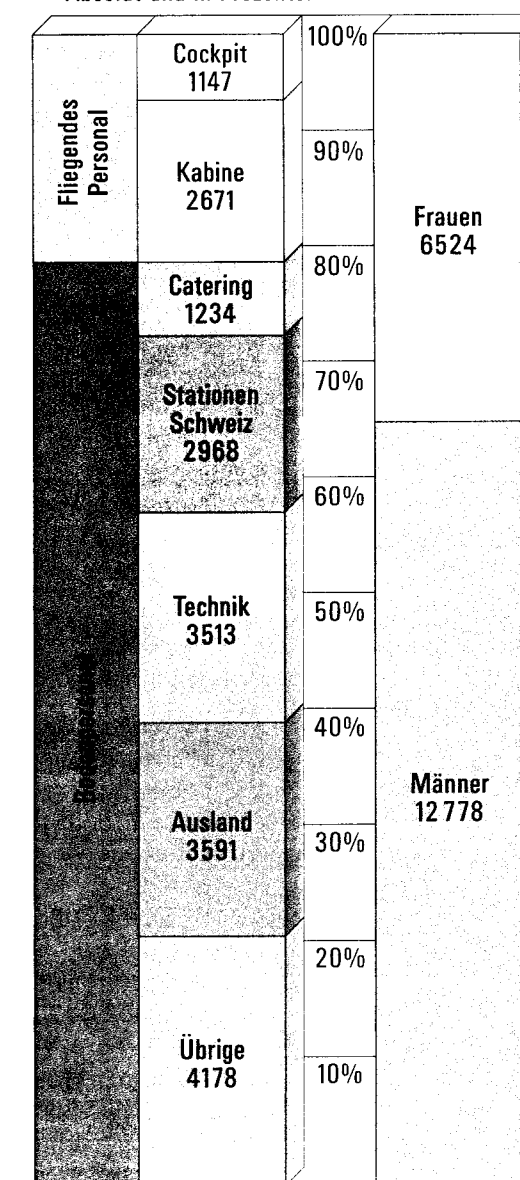
Kapers per Ende Februar 1992 und jene mit den Bodenverbänden SKV und VPOD auf Ende Juni 1992 zu kündigen. In der Zwischenzeit wurden mit den betreffenden Personalverbänden Verhandlungen über eine Vertragserneuerung aufgenommen und Übergangslösungen vereinbart. Für die neuen Gesamtarbeitsverträge gilt es, partnerschaftliche Lösungen zu finden, welche die Unternehmensleitung weniger einengen und so die wirtschaftliche Selbsterhaltung der Swissair mit ihren über 19 000 Arbeitsplätzen sichern helfen. In der Belegschaft ist seit längerer Zeit eine gewisse Unruhe spürbar, was angesichts der zahlreichen Massnahmen, Umstellungen und der damit verbundenen Ungewissheiten und Befürchtungen nicht weiter überrascht. Trotz allem dürfen wir feststellen, dass ein überwiegender Teil von Personal und Kader sich voll für die Gewährleistung unserer hohen Produktqualität einsetzt. Dafür gebührt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anerkennung und herzlicher Dank.

Anfang Oktober konnten die neuerstellten oberen Stockwerke des Operationszentrums auf dem Flughafen Zürich bezogen werden. Die operativen Dienste sind damit an einem einzigen Standort zusammengefasst, was wesentlich zweckmässige Betriebsabläufe ermöglicht.

Ende Juli 1991 trat das Geschäftsleitungsmitglied Willy Walser in den Ruhestand. Zu seinem Nachfolger ernannte der Verwaltungsrat Herrn Dr. oec. publ. Jürg P. Marx. Jürg Marx war früher als Personalchef beim Migros Genossenschaftsbund und zuletzt in leitender Stellung bei der Denner AG tätig. Ende Oktober trat ferner Herr Rolf Krähnbühl aus der Geschäftsleitung zurück. Den beiden Kadermitgliedern sei für ihr langjähriges Engagement und ihre Verdienste auch an dieser Stelle der beste Dank ausgesprochen.

## Personalbestand der Swissair Ende 1991

Absolut und in Prozenten



Durch eine Aufstockung des finanziellen Engagements hat die Swissair an der im europäischen Regionalluftverkehr tätigen Crossair im März die Aktienstimmen-Mehrheit erworben.

Auch Crossair wurde von den Auswirkungen des Golfkrieges und der weltweiten Wirtschaftsschwäche stark getroffen. Ihre Jahresrechnung



schliesst deshalb mit einem namhaften Verlust ab.

Das Resultat wäre noch schlechter ausgefallen, wenn nicht frühzeitig rigorose Sparmassnahmen ergriffen worden wären. Die Gesamterträge stiegen gegenüber dem Vorjahr um hohe 29% auf 273 Mio. Franken, die Kosten um 32% auf 249 Mio. Franken. Der Cash-flow beträgt somit 24 Mio. Franken, 2 Mio. Franken mehr als im Vorjahr.

Dieser Betrag reicht jedoch nicht aus, um den höheren Abschreibungsbedarf zu decken.

Grosses Gewicht kommt dem Crossair-eigenen Ergebnisverbesserungsprogramm «Esperanza» zu, welches das Resultat jährlich um 20 bis 40 Mio. Franken verbessern soll. Es wird

bereits 1992 einen Nutzen von mehreren Millionen Franken bringen.

Die 32 Flugzeuge, welche bei der Crossair für Linienflüge im Einsatz standen, beförderten 1991 gesamthaft 1,2 Mio. Passagiere, 16% mehr als im Vorjahr.

Die Flotte erreichte im September des Berichtsjahres ihren vorläufigen Endstand. Sie wird sich erst ab 1993 mit den ersten Ablieferungen der bestellten neuen Saab 2000 Propjets verändern.

Das Streckennetz erfuhr erneut wesentliche Erweiterungen. Neu eröffnet wurden die Verbindungen von Zürich nach Dresden und Leipzig sowie von Basel/Mulhouse nach London und Barcelona. Die Strecken von Basel nach Paris, von Zürich nach Nürnberg und Marseille sowie von Genf nach Bordeaux werden im Rahmen der Geschäftsfeldabgrenzung durch die Crossair in eigener kommerzieller Verantwortung betrieben.

Insgesamt bediente Crossair Ende 1991 im regelmässigen Linienverkehr 34 Destinationen in 10 Ländern.

#### **Bunter Jubiläumsvogel**

**Aus Anlass der 700-Jahr-Feierlichkeiten der Eidgenossenschaft liess Crossair eines ihrer Saab-340-Flugzeuge nach der Zeichnung eines Tessiner Schülers neu bemalen und setzte damit einen farbenfrohen Akzent.**



# Balair

Unsere Basler Charter-Tochter erzielte in diesem schwierigen Berichtsjahr einen Bruttogewinn, der den ordentlichen Abschreibungsbedarf nur knapp verfehlte; auf die Ausschüttung einer Dividende muss für 1991 verzichtet werden.

Im Kurz- und Mittelstreckenbereich resultierte als direkte Folge der Golfkrise ein massiver Nachfragerückgang. Zahlreiche geplante Flugketten nach Ferienzielen im Nahen Osten und in Nordafrika mussten im ersten Halbjahr annulliert werden. Dank kurzfristigem Einsatz von Kapazitäten nach Kreta, Rhodos, der Südtürkei und Zypern liessen sich die Einbussen teilweise kompensieren. Die Verkehrserholung kam aber für die normalerweise ertragsstarke und für das Jahresergebnis besonders wichtige Sommersaison zu zögernd und zu spät.

Das Langstreckengeschäft litt gesamthaft weniger stark unter den Auswirkungen des Golfkrieges und der konjunkturbedingten Nachfrageschwäche, obwohl auch nach dem Fernen Osten, nach Ostafrika und den USA Einbussen und Annullierungen zu verzeichnen waren. Zudem mussten auf den Fernosttrouten während des Golfkrieges grosse Umwege geflogen und erhebliche Treibstoffmehrkosten in Kauf genommen werden.

Gute Ergebnisse verzeichnete das Ad-hoc-Geschäft; die Nebenerträge blieben hingegen unter den Erwartungen.



# CTA

Unsere in Genf beheimatete Charter-Tochter erreichte trotz der bekannten Widrigkeiten erneut ein positives Jahresergebnis.

Auch CTA reagierte schnell auf die veränderten Nachfrageverhältnisse; das Angebot nach den Kanarischen Inseln wurde zu Lasten von Flügen nach der Türkei und Griechenland massiv erhöht. Wegen des Golfkrieges war überdies die Flugkette nach der gambischen Hauptstadt Banjul während mehrerer Monate eingestellt. Nachfragesteigerungen verzeichneten hingegen die Balearen und Portugal. Grosser Beliebtheit erfreuten sich ferner die seit Ende Sommer neu angebotenen Flüge nach Ägypten.

Der erstmals durchgeführten Verkaufsaktion «Départ Genève» war mit dem Abschluss von 9 Charterflugketten ein grosser Erfolg beschieden.

Von der gesamten Produktionskapazität, erbracht von vier MD-87-Flugzeugen, setzte CTA rund 35% für Linienflüge im Auftrag der Swissair ein. Dieser Anteil wird sich 1992 zugunsten vermehrter Bedarfsflüge halbieren und ab April 1993 ganz wegfallen.

## Erholung

*Der Touristikverkehr nach Ägypten erholte sich dank preisgünstiger Angebote erstaunlich schnell. Mit vermehrten Direktflügen haben Balair und CTA der gestiegenen Nachfrage entsprochen.*

# Swissair Beteiligungen AG (SBAG)

26

Innerhalb der Swissair-Gruppe kommt der SBAG die Aufgabe zu, das Swissair-Kerngeschäft zu ergänzen. Die Leitung der SBAG wird durch einen kleinen Holding-Stab unterstützt.

Die Geschäftstätigkeit stand 1991 im Zeichen von organisatorischen und finanziellen Restrukturierungsmassnahmen, die

sind gleichzeitig die notwendigen strukturellen Vorkehrungen für die geplante Verstärkung im Catering-Bereich eingeleitet.

Aufgrund eingehender Untersuchungen sowie beeinflusst durch den insbesondere in den USA desolaten Zustand der Liegenschaftenmärkte beschloss der Verwaltungsrat der Swissair,



sich aufgrund der in der Vergangenheit erlittenen Verluste im Hotel- und Golf-sportbereich als nötig erwiesen. Einen Risikofaktor stellen die im Rahmen der Nachlassstundung der Euroactividade AG gegen die SBAG erhobenen Zivilklagen dar. Um in Zukunft die Entwicklung besser kontrollieren zu können, wurden den einzelnen Geschäftsfeldern klare Eigentümer- beziehungsweise Managementverantwortungen zugeordnet. In den überarbeiteten Strategien

**Zimmerangebot verdoppelt  
Stellvertretend für die sechs  
1991 neu eröffneten Betriebe:  
die Réception des neuen  
Swissôtel Beijing.**

27

auf einen Verkauf der Swissôtel-Gruppe zu verzichten. Im Berichtsjahr wurden statt dessen verschiedene Sanierungsmassnahmen eingeleitet. Die Reorganisation der Führungsstruktur der Swissôtel-Management-Gesellschaft ist abgeschlossen und implementiert. Die Vereinfachung der Rechtsstruktur der Hotels in Europa und im Fernen Osten kam Ende 1991 zum Abschluss, jene der amerikanischen Hotels ist angelaufen und wird Ende 1992 beendet sein.

Zwecks Erreichung von zweckmässigen Finanzierungsverhältnissen wurde 1991 vom Swissair-Verwaltungsrat ein Refinanzierungsprogramm gutgeheissen. Gleichzeitig ist zur Sicherstellung der notwendigen operativen Ergebnisverbesserung ein umfassendes Programm für die einzelnen Hotels entwickelt und eingeleitet worden. Das unter dem Namen «Drive» laufende Projekt wird mit erster Priorität in den amerikanischen Hotels umgesetzt und 1992 auf die europäischen Hotels ausgedehnt.

## Entwicklung der wichtigsten Gruppen

### Hotels

Die durch den Golfkrieg ausgelöste Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfeldes konnte dank ausserordentlicher Anstrengungen teilweise kompensiert werden. Während die europäischen Betriebe gesamthaft ein positives Ergebnis erzielten, mussten die amerikanischen Hotels erhebliche Umsatzeinbrüche hinnehmen, so dass die Hotelgruppe insgesamt die Erwartungen verfehlte.

Mit der Reorganisation der Führungsstruktur der Management-Gesellschaft soll das Schwergewicht der Leistungen in Zukunft auf die Bereiche Marketing und Controlling gelegt werden.

Für die Swissôtel-Gruppe war 1991 auch bezüglich Expansion und

Marktpräsenz ein aussergewöhnliches Jahr. Wie im letztjährigen Geschäftsbericht angekündigt, konnten die geplanten sechs zusätzlichen Betriebe in Atlanta, Bangkok, Beijing, Istanbul, Kairo und Toronto eröffnet und damit das Zimmerangebot verdoppelt werden.

### Verpflegung

Der Catering-Bereich hat sich auch 1991 erfreulich entwickelt. Die im ersten Semester durch die weltwirtschaftliche Rezession geprägten Ergebnisse liessen sich im zweiten Halbjahr durch konsequente Kostenmassnahmen und eine Belebung der Nachfrage kompensieren, so dass die Vorjahresresultate wieder erreicht werden konnten.

### Liegenschaften und Verwaltungen

Die UTO Holding und Beteiligungen AG, welche als Dachgesellschaft alle Liegenschaftsaktivitäten (Verwaltung, Vermittlung und Produktion) umfasst, hat sich trotz des Einbruches im Liegenschaftsmarkt erfreulich entwickelt.

### Übrige Aktivitäten

Ein hohes Auftragsvolumen für den Ausbau des öffentlichen Verkehrs sowie gezielte Kostenmassnahmen wirkten sich für die Swissair Photo + Vermessungen AG positiv auf die Ergebnisentwicklung 1991 aus.

Im Rahmen eines überarbeiteten Leitbildes hat SBAG erste Portefeuille-Bereinigungen vorgenommen und kleinere Beteiligungen abgestossen.

### DELTA AIR LINES

Die Beteiligung steht im Zusammenhang mit dem 1989 abgeschlossenen Kooperationsabkommen. Im kommerziellen Sektor sind nebst einer erweiterten Abstimmung der Flugpläne die Vorarbeiten für gemeinsame Marktauftritte weit fortgeschritten. Herausragendes Ereignis war 1991 die Vergabe der A310-Unterhaltsarbeiten an Swissair.

### SINGAPORE AIRLINES

Die im August 1991 erfolgte Kapitalbeteiligung untermauert das seit 1989 bestehende Kooperationsabkommen. Als Beispiel der Zusammenarbeit seien die Durchführung grösserer Modifikationen an unseren B747 oder die gemeinsame Benützung des neuen Terminals in Singapur erwähnt.

### AUSTRIAN AIRLINES

Im kommerziellen Bereich bestehen Gemeinschaftskurse nach verschiedenen Destinationen. Auch auf technischem Gebiet wurde die Zusammenarbeit intensiviert und die Wahl der A320 und A321 inklusive Triebwerke als Nachfolgeflugzeuge für die MD-81 gemeinsam erarbeitet.

### GALILEO DISTRIBUTION SYSTEMS

Zweck der Gesellschaft ist der Betrieb eines Verteilersystems in Europa. Teilhaber sind die United Airlines-Tochter der Covia Corp. (25,6%), British Airways (23,6%), Alitalia (18,6%), Swissair (11,6%), KLM (10,6%), Olympic (4,5%), AUA (2%), Aer Lingus (1,5%), Sabena (1%) und Air Portugal (1%). Das seit September 1990 verfügbare Vertriebssystem hat seine Marktpräsenz weiter ausbauen können.

### COVIA

Die Gesellschaft bezweckt den Betrieb und die Weiterentwicklung des Verteilersystems «Apollo». Partner sind United Airlines (50%), British Airways (11%), Swissair (11%), USAir (11%), KLM (10%), Alitalia (6%) und Air Canada (1%). Die intensive Zusammenarbeit zwischen Covia und Galileo ermöglicht einen verbesserten, weltweiten Marktzugang.

### skyracer

Die Gesellschaft betreibt einen Luftexpressdienst für Kleinsendungen. Nach einem weiteren Aufbau wird das Produkt heute in 32 Ländern verkauft und nach 55 Länder angeboten.

### Shannon Aerospace

Die Gesellschaft bezweckt den Aufbau und Betrieb eines technischen Flugzeug-Wartungszentrums. Partner sind Lufthansa (35%), Swissair (35%) und Guinness Peat Aviation (30%). Mit den Bauarbeiten war im Vorjahr begonnen worden, der Produktionsbeginn erfolgt bereits im September 1992.

Weitere Angaben zu diesen Beteiligungen sind im Finanzanhang enthalten.

Als erste Fluggesellschaft der Welt hat die Swissair den Einfluss ihrer Aktivitäten auf die Umwelt analysiert. Wir sind willens, aus den gewonnenen Erkenntnissen Konsequenzen zu ziehen, und wollen damit längerfristig ein moderates Wachstum sichern, ohne die Umwelt unnötig zu belasten.

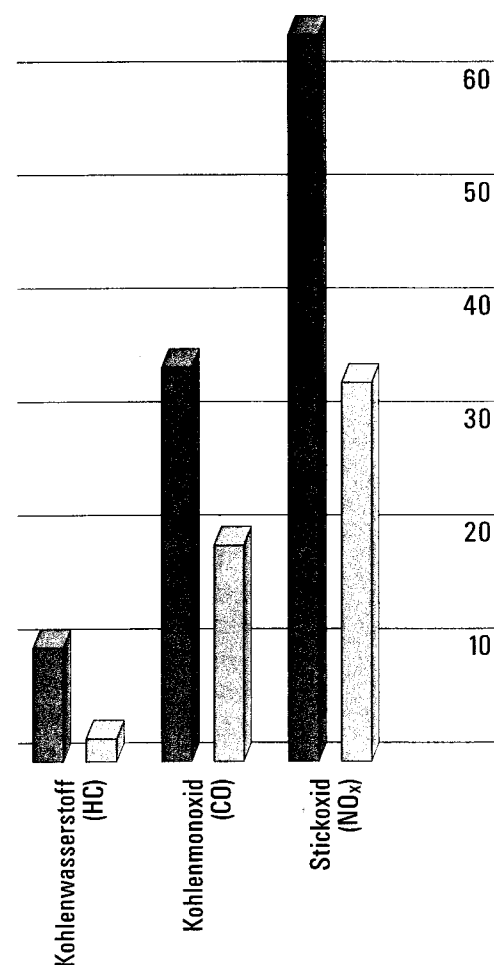
Die Überzeugung, dass nicht nur wirtschaftliche und soziale, sondern auch ökologische Komponenten über unsere Zukunft entscheiden, hat uns veranlasst, auch im umweltbewussten Handeln eine Führungsrolle zu übernehmen. Dies bedeutet vorerst einmal Mehrinvestitionen. Diese Kosten dürften sich jedoch über längere Frist lohnen. Im Wettbewerb wird die Produktqualität zunehmend auch an deren Umweltverträglichkeit gemessen. Unsere Kunden werden umweltbewusstes Handeln honorieren – vielleicht nicht heute, aber sicher mittelfristig.

Begleitet werden muss unsere ökologische Pionierrolle allerdings von einer entsprechenden Evolution im politischen Umfeld. Die Erkenntnis, dass Entwicklungsbeschränkungen ein Unternehmen auch in seinen Anstrengungen für den Umweltschutz hemmen, ist namentlich in der Region unseres Heimatflughafens Zürich noch zu wenig gegenwärtig. Nur ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen mit dem nötigen Handlungsspielraum ist in der Lage, Mittel für umweltschonende Verfahren freizustellen. Die Volksinitiative «Für einen massvollen Flugverkehr» würde uns bei einer Annahme wirtschaftlich empfindlich treffen und somit auch unsere ökologischen Ziele negativ beeinflussen.

Auch in diesem Geschäftsbericht sind verschiedene Beweise unseres umweltbewussten Handelns aufgeführt.

### Schadstoffvergleich MD-81 mit A321 der Swissair

Werte bezogen auf Start-Landezyklus nach ICAO g/kN



■ MD-81 mit JT8D-217 Triebwerken  
□ A321 mit CFM 56-5B2 Triebwerken



Mit dem Ergebnisverbesserungsprogramm MOVE sowie durch die Kooperationsabkommen haben wir wichtige Weichen gestellt, um die Zukunft mit einem noch härter werdenden Wettbewerb erfolgreich zu bewältigen.

Betriebsseitig wird 1992 geprägt sein vom Ersatz der noch verbleibenden, bereits verkauften DC-10 durch MD-11-Langstreckenflugzeuge. Ferner erwarten wir im April zwei weitere Fokker 100; eines dieser Flugzeuge löst eine im Swissair-Liniendienst eingesetzte MD-87 der CTA ab, das andere wird zur Stärkung unserer Marktposition in Europa verwendet. Bereits seit Mitte Januar bedienen wir neu als erste grössere westliche Fluggesellschaft die Hauptstadt Litauens, Vilnius. Die lokale Verkaufs- und Abfertigungsorganisation ist gemeinsam mit den EQA-Partnern Austrian Airlines und SAS aufgebaut worden, welche ihrerseits Flugdienste von Wien beziehungsweise Kopenhagen nach Vilnius aufgenommen haben. Ferner wird nach mehrmonatigem Unterbruch auch die slowenische Hauptstadt Ljubljana wieder angefliegen.

Einen weiteren Markstein bildet 1992 die Realisierung des neuen Benützerkonzeptes auf dem Flughafen Zürich: der Check-in-Bereich im Terminal A wird zum Swissair-Terminal umgestaltet. Damit wird ein weiteres Anliegen unseres Marketingkonzeptes verwirklicht, nämlich auf unserem Heimatflughafen noch gezielter auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können.

Aufgrund einer Überprüfung des gesamten Streckennetzes ist vorgesehen, die Drehscheiben Zürich und Genf ab Sommer 1993 zu entflechten. So soll Zürich vermehrt Direktflüge nach entfernten Destinationen erhalten, während Genf mit zusätzlichen Europa-Anschlussverbindungen nach New York und zahlreichen Bestimmungsorten in Afrika und im Mittleren Osten ausgebaut und aufgewertet wird. Die Verbindungen mit Basel sollen bereits ab

November 1992 durch unsere Tochtergesellschaft Crossair übernommen werden; sie verfügt über einen Flugzeugpark, der dem Verkehrsaufkommen der «Regio Basiliensis» besser entspricht.

Im April 1992 startet das Swissair-eigene Bonusprogramm für Geschäftsreisende und Vielflieger. «Qualiflyer» wird vorerst in der Schweiz lan-



ciert, gültig für das gesamte Streckennetz der Swissair. An diesem neuen Programm sind auch Crossair und Swissôtel beteiligt.

Eine Ergebnisprognose für 1992 ist schwierig. Aufgrund der erwarteten Wirtschaftsentwicklung insbesondere in Europa und Nordamerika kann vorläufig kaum mit einer kräftigen Nachfragebelebung gerechnet werden. Zudem werden die vorhandenen Überkapazitäten

den Druck auf die Tarife weiter verstärken.

Ähnliches gilt auch für Crossair, während Balair und CTA aufgrund der bereits abgeschlossenen Verträge mit einer guten Sommersaison 1992 rechnen können. Balair erneuert zudem einen Teil ihrer Flotte: Die DC-10 wird im April durch zwei fabrikneue A310-325

ersetzt. CTA wird zur Deckung der gestiegenen Nachfrage ab April eine MD-83 einmieten. SBAG erhofft sich dank verschiedener Massnahmen verbesserte Betriebsergebnisse der Swissôtels. Die Catering-Aktivitäten der Swissair-Gruppe sollen 1992 neu gestaltet und als selbständiges Geschäftsfeld innerhalb der SBAG betrieben werden.

Nebst dem EWR-Vertrag hat die Schweiz mit der EG ein Transitabkommen ausgehandelt, welches den transalpinen Güterverkehr regelt. Im Rahmen dieser Abmachung haben beide Partner vereinbart, ein Luftverkehrsabkommen auf der Basis der EG-Luftfahrtgesetzgebung auszuhandeln. Ein solches Luftverkehrsabkommen würde den schweizerischen Fluggesellschaften, unabhängig vom Schicksal des EWR-Vertrages, die gleichen Wettbewerbsmöglichkeiten wie den EG-Gesellschaften sichern. Wir hoffen, dass diese Verhandlungen bald aufgenommen und zügig abgeschlossen werden können.

Ein Thema von besonderer Tragweite, das unser Land 1992 intensiv beschäftigt, ist die politische Willensbildung zur künftigen Positionierung der Schweiz in Europa. In der Swissair setzen wir uns seit geraumer Zeit sehr eingehend mit diesem Problem auseinander. Unser Ergebnis wird zwar vorläufig durch die Europa-Frage noch wenig beeinflusst, hingegen sind die zu treffenden Weichenstellungen für unsere Unternehmensgruppe von eminenter strategischer Bedeutung. Die Swissair will im sich bildenden Binnenmarkt Europas unter den gleichen Bedingungen tätig sein können wie die Konkurrenz. Wir sind überzeugt, dass dies langfristig nur durch eine Annäherung der Schweiz an Europa möglich ist; dafür setzt sich die Swissair aktiv ein.

#### **Wechsel**

**Am 30. April 1992 übergibt Armin Baltensweiler das Präsidium des Swissair-Verwaltungsrates an Dr. Hannes Goetz.**

**Destinations** (Stand Ende 1991)

**Swissair**

**Europa**

Amsterdam	Frankfurt	Köln/Bonn	Malaga	Oslo*
Athen	Genf	Kopenhagen	Malta	Palma de Mallorca
Barcelona	Genua	Larnaca	Manchester	Paris
Basel/Mulhouse	Göteborg	Lissabon	Marseille	Porto
Belgrad	Hamburg	London	Moskau	Prag
Berlin	Hannover	Lyon	München	Rom
Bilbao	Helsinki	Madrid	Nizza	Salzburg*
Birmingham	Istanbul	Mailand		St. Petersburg*
Brüssel	Kiev*			Sofia
Budapest				
Bukarest				
Düsseldorf				

Stockholm  
Stuttgart  
Thessaloniki  
Tirana  
Toulouse  
Turin  
Valencia  
Warschau  
Wien  
Zürich

**Afrika**

Abidjan	Johannesburg
Accra	Kairo
Algier	Lagos
Brazzaville	Libreville
Casablanca	Nairobi
Dakar	Tripolis
Dar es Salaam	Tunis
Douala	

**Asien**

Abu Dhabi	Izmir
Ankara	Jeddah
Bangkok	Karachi
Beijing	Manila
Beirut*	Riad
Bombay	Seoul
Damaskus*	Singapur
Delhi	Teheran
Dubai	Tel Aviv
Hongkong	Tokio

**Nordamerika**

Atlanta  
Boston  
Chicago  
Los Angeles  
Montreal  
New York  
Philadelphia  
Toronto

**Südamerika**

Buenos Aires  
Caracas  
Rio de Janeiro  
Santiago de Chile  
São Paulo

**Swissair  
Schweizerische  
Luftverkehr  
Aktiengesellschaft**  
Hirschengraben 84  
CH-8001 Zürich  
Telefon 01 812 12 12  
Telex 825 601  
Telefax 01 810 80 46

**Crossair  
Aktiengesellschaft  
für europäischen  
Regionalluftverkehr**  
Postfach  
CH-4002 Basel  
Telefon 061 325 25 25  
Telex 963 765  
Telefax 061 325 32 68

**Balair AG  
Schweizerische  
Gesellschaft für  
Bedarfsluftverkehr**  
Postfach  
CH-4002 Basel  
Telefon 061 325 31 31  
Telex 962 407  
Telefax 061 325 21 74

**Compagnie de  
Transport Aérien CTA**  
Case postale 110  
CH-1215 Genève 15  
Aéroport  
Telefon 022 799 20 20  
Telex 415 785  
Telefax 022 799 20 01

**Swissair  
Beteiligungen AG  
(SBAG)**  
Postfach  
CH-8058 Zürich  
Flughafen  
Telefon 01 812 12 12  
Telex 825 601  
Telefax 01 812 90 00

\* mit Gemeinschaftskursen durch Partnergesellschaften bedient

Köln/Bonn Malaga Oslo\*  
 Kopenhagen Malta Palma de Mallorca  
 Larnaca Manchester Paris  
 Lissabon Marseille Porto  
 London Moskau Prag  
 Lyon München Rom  
 Madrid Nizza Salzburg\*  
 Mailand St. Petersburg\*  
 Sofia

**Nordamerika**

Atlanta  
 Boston  
 Chicago  
 Los Angeles  
 Montreal  
 New York  
 Philadelphia  
 Toronto

**Südamerika**

Buenos Aires  
 Caracas  
 Rio de Janeiro  
 Santiago de Chile  
 São Paulo

**Crossair**

Amsterdam  
 Barcelona  
 Basel/Mulhouse  
 Berlin  
 Bern  
 Bordeaux  
 Bremen  
 Bristol  
 Brüssel  
 Dresden  
 Düsseldorf  
 Florenz  
 Frankfurt  
 Genf  
 Guernsey  
 Hamburg  
 Innsbruck  
 Jersey  
 Klagenfurt  
 Leipzig  
 London  
 Lugano  
 Luxemburg  
 Marseille  
 München  
 Münster/  
 Osnabrück  
 Nizza  
 Nürnberg  
 Paris  
 Rom  
 Strassburg  
 Stuttgart\*  
 Venedig  
 Zürich

**Balair**

Alicante  
 Antalya  
 Antigua  
 Bangor  
 Budapest  
 Colombo  
 Dalaman  
 Djerba  
 Dublin  
 Edinburgh  
 Eilat  
 Faro  
 Fuerteventura  
 Helsinki  
 Heraklion  
 Ibiza  
 Istanbul  
 Izmir  
 Korfu  
 Lanzarote  
 La Palma  
 Larnaca  
 Las Palmas  
 Lissabon  
 London  
 Lourdes  
 Luxor  
 Malediven  
 Miami  
 Nürnberg  
 Mombasa  
 Montego Bay  
 Muscat  
 Nairobi  
 New York  
 Olbia  
 Orlando  
 Palermo  
 Palma de  
 Mallorca  
 Rhodos  
 Reykjavik  
 Rhodos  
 Rom  
 San Francisco  
 Santo Domingo  
 Sevilla  
 Sharm el  
 Sharm el  
 Sheikh  
 Stockholm  
 Teneriffa

**CTA**

Alghero  
 Alicante  
 Antalya  
 Banjul  
 Dakar  
 Faro  
 Fuerteventura  
 Heraklion  
 Ibiza  
 Kairo  
 Korfu  
 Kos  
 Lanzarote  
 Larnaca  
 Las Palmas  
 Luxor  
 Mahon  
 Palma de  
 Mallorca  
 Porto  
 Rhodos  
 Samos  
 Sharm el  
 Sheikh  
 Teneriffa  
 Zakynthos

**Unsere Flugzeuge** (Stand Ende 1991)

**Die Swissair-Flotte**

Flugzeugtypen	Anzahl Flugzeuge	Bestellte Flugzeuge (Ablieferungsjahr)
B747-357	5*	-
MD-11	9**	3 (92)
DC-10-30	5	-
A310-221	5	-
A310-322	4	-
A321	-	19 (95-98)
A320	-	7 (95-98)
MD-81	24***	-
Fokker 100	8	2 (92)
<b>Total</b>	<b>60</b>	

wovon 3 gemietet  
 wovon 5 gemietet  
 \*\*\*\*wovon 1 gemietet

**Die Crossair-Flotte**

BAe 146	4	4 (93)
Saab 200	2	25 (93-97)
Fokker 50	5	-
Saab 340A	14	-
Saab 340B	15***	-
<b>Total</b>	<b>38</b>	

wovon 1 gemietet  
 \*\*wovon 5 an Dritte  
 vermietet  
 \*\*\*wovon 4 gemietet

**Die Balair-Flotte**

DC-10-30	1	-
A310-322	1	-
A310-325	1	3 (92-93)
MD-82	1	-
MD-83	1	-
<b>Total</b>	<b>5</b>	

**Die CTA-Flotte**

MD-83	1	1 (92)
MD-87	1	-
<b>Total</b>	<b>2</b>	

**Asien**

Abu Dhabi Izmir  
 Ankara Jeddah  
 Bangkok Karachi  
 Beijing Manila  
 Beirut\* Riad  
 Bombay Seoul  
 Damaskus\* Singapur  
 Delhi Teheran  
 Dubai Tel Aviv  
 Hongkong Tokio

\*mit Gemeinschaftskursen durch Partnergesellschaften bedient



## **Finanzielle Berichterstattung**



# Inhaltsverzeichnis

## Swissair Schweizerische Luftverkehr AG

Grundsätze der Rechnungslegung	3
Erfolgsrechnung 1991	4
Erläuterungen zur Erfolgsrechnung	6
Bilanz per 31. Dezember 1991	10
Erläuterungen zur Bilanz	12
Anträge des Verwaltungsrates	16
Bericht der Kontrollstelle	17
Aktien- und Dividenden-Kennziffern	17
Kapitalflussrechnung 1991	18
Wertschöpfungsrechnung 1991	19
Vergleichszahlen der letzten 10 Jahre	20

## Swissair-Gruppe

Grundsätze der Konzernrechnungslegung	22
Liste der Tochtergesellschaften und Minderheitsbeteiligungen	23
Konsolidierte Erfolgsrechnung 1991	24
Konsolidierte Bilanz per 31. Dezember 1991	25
Erläuterungen zur konsolidierten Rechnung	26
Bericht über die Prüfung der Konzernrechnung 1991	31

# Grundsätze der Rechnungslegung

## 1. Allgemeines

Die Rechnungslegung der Swissair erfolgt in Übereinstimmung mit der schweizerischen Gesetzgebung. Es liegen ihr ursprüngliche Beschaffungswerte zugrunde.

In der Jahresrechnung ist die weltweite Tätigkeit der Swissair-Fluggesellschaft vollumfänglich eingeschlossen, d. h. auch diejenige in Ländern, in denen sie unter einer eigenständigen juristischen Person operiert.

Das Geschäftsjahr stimmt mit dem Kalenderjahr überein.

Beteiligungen über 50% (Stimmrechte) werden als Tochtergesellschaften, solche darunter als Minderheitsbeteiligungen bezeichnet.

Die Grundsätze sind gegenüber dem Vorjahr unverändert.

## 2. Wechselkurse

Aufwendungen und Erträge in Fremdwährungen werden zu den Durchschnittskursen des entsprechenden Monats in die Erfolgsrechnung übernommen.

Anlagen werden zum Tageskurs der Zahlung bzw. bei Terminkäufen zum Kontraktkurs in Schweizerfranken aktiviert.

Umlaufvermögen und kurzfristige Verbindlichkeiten werden zu Jahresendkursen bewertet. Für Guthaben in Ländern mit Transferbeschränkungen oder erhöhtem Kursrisiko sind entsprechende Rückstellungen auf der Passivseite gebildet.

## 3. Anlagevermögen

Einzelgegenstände über 10 000 Franken werden in der Anlagenbuchhaltung aktiviert und grundsätzlich über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben. Anschaffungen mit tieferem Anschaffungswert werden direkt der Erfolgsrechnung belastet.

Das Anlagevermögen ist zu historischen Anschaffungswerten abzüglich der Abschreibungen eingesetzt. Der Flugzeugpark wird in einer Periode von 12 Jahren linear bis zu einem Restwert von 10% abgeschrieben. Ausserordentliche Abschreibungen werden zur Verkürzung der Abschreibungsdauer verwendet.

Beteiligungen sind zu Anschaffungswerten abzüglich allfällig notwendiger Wertberichtigungen bilanziert.

## 4. Umlaufvermögen

Die Bewertung des technischen Verbrauchsmaterials erfolgt analog dem Flugzeugpark. Halbfabrikate für Fremdaufträge werden zum Verkaufspreis abzüglich der steuerlich zulässigen Wertberichtigung ausgewiesen. Für gefährdete Guthaben bestehen angemessene Rückstellungen auf der Passivseite. Die Wertschriften sind nach dem Niedrigstwertprinzip bilanziert.

## 5. Fremdkapital

Langfristige Schulden werden zu Rückzahlungswerten in der Bilanz eingesetzt. Alle das Geschäftsjahr betreffenden pendenten Aufwandposten über 5000 Franken sind in der Jahresrechnung berücksichtigt und als Transitorische Passiven ausgewiesen.

## 6. Abschreibungen

Den in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen ordentlichen Abschreibungen liegen die entsprechenden Vorschriften in den Gesellschaftsstatuten zugrunde; sie basieren auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen.

# Erfolgsrechnung 1991

(in 1000 Franken)

4

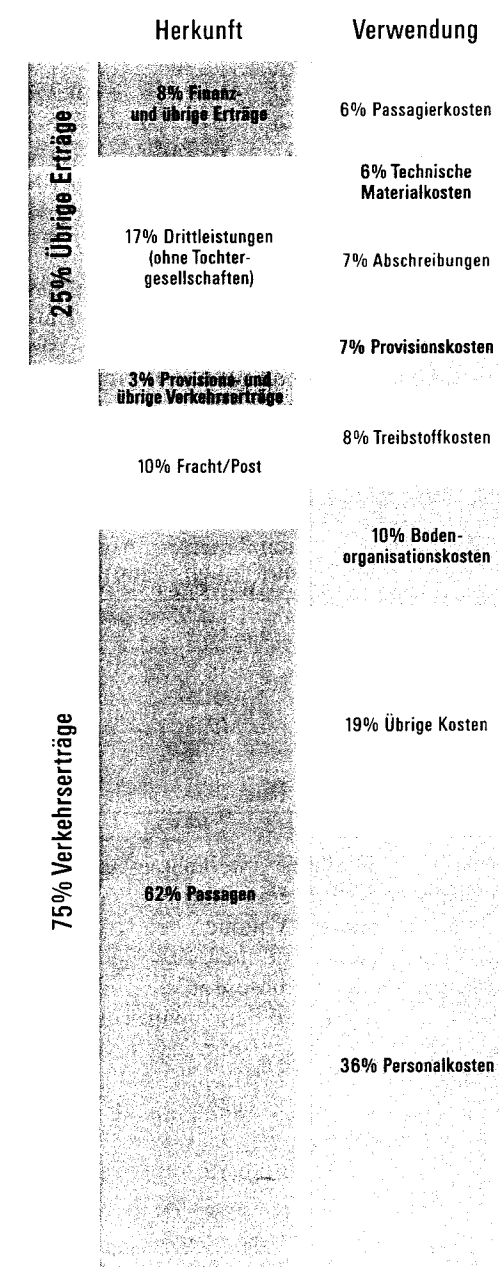
Erträge	1991	1990
Flugbetriebserträge		
Passagen	3 287 528	3 152 824
Fracht	472 387	437 411
Post	44 027	48 437
Charter- und Sonderflüge	11 668	15 297
	<b>3 815 610</b>	3 653 969
Provisions- und übrige Verkehrserträge	<b>147 343</b>	144 860
Erträge aus Vermietung von Besatzungsdiensten, Flugzeugen und Material	<b>39 955</b>	35 713
Erträge aus Drittleistungen		
Technische Dienste	321 113	304 904
Verpflegungsbetriebe und Taxfree-Shops	259 826	253 524
Bodenorganisationsdienste	218 061	209 616
Übrige Drittleistungen	115 796	101 696
	<b>914 796</b>	869 740
Finanz-, Beteiligungs- und andere Erträge	<b>394 603</b>	345 487
<b>Total Erträge</b>	<b>5 312 307</b>	5 049 769

Aufwand	1991	1990
Personalkosten		
Saläre und übrige Personalkosten	1 562 927	1 500 671
Sozialversicherungen	363 803	345 320
	<b>1 926 730</b>	1 845 991
Treibstoffkosten	<b>449 607</b>	466 007
Techn. Material- und Überholungskosten	<b>325 883</b>	312 325
Bodenorganisations-Fremdkosten	<b>515 811</b>	484 975
Mietkosten für Flugzeuge und Reservematerial	<b>196 554</b>	157 886
Passagierkosten und Material für Verpflegungsbetriebe und Taxfree-Shops	<b>303 689</b>	302 029
Sach- und Haftpflichtversicherungskosten	<b>9 277</b>	13 099
Kauf, Unterhalt und Miete von Betriebseinrichtungen	<b>52 356</b>	76 346
Liegenschafts- und Energiekosten	<b>141 536</b>	135 813
Allgemeine Betriebs- und Verwaltungskosten		
Finanzkosten	266 943	223 170
Direkte Steuern	15 298	22 476
Übrige Betriebs- und Verwaltungskosten	160 018	153 884
	<b>442 259</b>	399 530
Fernmeldekosten	<b>42 745</b>	36 101
Werbe- und Verkaufskosten	<b>94 107</b>	92 877
Provisionskosten	<b>397 153</b>	387 490
<b>Total Aufwand vor Abschreibungen</b>	<b>4 897 707</b>	4 710 469

5

	1991	1990
<b>Total Erträge</b>	<b>5 312 307</b>	5 049 769
<b>Total Aufwand vor Abschreibungen</b>	<b>4 897 707</b>	4 710 469
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>414 600</b>	339 300
<b>Abschreibungen</b>		
ordentliche	<b>367 000</b>	335 000
ausserordentliche	<b>0</b>	0
<b>Reingewinn des Jahres</b>	<b>47 600</b>	4 300

## Der Ertragsfranken 1991



# Erläuterungen zur Erfolgsrechnung

## Allgemeine Bemerkungen

Der Vorjahresvergleich der Erfolgsrechnung ist geprägt durch zwei negative Faktoren: Den Verkehrsrückgang um 2% mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Streckenerträge sowie den wiederum per Saldo negativen Währungseinfluss von 40 Mio. Franken.

Die Währungssituation wurde von den folgenden Durchschnittskursen bestimmt:

Währungen	Durchschnittskurse		Veränderung	
	1991	1990	1991/90	1990/89
USD	1.44	1.39	+ 3,6%	-13,7%
DEM	86.17	86.00	+ 0,2%	- 0,7%
ITL	0.115	0.116	- 0,9%	- 2,5%
GBP	2.52	2.47	+ 2,0%	- 7,5%
FRF	25.33	25.48	- 0,6%	+ 0,1%
JPY	1.06	0.96	+ 10,4%	-18,6%

Der ungünstige Ergebniseinfluss entstand trotz mehrheitlich positiver Entwicklung durch den stark negativen Effekt im ersten Halbjahr, der im weiteren Jahresverlauf nicht mehr kompensiert wurde.

Die Einnahmen- und Ausgabenanteile entwickelten sich wie folgt:

Währungen	Einnahmen		Ausgaben	
	1991	1990	1991	1990
CHF	40%	42%	59%	60%
USD und USD-abhängige Währungen	30%	29%	27%	26%
Übrige Währungen	30%	29%	14%	14%

Der Dollar ist anteilmässig nach wie vor die wichtigste Fremdwährung. Das grössere transferierbare Volumen bei den «übrigen Währungen» zeigt aber, dass Kursänderungen gegenüber den wesentlichen europäischen Währungen und dem japanischen Yen das Ergebnis stärker beeinflussen als der Dollar allein.

## Erträge

Flugbetriebsenerträge:

Passagen, Fracht, Post + 4,5%

Die Passagenerträge erhöhten sich um 4,3%; die Frachterträge um 8%. Bei den Posterträgen war eine Einbusse von 9% zu verzeichnen. Diesen Ertragsveränderungen stehen die folgenden Verkehrsentwicklungen (Tonnenkilometer) gegenüber: Passagen - 5%, Fracht und Post + 1%. Sehr ausgeprägt kommt bei den Passagenerträgen die Verbesserung des Durchschnittsertrages zum Ausdruck, steht doch dem Verkehrsrückgang eine Ertragssteigerung gegenüber. Das gleiche gilt, etwas weniger stark, für die Fracht.

## Entwicklung nach Verkehrsgebieten

Gebiete	Strecken- erträge 1991		Veränderung gegenüber 1990		Verkehrs- veränderung
	in Mio. CHF	in %	in Mio. CHF	in %	
Europa I	1034	27,2	+ 35	+ 3,5	- 3,2
Europa II	707	18,6	+ 29	+ 4,3	- 6,6
Nordatlantik	897	23,6	+ 53	+ 6,3	- 0,2
Südatlantik	116	3,0	+ 12	+ 11,6	+ 4,6
Mittlerer Osten	190	5,0	- 11	- 5,7	-11,9
Ferner Osten	411	10,8	+ 32	+ 8,4	+ 2,4
Japan	161	4,2	+ 1	+ 0,8	-21,7
Afrika	288	7,6	+ 14	+ 5,1	- 2,0
Linienvverkehr	3804	100	+ 165	+ 4,5	- 2,4

Charter- und Sonderflüge - 24%

Die durch die Wirtschaftslage und die Golfkrise gedrückte Nachfrage hat auch hier ihren Tribut gefordert. Zudem wirkte die Flottenumstellung von der DC-10 auf die MD-11 limitierend auf die verfügbare Restkapazität.

Provisions- und übrige Verkehrserträge + 1,7%

Die Entwicklung in dieser Ertragsgruppe richtet sich nach den durch die Swissair verkauften und durch Dritte abgeflogenen Transportdokumenten sowie nach dem Volumen der Frachtnebeneinnahmen.

Erträge aus Vermietung von Besatzungsdiensten, Flugzeugen und Material + 11,9%

Rund 70% dieser Position betreffen Erträge aus der Bereitstellung von Material im Rahmen der technischen Zusammenarbeit mit anderen Fluggesellschaften.

Erträge aus Dritteleistungen + 5,2%

Mit + 5,3% erfuhren die Erträge bei den *technischen Dienstleistungen* die stärkste Steigerung. Die verfügbaren Ressourcen konnten wieder vermehrt für Arbeiten zugunsten von Drittgemeinschaften eingesetzt werden.

Die geringe Zunahme bei der Gruppe *Verpflegungsbetriebe und Taxfree-Shops* (+ 2,5%) konnte dank höheren Bordverkäufen realisiert werden, obschon die Passagierzahlen geringer ausfielen.

Bei den *Bodenorganisationsdiensten* für fremde Gesellschaften (+ 4%) stiegen die Erträge vor allem durch bewegungsabhängige Mehrleistungen. Erneut verzeichnete Basel die stärkste Zuwachsrate. Aber auch in Zürich und Genf konnten die Erträge gesteigert werden.

Bei den *übrigen Dritteleistungen* betraf die Zunahme von 13,9% wiederum die vielseitigen Informatik-Dienstleistungen, die weltweit wegen der hohen Qualität geschätzt werden.

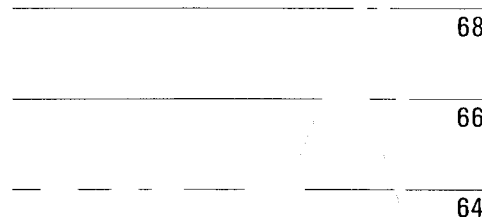
Finanz-, Beteiligungs- und andere Erträge + 14,2%

(in Mio. CHF)	1991	1990
Finanzerträge	124	137
Buchgewinne aus Flugzeug- und Materialverkäufen	140	85
Liegenschaftenerträge	17	17
Beteiligungserträge	11	19
Auflösung nicht beanspruchter Vorjahrestransitorien, Rückstellungen, nachträglich erhaltene Rabatte, diverse Erträge	103	87
	395	345

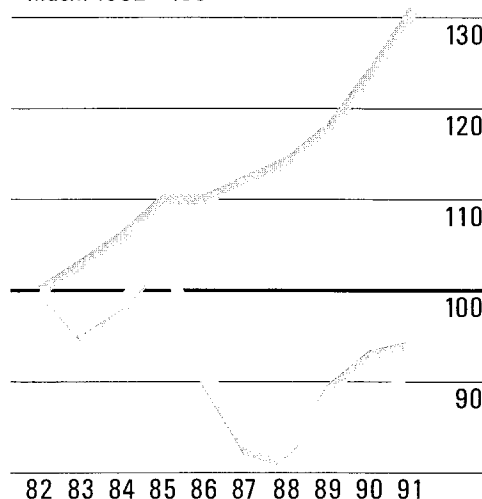
Bei den Finanzerträgen fielen im Berichtsjahr im Zusammenhang mit der MD-11-Finanzierung weniger ausserordentliche Termin- und Devisengewinne an als im Vorjahr. In den Buchgewinnen ist der Verkauf von weiteren DC-10-Flugzeugen enthalten. Der Rückgang in den Beteiligungserträgen spiegelt das rauhere Klima, unter dem fast alle Beteiligungsgesellschaften zu arbeiten hatten.

## Flugbetrieb 1982-1991

Auslastung und Nutzschwelle %



Relativkosten und -ertrag Index: 1982 = 100



— Kosten pro offeriertem tkm  
 - - - Ertrag pro ausgelastetem tkm  
 ... Konsumentenpreise CH

**Aufwand**

*Personalkosten* + 4,4%

Die Personalkosten stiegen trotz des reduzierten Bestandes wegen Teuerungsanpassungen, Realloohnerhöhungen und der entsprechenden Erhöhung bei den Versicherungsleistungen.

*Treibstoffkosten* - 3,5%

Nach den massiven Kostenschüben vor und während des Golfkrieges verminderte sich der Kerosinpreis im Vergleich zum Vorjahr gegen Jahresende um über 30%. Der erstarkte Dollar hat diese Verbilligung zum Teil kompensiert.

*Technische Material- und Überholungskosten* + 4,3%

Diese Kostenposition erhöhte sich vor allem analog dem gestiegenen Volumen für technische Drittleistungen.

*Bodenorganisationsfremdkosten* + 6,4%

Zwei Drittel der Erhöhung von 30 Mio. Franken entfallen allein auf die weltweit gestiegenen Flugsicherungsgebühren. Damit betragen diese bereits fast 30% dieser Kostengruppe. In den vergangenen fünf Jahren haben sie sich annähernd verdoppelt.

*Mietkosten für Flugzeuge und Reserve-material* + 24,5%

Die Zunahme dieser Position entstammt ausschliesslich dem Lease von fünf MD-11. Demgegenüber wurde der Abschreibungsbedarf entlastet. Die Kosten für die Einmietung fremder Flugzeuge fielen dagegen leicht geringer aus als im Vorjahr.

*Passagierkosten und Material für Verpflegungsbetriebe und Taxfree-Shops* + 0,5%

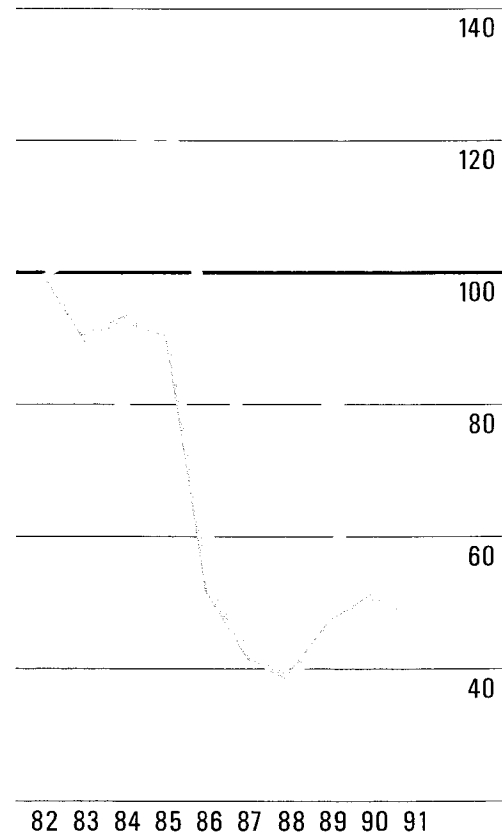
Obwohl die Passagierzahlen rückläufig waren, stiegen diese Kosten infolge höherer Materialaufwendungen für Bordverkäufe leicht an.

*Sach- und Haftpflichtversicherungen* - 29,2%

Dieser massive Rückgang der Versicherungskosten ist auf den Wegfall der während der Golfkrise verhängten prohibitiven Prämien erhöhungen zurückzuführen.

**Treibstoffpreise 1982-1991**

Index: Ø 1982 = 100



● Rp. je Liter  
 ● US c je Gallone  
 ● CHF/USD

*Kauf, Unterhalt und Miete von Betriebs-einrichtungen* - 31,4%

Die bereits 1990 eingeleiteten Spar-massnahmen kamen im Berichtsjahr voll zum Tragen. Sie betrafen insbesondere die gekürzte Beschaffung von Informatikgeräten.

*Liegenschafts- und Energiekosten* + 4,2%

Allgemeine Mietpreissteigerungen, der Bezug des Operationszentrums am Flughafen Zürich sowie Energiemehrkosten führten trotz Sparmassnahmen zu einer Erhöhung dieser Kostengruppe.

*Allgemeine Betriebs- und Verwaltungskosten* + 10,7%

Die Betriebs- und Verwaltungskosten im engeren Sinne konnten dank diverser Sparanstrengungen weiter vermindert werden. Gesunken sind ergebnisbedingt auch die direkten Steuern. Hingegen stiegen die Zinskosten, und es mussten verschiedene Wertberichtigungen vorgenommen werden (siehe Erläuterungen zur Bilanz).

*Fernmeldekosten* + 18,4%

Diese Kostensteigerung steht hauptsächlich im Zusammenhang mit der Erneuerung von diversen Telefonzentralen in der Schweiz.

*Werbe- und Verkaufskosten* + 1,3%

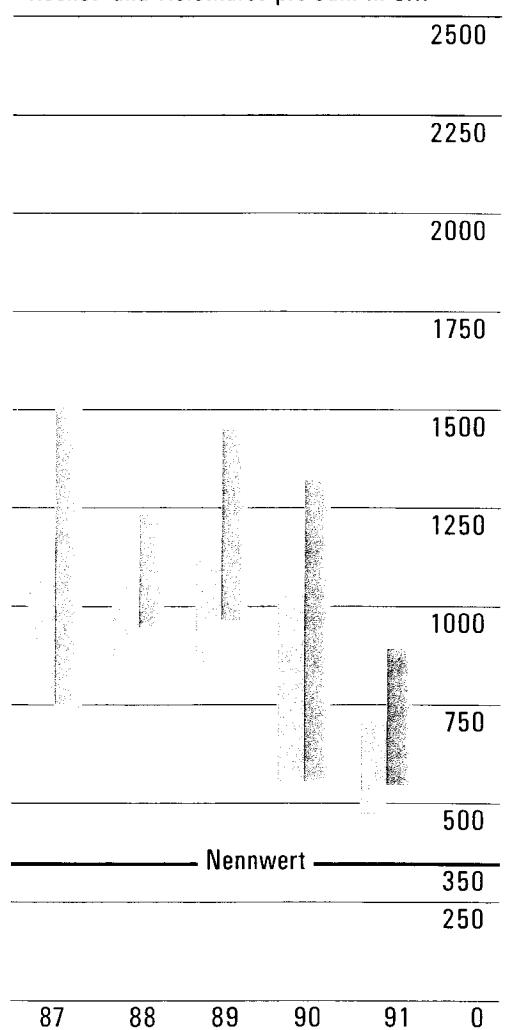
Die Werbekosten im engeren Sinne nahmen um rund 4% zu.

*Provisionskosten* + 2,5%

Umsatzbedingt erhöhten sich auch die Provisionszahlungen für Passagen und Fracht.

**Kursentwicklung der Swissair-Aktien 1987-1991**

Höchst- und Tiefstkurse pro Jahr in CHF



■ Namenaktien  
 ■ Inhaberaktien



# Bilanz per 31. Dezember 1991 vor Gewinnverteilung (in 1000 Franken)

10

Aktiven (Vermögenswerte)	Anschaffungswert Anfangs- bestand 1. 1. 1991	Zugang: Neu- erwerb/ Lager- zuwachs	Abgang: Verkauf/ Lager- vermin- derung	Anschaffungswert End- bestand 31. 12. 1991	Kumulative Abschrei- bungen bzw. Minder- bewertung	Buchwert 31. 12. 1991	Buchwert 31. 12. 1990
<b>Anlagevermögen</b>							
Immobilien							
Grundstücke	49 915	14 723	-	64 638	9 068	<b>55 570</b>	40 847
Bauten und bauliche Einrichtungen	776 079 (825 994)	32 748 (47 471)	7 242 (7 242)	801 585 (866 223)	528 452 (537 520)	<b>273 133</b> <b>(328 703)</b>	272 922 (313 769)
(Versicherungswert exkl. Grundstücke 1123 Mio. CHF)							
Flugzeugpark							
Flugzeuge	2 917 554	517 086	359 120	3 075 520	2 046 395	<b>1 029 125</b>	812 243
Reservetriebwerke	153 269	41 500	-	194 769	90 699	<b>104 070</b>	72 414
Flugzeigersatzteile und Halbfabrikate	491 344 (3 562 167)	54 231 (6 128 17)	14 148 (373 268)	531 427 (3 801 716)	366 010 (2 503 104)	<b>165 417</b> <b>(1 298 612)</b>	144 652 (1 029 309)
(Versicherungswert 3339 Mio. CHF)							
Betriebseinrichtungen und Fahrzeuge							
Informations- verarbeitungsanlagen	209 547	20 030	30 298	199 279	161 492	<b>37 787</b>	45 131
Fahrzeuge	136 220	8 787	6 804	138 203	104 908	<b>33 295</b>	39 418
Übrige Einrichtungen	394 831 (740 598)	45 749 (74 566)	9 819 (46 921)	430 761 (768 243)	312 203 (578 603)	<b>118 558</b> <b>(189 640)</b>	102 145 (186 694)
(Versicherungswert inkl. nicht aktivierte Anlagen 1047 Mio. CHF)							
Beteiligungen	1 117 991	150 112	5 173	1 262 930	207 118	<b>1 055 812</b>	976 022
Vorauszahlungen für Flugzeuge und übrige Anlagen						<b>560 000</b>	979 290
Total Anlagevermögen						<b>3 432 767</b>	3 485 084
<b>Umlaufvermögen</b>							
Materialbestände (Versicherungswert 206 Mio. CHF)	206 702	3 901	8 311	202 292	146 869	<b>55 423</b>	61 874
Bankkonto reservierte Aktien						<b>49 098</b>	71 657
Debitoren und trans. Aktiven						<b>1 176 313</b>	868 977
Verfügbare Mittel						<b>361 202</b>	279 664
Wertschriften						<b>985 057</b>	1 200 864
Kurzfristige Geldanlagen						<b>82 491</b>	87 535
Bankguthaben und Gelder unterwegs						<b>8 640</b>	6 858
Kassen und Postcheck						<b>(1 437 390)</b>	(1 574 921)
(Total verfügbare Mittel)						<b>2 718 224</b>	2 577 429
Total Umlaufvermögen						<b>2 718 224</b>	2 577 429
<b>Bilanzsumme</b>						<b>6 150 991</b>	6 062 513

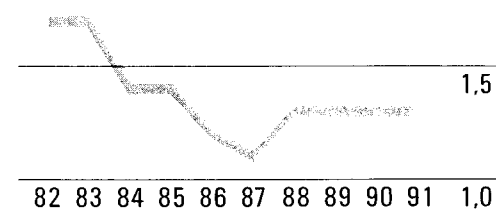
11

Passiven (Kapitalquellen)	Buchwert 31. 12. 1991	Buchwert 31. 12. 1990
<b>Eigenkapital</b>		
Aktienkapital		
Namenaktien	<b>488 924</b>	488 924
Inhaberaktien	<b>318 881</b>	318 881
	<b>(807 805)</b>	(807 805)
Reserven		
Allgemeine		
aus Gewinnzuweisung	155 073	
aus Agio	401 770	
aus Genussscheinen	34 596	
Spezielle	<b>160 000</b>	157 000
	<b>(751 439)</b>	(747 846)
Total Eigenkapital	<b>1 559 244</b>	1 555 651
<b>Fremdkapital</b>		
Langfristige Schulden		
Obligationenanleihen	<b>1 653 601</b>	1 733 601
Bankdarlehen	<b>95 000</b>	75 000
Übrige langfristige Schulden	<b>224 600</b>	185 600
	<b>(1 973 201)</b>	(1 994 201)
Kurzfristige Schulden		
Dividenden und Obligationenzinsen Kreditoren und transitorische Passiven	<b>2 394</b>	3 678
Personaldepositenkasse	<b>1 087 17</b>	103 013
	<b>(1 491 101)</b>	(1 473 819)
Noch nicht eingelöste Transportdokumente	<b>753 713</b>	729 846
Total Fremdkapital	<b>4 218 015</b>	4 197 866
<b>Rückstellungen und Wertberichtigungen</b>	<b>319 709</b>	298 573
<b>Verfügbarer Gewinn</b>		
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	<b>6 423</b>	6 123
Reingewinn des Jahres	<b>47 600</b>	4 300
Total verfügbarer Gewinn	<b>54 023</b>	10 423
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 150 991</b>	6 062 513
Eventualverpflichtungen	<b>140 721</b>	178 923

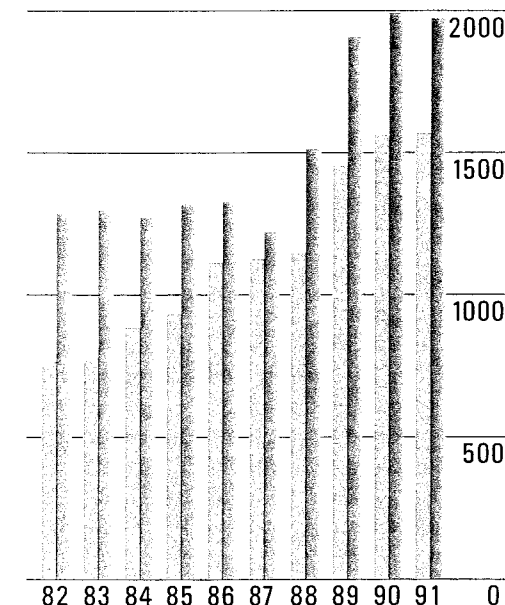
## Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital 1982-1991

Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital

2,0



in Mio. CHF



■ Eigenkapital  
□ Fremdkapital

## Erläuterungen zur Bilanz

12

### Allgemeines

	Veränderung zum Vorjahr %	Anteil an Bilanzsumme	
		1991 %	1990 %
Anlagevermögen	- 2	56	57
Umlaufvermögen	+ 5	44	43
Eigenkapital	+ 0	25	26
Langfristiges Fremdkapital	- 1	32	33
Übriges Fremdkapital	+ 2	36	36
Bilanzsumme	+ 1		

Mit einer Zunahme von 88 Mio. Franken veränderte sich die Bilanzsumme nur unwesentlich. Auch in der Bilanzstruktur sind keine grösseren Veränderungen zu verzeichnen. Das Anlagevermögen ist weiterhin vollständig mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital finanziert.

Den auf der Aktivseite aufgeführten Versicherungswerten liegt das Prinzip der Absicherung der Wiederbeschaffungswerte zugrunde. Eine Ausnahme bilden ältere Flugzeuge, bei denen die Verkehrswerte versichert sind.

### Aktiven

#### Immobilien

Die 15 Mio. Franken Neuinvestitionen in Grundstücke betreffen 1 Objekt in Altenrhein zur Sicherung des Schulbetriebes und ein Gebäude auf Long Island/USA für die Administration Nordamerika.

#### Zusammensetzung der Bauten und baulichen Einrichtungen

		Anschaffungswerte		Buchwerte	
		1991 Mio. CHF	1991 Mio. CHF	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
Eigene Bauten	Schweiz	534	208	211	
	Ausland	60	15	16	
Einbauten in Mietobjekten	Schweiz	94	15	13	
	Ausland	79	0	0	
Im Bau befindliche Objekte		35	35	33	
Gemäss Bilanz		802	273	273	

#### Flugzeugpark

Die 517 Mio. Franken Neuzuwachs bei den Flugzeugen verteilen sich zur Hauptsache auf die 4 gekauften MD-11 sowie 2 zusätzliche MD-81. Diesem Flottenzuwachs steht der Abgang von 5 DC-10-30-Flugzeugen gegenüber. Für die grosszügigere Kabinengestaltung unserer B747 wurden rund 19 Mio. Franken investiert.

Die 96 Mio. Franken Investitionen in Reservetriebwerke und Ersatzteile stehen fast ausschliesslich im Zusammenhang mit der MD-11-Einführung.

Die ordentlichen Abschreibungen auf dem Flugzeugpark betragen 1991 264 (Vorjahr 207) Mio. Franken. Der Buchwert stieg als Folge der Flottenerneuerung auf 34% (Vorjahr 29%) des Anschaffungswertes.

Im Bilanzausweis nicht enthalten sind die mit langfristigen Lease-Verträgen gemieteten 5 MD-11, 3 Boeing 747 und 1 MD-81. Der Anschaffungswert dieser Flugzeuge entspricht einem Investitionsbetrag von 1,3 Mrd. Franken. Die noch offenen Kapitalverpflichtungen betragen 0,9 Mrd. Franken.

13

### Betriebseinrichtungen

Als einzige grössere Investition fiel die Anschaffung eines dritten MD-81-Flugsimulators im Betrage von 20 Mio. Franken ins Gewicht.

### Beteiligungen

Zusammensetzung der Buchwerte der Beteiligungen	1991	1990	
	Mio. CHF	Mio. CHF	
Tochtergesellschaften	358	230	
Minderheitsbeteiligungen	698	746	
	1056	976	
Aufteilung nach	Inland	448	422
	Ausland	608	554

Die Buchwertzunahme bei den Tochtergesellschaften resultiert aus der Beteiligungserhöhung an der Crossair. Als Folge der erworbenen Stimmenmehrheit ist nun diese Beteiligung unter Tochtergesellschaften ausgewiesen; im Vorjahr figurerte sie noch unter Minderheitsbeteiligungen.

Wichtige Neuinvestitionen waren die Kapitalbeteiligung an der Singapore Airlines Ltd. sowie eine weitere Kapitaleinzahlung bei der technischen Unterhaltunternehmung Shannon Aerospace Ltd.

Die gesamten Beteiligungen wurden im Berichtsjahr unseren Bewertungsgrund-

sätzen entsprechend mit 65 Mio. Franken wertberichtet (Crossair, Austrian Airlines, Delta, Covia, Kuoni).

#### Vorauszahlungen

Der Rückgang um 419 Mio. Franken ist ausschliesslich der Ablieferung von MD-11- und MD-81-Flugzeugen und der damit verbundenen Wertverschiebung in die Position Flugzeugpark zuzuschreiben. Die Position enthält u. a. die vertragliche Anzahlung für weitere bestellte Flugzeuge (MD-11, Fokker 100, A320 und A321).

### Materialbestände

Inventarbestände zu Anschaffungswerten	1991	1990
	Mio. CHF	Mio. CHF
Technisches Verbrauchsmaterial	101	105
Technische Driitleistungen in Arbeit	38	33
Bordverpflegungs- und Taxfree-Material	41	44
Übriges Material	22	24
	202	206

### Bankkonto reservierte Aktien

Zusammensetzung	1991	1990
	Mio. CHF	Mio. CHF
24 279 Aktien für Personal (Vorjahr 24 733)	8	9
116 000 Aktien für SAS (Vorjahr 180 000 Aktien für SAS und Singapore Airlines Ltd.)	41	63
	49	72

Die mit Singapore Airlines Ltd. vereinbarte Beteiligung erfolgte am 28. August 1991.

**Debitoren und transitorische Aktiven**

Zusammensetzung	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
Forderungen gegenüber Fluggesellschaften	273	249
Forderungen gegenüber Kunden und Agenten	429	313
Forderungen gegenüber Gesellschaften der Swissair-Gruppe:		
laufende Rechnungen	26	21
Darlehen	211	23
Andere Guthaben	96	118
Transitorische Aktiven	141	145
	<b>1176</b>	869

Die Debitorenguthaben sind zu Nominalwerten eingesetzt. Für Kunden- und Währungsrisiken bestehen angemessene Rückstellungen auf der Passivseite. Wir beurteilen das Debitorenrisiko auf unseren Beständen nicht als erhöht.

Die um 188 Mio. Franken angestiegenen Darlehen an Tochtergesellschaften betreffen Investitionshilfen und Umfinanzierungen für die SBAG im Zusammenhang mit dem ausweiteten Hotelgeschäft.

**Verfügbare Mittel**

	Mio. CHF
Die gesamten verfügbaren Mittel nahmen lediglich um 138 Mio. Franken ab. Der im Hinblick auf die MD-11-Beschaffung aufgebaute Liquiditätsbestand musste infolge der getätigten Leases nicht im vorgesehenen Umfang beansprucht werden.	
1992	568
1993	204
1994 und später	213
	985

Die kurzfristigen Geldanlagen weisen folgende Fälligkeiten auf:

Diese Geldanlagen sowie die Wertschriften von 361 Mio. Franken sind zu 79% in Schweizerfranken angelegt. Die Wertschriften sind frei verfügbar.	
---	--

**Passiven  
Eigenkapital**

	1991 Anzahl	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
Dividendenberechtigtes Eigenkapital			
Aktien			
Nominal zu 350 CHF	2 308 015	808	808
– Reserviert für Kapitalbeteiligungen	– 116 000	– 41	– 63
– Reserviert für Personal	– 24 279	– 8	– 9
	2 167 736	759	736
Genussscheine, ohne Nennwert			
– Ausgegeben	981 932		
– Reserviert für Optionsanleihen	– 803 727		
Dividendenberechtigter Wert auf der rechnerischen Basis von 70 CHF je Genussschein, d. h. 1/5 einer Aktie	178 205	12	12
Total dividendenberechtigtes Eigenkapital		<b>771</b>	748

Das Aktienkapital blieb unverändert. Die ausgewiesenen Reserven erhöhten sich praktisch nur um die aus der Gewinnverteilung 1990 den Spezialreserven zugewiesenen 3 Mio. Franken.

**Langfristige Schulden**

Der Rückzahlung einer Obligationenanleihe sowie kleinerer Darlehen im Totalbetrag von 91 Mio. CHF stehen Neugeldaufnahmen von 70 Mio. CHF gegenüber.

**Zusammensetzung der Obligationenanleihen und Privatplazierungen:**

6¼%	30.0 Mio. CHF	1982–1992 P	3 %	100.0 Mio. CHF	1987–2001 1)
5¼%	120.0 Mio. CHF	1982–1992	5½%	200.0 Mio. CHF	1989–2003
4¼%	37.6 Mio. CHF	1977–1992 1)		84.0 Mio. CHF	1980–2005 2)
6¼%	80.0 Mio. CHF	1981–1993		36.0 Mio. CHF	1980–2005 3)
4 %	70.0 Mio. CHF	1978–1994	4¼%	150.0 Mio. CHF	1988–2013 4)
3 %	50.0 Mio. CHF	1988–1995 P 1)			
5¼%	76.0 Mio. CHF	1981–1996 1)			
5½%	120.0 Mio. CHF	1982–1997			
6 %	100.0 Mio. CHF	1989–1998 P			
4½%	100.0 Mio. CHF	1987–1999 P			
3¼%	100.0 Mio. CHF	1989–1999 1)			
6 %	100.0 Mio. CHF	1990–2000 P			
4¼%	100.0 Mio. CHF	1988–2000 P			
				<b>1 653.6 Mio. CHF</b>	

- 1) Optionsanleihen  
2) variabler Zinssatz (zurzeit 6¾%)  
3) seit 1990 variabler Zinssatz (zurzeit 6¾%)  
4) ab 2000 variabler Zinssatz  
P Privatplazierungen

Die übrigen langfristigen Schulden weisen eine mittlere Laufzeit von 4,8 Jahren auf.

**Kurzfristige Schulden**

Zusammensetzung der Kreditoren und transitorischen Passiven:	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
Schulden gegenüber Lieferanten	251	305
Schulden gegenüber Gesellschaften der Swissair-Gruppe	16	100
Schulden gegenüber den Personalvorsorgeeinrichtungen	34	32
Andere Schulden	143	127
Transitorische Passiven	936	803
	<b>1380</b>	1367

Die vor einem Jahr kurzfristig bei der Muttergesellschaft belassenen Mittel wurden am Jahresanfang abgebaut, so dass sich die Schulden gegenüber Gesellschaften der Swissair-Gruppe wieder auf die übliche Höhe reduzierten. Die um 133 Mio. Franken höheren transitorischen Passiven sind hauptsächlich im Zusammenhang mit den Mietkosten für die MD-11-Leases sowie durch grössere ausstehende Belastungen ausländischer Flughäfen entstanden.

Im Berichtsjahr wurden keine kurzfristigen Bankdarlehen beansprucht.

**Noch nicht eingelöste Transportdokumente**

Die Erhöhung der ausstehenden Transportverpflichtungen um 24 Mio. Franken liegt im gleichen Rahmen wie die Ausweitung des Passagegeschäftes.

**Rückstellungen und Wertberichtigungen**

Rund zwei Drittel dieser Position decken die in den Vermögenswerten steckenden Währungs- und Kundenrisiken ab. Die Rückstellungen wurden in diesem Jahr um 21 Mio. Franken verstärkt. Sie decken nach heutiger Beurteilung die möglichen Risiken.

**Eventualverpflichtungen**

	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
Bürgschaftsverpflichtungen für Tochtergesellschaften	5	44
Garantieverpflichtungen für Tochtergesellschaften	33	32
Bürgschaftsverpflichtungen für eigene Belange	22	57
Garantieverpflichtungen für eigene Belange	81	46
	<b>141</b>	179

Der Rückgang der Eventualverpflichtungen betrifft unsere Tochtergesellschaften, hauptsächlich den Wegfall der Bürgschaft für die Optionsanleihe der Swissair Finance (B.V.I.) Ltd., eine Finanzierungsgesellschaft der SBAG.

Bei Verpflichtungen für eigene Belange stehen erhöhten Garantien zugunsten der Galileo Company Ltd. Rückgänge von Bürgschaften im Zusammenhang mit DC-10-Flugzeugen gegenüber.

## Anträge des Verwaltungsrates

16

Zum Geschäftsjahr 1991 stellt der Verwaltungsrat der ordentlichen Generalversammlung vom 30. April 1992 die Anträge:

- den vorliegenden Jahresbericht sowie die Erfolgsrechnung und die Bilanz per 31. Dezember 1991 zu genehmigen;
- den Organen der Verwaltung für die Geschäftsführung im Jahre 1991 Entlastung zu erteilen;

	<b>1991</b>
	<b>CHF</b>
3. den Reingewinn 1991 von	<b>47 600 000</b>
wie folgt zu verwenden:	
– Zuweisung an die allgemeinen Reserven	<b>4 800 000</b>
– Zuweisung an den Fonds zugunsten der Vorsorgeeinrichtungen des Personals der Swissair	<b>1 000 000</b>
Verbleibender Reingewinn	<b>41 800 000</b>
Gewinnvortrag vom 1. Januar 1991	<b>6 422 614</b>
Zur Verfügung der Generalversammlung	<b>48 222 614</b>
– Dividende von brutto CHF 20.– pro Aktie auf 2 167 736 Namen- und Inhaberaktien (Inhaberaktie gegen Coupon Nr. 58)	<b>43 354 720</b>
– Dividende von brutto CHF 4.– pro Genussschein auf 178 205 Genussscheinen (Coupon Nr. 58)	<b>712 820</b>
– Vortrag auf neue Rechnung	<b>4 155 074</b>

Wenn diesem Vorschlag zugestimmt wird, gelangt ab 5. Mai 1992 zur Auszahlung:		
Dividende 1991	pro Aktie	pro Genussschein
	CHF	CHF
	<b>20.—</b>	<b>4.—</b>
abzüglich 35% Verrechnungssteuer	<b>7.—</b>	<b>1.40</b>
netto	<b>13.—</b>	<b>2.60</b>

## Bericht der Kontrollstelle

17

An die Generalversammlung der Swissair  
Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft, Zürich

Aufgrund der Ergebnisse unserer Prüfung empfehlen wir, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Als Kontrollstelle Ihrer Gesellschaft haben wir die auf den 31. Dezember 1991 abgeschlossene Jahresrechnung im Sinne der gesetzlichen Vorschriften geprüft.

Ferner bestätigen wir, dass der Vorschlag des Verwaltungsrates über die Gewinnverwendung Gesetz und Statuten entspricht.

Zürich, 19. März 1992

Wir haben festgestellt, dass

- die Bilanz und die Erfolgsrechnung mit der Buchhaltung übereinstimmen,
- die Buchhaltung ordnungsgemäss geführt ist,
- bei der Darstellung der Vermögenslage und des Geschäftsergebnisses die gesetzlichen Bewertungsgrundsätze sowie die Vorschriften der Statuten eingehalten sind.

Schweizerische Treuhandgesellschaft

Prof. Dr. C. Helbling  
dipl. Bücherexperte

L. Marbacher  
dipl. Bücherexperte

## Aktien- und Dividenden-Kennziffern

(in Franken)

Geschäftsjahr	Ausgewiesener Reingewinn je Aktie <sup>1</sup> (vor ausserordentlichen Abschreibungen)	Selbstfinanzierung je Aktie <sup>1</sup> vor Gewinnverteilung	Ausgewiesenes Eigenkapital je Aktie <sup>1</sup>	Dividende je Aktie <sup>2</sup>	je Genussschein <sup>3</sup>	Bezugsrechte Namenaktie	Inhaberaktie
1982	28.43	218	542	25.00			
1983	59.86	280	552	35.00			
1984	61.36	291	566	35.00		18.00	34.00
1985	73.25	261	585	38.00			
1986	37.72	214	634	33.00	6.60	36.00	54.00
1987	59.70	271	644	36.00	7.20		
1988	67.86	308	655	38.00	7.60		
1989	68.63	243	709	40.00	8.00	14.00	24.00
1990	2.01	196	698	0.00	0.00	18.00	25.00
1991 <sup>4</sup>	21.60	246	689	20.00	4.00		
Durchschnitt 10 Jahre				30.00	5.57	8.60	13.70

<sup>1</sup> Nach Berücksichtigung des jeweiligen Anteils der Genussscheine im Verhältnis von 5 Genussscheinen = 1 Aktie.

<sup>2</sup> Dem Namenaktionär wird zusätzlich ein Flugbon pro Aktie im Wert von CHF 15.– abgegeben (bis 1983 CHF 10.–).

<sup>3</sup> Genussscheine Durchschnitt 6 Jahre.

<sup>4</sup> Vorbehältlich Genehmigung der Gewinnverteilung gemäss Antrag des Verwaltungsrates.



## Kapitalflussrechnung 1991

### Herkunft der Mittel

	1991 Mio. CHF	1990 Mio. CHF
<b>Innenfinanzierung:</b>		
Selbstfinanzierung		
Reingewinn des Berichtsjahres	47.6	4.3
Abschreibungen	367.0	335.0
Rückstellungen, Bewertungskorrekturen und Zuweisung an Spezialreserven	127.1	79.0
<b>Anderer Mittelzugänge</b>	<b>116.3</b>	5.2
Buchwerte verkaufter Anlagen und Beteiligungen		
Abnahme übriges Umlaufvermögen	21.2	0.0
Abnahme verfügbare Mittel	141.7	260.2
<b>Aussenfinanzierung:</b>		
Eigenfinanzierung		
Erhöhung des Aktienkapitals inkl. Agio	32.7	108.8
Einlösung von Genussschein-Optionen	0.0	0.7
Fremdfinanzierung		
Obligationenanleihen und Privatplazierungen	0.0	100.0
Zunahme übriger Schulden	111.2	101.4
<b>Gesamtzugang an Mittel</b>	<b>964.8</b>	994.6
<b>Verwendung der Mittel</b>		
Vermehrung Anlagevermögen:		
Immobilien	47.4	49.0
Flugzeugpark	612.8	188.0
Betriebseinrichtungen und Fahrzeuge	74.5	94.6
Beteiligungen	150.1	179.6
Vorauszahlungen	(419.3)	270.3
Vermehrung Umlaufvermögen:		
Übriges Umlaufvermögen	0.0	68.7
Debitoren	407.3	0.0
Verminderung Fremdkapital:		
Obligationenanleihen und Privatplazierungen	80.0	50.0
Übrige Schulden	11.0	10.0
Gewinnausschüttung für Vorjahr	1.0	84.4
<b>Total Verwendung der Mittel</b>	<b>964.8</b>	994.6

Mit knapp 1 Mrd. Franken war der Mittelzufluss praktisch identisch mit dem Vorjahr. Die höchste je erzielte Selbstfinanzierung von 542 Mio. Franken trug mit mehr als 50% dazu bei. Die u. a. auch aus Buchgewinnen resultierenden ausserordentlichen Erlöse konnten für Rückstellungen sowie Bewertungskorrekturen bei Beteiligungen und Darlehen an Tochtergesellschaften verwendet werden.

Die Fremdfinanzierung mit 111 Mio. Franken war unwesentlich höher als die Schuldentrückzahlung.

Die Investitionen in das Anlagevermögen von knapp 500 Mio. Franken fielen wesentlich geringer aus als in den 3 Vorjahren.

Die Nettoselbstfinanzierung (Selbstfinanzierung abzüglich Gewinnausschüttung aus Vorjahr) erreichte nach 43% im Vorjahr ausserordentlich hohe 116% der Neuinvestitionen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass 5 MD-11 auf Leasebasis beschafft wurden.

## Wertschöpfungsrechnung 1991

Wertschöpfung der Swissair weltweit in Mio. Franken

	1991	1990	1989	1988	1987
Unternehmungsleistung	5 312	5 050	4 847	4 294	4 012
- Vorleistungen	2 841	2 724	2 546	2 182	2 059
- Ordentliche Abschreibungen	367	335	323	302	273
<b>Nettowertschöpfung</b>	<b>2 104</b>	1 991	1 978	1 810	1 680
in % der Unternehmungsleistung	40	39	41	42	42
CHF pro Mitarbeiter	109 000	100 100	102 500	97 400	93 800

Die Nettowertschöpfung zeigt den von der Swissair in einem Jahr weltweit geschaffenen Wertzuwachs.

Die *Unternehmungsleistung* setzt sich zusammen aus den Gesamterträgen sowie allfällig direkt geäußerten Reserven. In den Vorleistungen sind alle von Dritten bezogenen Güter und Dienstleistungen enthalten. Die wichtigsten sind: Treibstoffe, technisches Material und Überholungskosten, Bodenorganisationsdienste und Verpflegungsgüter.

Nach der Stagnation im Vorjahr konnte die *Nettowertschöpfung* im Berichtsjahr wieder deutlich gesteigert werden (5,7%). Der Zuwachs ist auch höher als derjenige der gesamten Unternehmungsleistung von 5,2%.

Der letztjährige Rückgang der Nettowertschöpfung je Mitarbeiter konnte dank geringerem Personalbestand um beachtliche 8900 Franken oder 8,9% gesteigert werden.

Verteilung der Wertschöpfung in %

	1991*	1990
an Personal	88,3	89,3
an Staat	3,6	4,4
an Kreditgeber	5,9	6,1
an Kapitalgeber	2,1	0,0
verbleibt für die Unternehmung	0,1	0,2

\* nach beantragter Gewinnverteilung

Als Resultat der beantragten Gewinnausschüttung an die *Kapitalgeber* verringerten sich alle andern Anteile an der Wertschöpfung. Die Anteile für das *Personal* blieben aber nahezu auf dem letztjährigen Höchstwert.

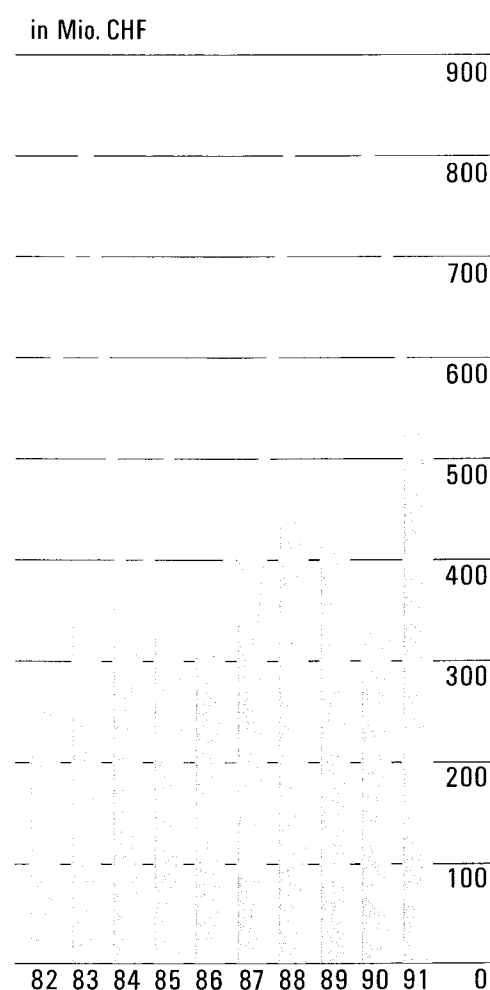
Der Rückgang des Anteils des *Staates* spiegelt die tiefere Steuerbelastung. Nebst diesen Aufwendungen beinhaltet diese Position Zölle, Gebühren usw., jedoch nicht Landtaxen und Überflugskosten. Diese werden unter den Vorleistungen erfasst.

# Vergleichszahlen der letzten 10 Jahre

	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982
<b>Verkehrsleistungen</b>										
Flugstunden	<b>194996</b>	197 048	188 124	173 835	155 211	150 576	141 507	139 228	143 091	145 557
Angebotene tkm	<b>3909.9</b>	3 845.2	3 751.6	3 621.4	3 381.7	3 240.5	3 020.3	2 941.8	2 794.6	2 647.1
Ausgelastete tkm	<b>2459.5</b>	2 526.1	2 474.6	2 303.6	2 152.6	2 010.0	1 947.5	1 875.2	1 781.7	1 657.4
Ausgelastete Passagier-tkm	<b>1468.4</b>	1 548.2	1 535.4	1 439.8	1 367.9	1 286.8	1 261.3	1 194.3	1 199.1	1 157.4
Ausgelastete Fracht-tkm	<b>944.6</b>	927.4	887.9	813.9	733.8	674.2	636.9	634.1	540.4	461.7
Ausgelastete Post-tkm	<b>46.5</b>	50.5	51.3	49.9	51.0	49.0	49.3	46.8	42.2	38.3
Auslastungsgrad des regelmässigen Linienverkehrs	<b>63.0</b>	65.8	66.2	63.9	63.9	62.2	64.7	63.9	63.8	62.7
Nutzschwelle <sup>1</sup>	<b>64.9</b>	69.2	65.2	63.7	63.4	63.6	64.0	63.6	63.8	64.1
Flugbetriebskosten je angebotenem tkm	<b>1.01</b>	1.00	-.96	-.88	-.90	0.97	1.12	1.06	1.03	1.07
Sitzauslastung	<b>61.6</b>	65.1	65.3	63.6	63.7	62.2	64.6	62.7	63.7	63.3
<b>Personalbestand</b> Ende Jahr ohne Lehrlinge	<b>19 302</b>	19 883	19 296	18 584	17 908	17 657	17 262	16 652	16 147	15 997
<b>Erträge und Aufwand</b> in Mio. CHF										
Verkehrserträge	<b>3963.0</b>	3 798.8	3 774.2	3 294.3	3 153.9	3 185.3	3 514.8	3 247.0	2 976.2	2 878.2
Diverse Erträge	<b>1349.3</b>	1 251.0	1 062.9	990.1	849.6	845.6	839.5	764.9	718.0	661.9
Gesamterträge	<b>5312.3</b>	5 049.8	4 837.1	4 284.4	4 003.5	4 030.9	4 354.3	4 011.9	3 694.2	3 540.1
Gesamtaufwand (ohne Abschreibungen)	<b>4897.7</b>	4 710.5	4 374.4	3 866.3	3 628.4	3 690.4	3 971.8	3 653.2	3 362.9	3 282.6
Bruttoergebnis	<b>414.6</b>	339.3	462.7	418.1	375.1	340.5	382.5	358.7	331.3	257.5
Abschreibungen	<b>367</b>	335	323	302	273	276	269	268	250	219
Reinergebnis	<b>47.6</b>	4.3	94.7	76.1	72.1	64.5	68.5	60.7	56.3	38.5
<b>Bilanz</b> per 31. Dezember (nach Gewinnverteilung)										
Bilanzsumme	<b>6 151.0</b>	6 062.5	5 908.1	4 869.3	4 399.0	4 461.3	4 347.7	4 106.5	3 814.0	3 582.8
<b>Aktiven</b>										
Anlagevermögen	<b>3 432.8</b>	3 485.1	3 113.0	2 613.7	2 211.8	2 208.3	2 110.2	2 072.5	2 116.4	1 646.8
Umlaufvermögen	<b>2 718.2</b>	2 577.4	2 795.1	2 255.6	2 187.2	2 253.0	2 237.5	2 034.0	1 697.6	1 936.0
<b>Passiven</b>										
Aktienkapital	<b>807.8</b>	807.8	709.2	615.4	615.4	615.4	568.3	568.3	506.7	506.7
Reserven	<b>756.2<sup>2</sup></b>	750.8	737.0	527.0	509.0	492.0	358.0	315.0	270.0	257.0
Fremdkapital	<b>4 263.1<sup>2</sup></b>	4 198.9	4 140.9	3 416.0	2 986.3	3 090.9	3 144.5	2 943.5	2 803.3	2 603.9
Rückstellungen	<b>319.7</b>	298.6	314.9	305.2	282.7	258.0	271.2	274.6	229.4	211.6
Gewinnvortrag	<b>4.2<sup>2</sup></b>	6.4	6.1	5.7	5.6	5.0	5.7	5.1	4.6	3.6

<sup>1</sup> Durchschnittlicher Auslastungsgrad, der zur Deckung der Flugbetriebskosten erforderlich ist.  
<sup>2</sup> Vorbehältlich Genehmigung der Gewinnverteilung gemäss Antrag des Verwaltungsrates.

## Investitionen und Selbstfinanzierung 1982-1991



Investitionen  
Selbstfinanzierung netto

## Grundsätze der Konzernrechnungslegung

22

### 1. Grundlage

Der Konzernabschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Ertrags- und Vermögenslage der Swissair-Gruppe. Er basiert auf den Vorgaben der EG-Richtlinien Nr. 4 und Nr. 7.

### 2. Konsolidierungskreis

Die Konzernrechnung umfasst neben der Swissair Schweizerische Luftverkehr AG als Muttergesellschaft 38 in- und 34 ausländische Unternehmen, an denen Swissair direkt oder indirekt mehr als 50% der Stimmrechte hält. (Siehe Liste der Beteiligungen, Seite 23.) Nicht miteinbezogen werden Beteiligungen von geringer Bedeutung. Neu in den Konsolidierungskreis eingeschlossen wurden 1991 die Crossair AG sowie die Swissôtel-Gruppe.

Beteiligungen mit Anteilen 20–50% (assoziierte Unternehmen) werden nach der Equity-Methode zum ausgewiesenen anteiligen Wert des Eigenkapitals aus dem Vorjahr in die Konzernrechnung aufgenommen.

Anteile von weniger als 20% sowie die nicht konsolidierten Mehrheitsbeteiligungen werden zu Anschaffungskosten oder niedrigeren belegten Werten angesetzt.

### 3. Konsolidierungsmethode

Bei den Mehrheitsbeteiligungen wird die Methode der Vollkonsolidierung angewandt. Aktiven und Passiven, Aufwand und Erträge werden voll übernommen und die Anteile von Minderheitsaktionären am Eigenkapital und Gewinn separat ausgewiesen. Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der angelsächsischen Methode. Ein entstehender Goodwill wird mit den Konzernreserven verrechnet.

### 4. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Der Abschlussstichtag ist der 31. Dezember. Es werden alle Gesellschaftsabschlüsse zwischen dem 30. September und dem 31. Dezember einbezogen. Falls in dieser Periode kein Abschluss erfolgt, werden Zwischenabschlüsse auf den 31. Dezember erstellt. Für alle Abschlüsse gelten einheitliche Bewertungsgrundsätze. Die gebildeten Wertberichtigungen und Rückstellungen mit

Reservecharakter werden aufgelöst. Die Aktivierungsgrenze beträgt CHF 5000. Die Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich planmässigen, linearen Abschreibungen bewertet.

Es gelten folgende Abschreibungszeiträume:

Organisations- und Gründungskosten	werden nicht aktiviert
Grundstücke	werden in der Regel nicht abgeschrieben
Bauten	max. 50 Jahre
Linienflugzeuge	12 Jahre
Charterflugzeuge	16 Jahre
Ersatztriebwerke und Ersatzteile	analog Flugzeugpark
übriges Sachanlagevermögen	5–10 Jahre

Die Swissair-Gruppe bildet für die Überholung ihrer Flugzeuge bei Dritten Rückstellungen.

Die Bewertung der Warenvorräte sowie der Wertpapiere erfolgt zu Anschaffungskosten oder niedrigeren Marktwerten. Das in den Warenvorräten enthaltene technische Verbrauchsmaterial wird analog dem Flugzeugpark abgeschrieben.

Forderungen, Geldanlagen, übriges Umlaufvermögen sowie Fremdkapital werden zu Nominalwerten bewertet.

Bei den Rückstellungen sind erkennbare Risiken angemessen bilanziert. Anlagen im Leasing werden nicht bilanziert.

### 5. Währungsumrechnung

Fremdwährungsumrechnungen für das Anlagevermögen, das Umlaufvermögen und das Fremdkapital erfolgen zum Stichtagskurs am Jahresende. Das Eigenkapital wird zu historischen Kursen umgerechnet. In der Erfolgsrechnung erfolgt die Umrechnung zum Durchschnittskurs des Geschäftsjahres. Umrechnungsdifferenzen aus diesen Vorgängen werden erfolgsneutral über die Reserven verrechnet.

## Liste der Tochtergesellschaften und Minderheitsbeteiligungen

23

(Stand 31. 12. 1991)	Anteil am Gesellschaftskapital	Gesellschaftskapital in 1000 Währungseinheiten	Vollkonsolidierung	Branche
Austrian Airlines, Wien	10,0%	ATS 2 600 000		L
Balair AG, Basel (Stimmrecht 57%)	48,9%	CHF 98 000	X	L
Crossair AG, Basel (Stimmrecht 51,9%)	48,5%	CHF 215 000	X	L
– Aviation Financial Services AG, Kloten	80,0%	CHF 1 000	X	D
– Business Air Ltd., Aberdeen	24,9%	GBP 800		L
– Cargo and Passenger Air Services AG, Basel	100 %	CHF 2 000	X	D
– Delta Air GmbH, Friedrichshafen	40,0%	DEM 20 000		L
CTA, Compagnie de Transport Aérien, Meyrin (Stimmrecht 52%)	38,2%	CHF 29 461	X	L
Delta Air Lines Inc., Atlanta	5,1%	USD 148 258		L
Gebrüder Lincke AG, Kloten	100 %	CHF 100	X	I
Reisebüro Kuoni AG, Zürich (Stimmrecht 26,4%)	35,8%	CHF 14 000		D
Roscor AG, Kloten	100 %	CHF 50	X	D
(Beteiligung für Swissair an Covia Partnership; Anteil 11,0%, Anschaffungswert 109,9 Mio. USD)				
Shannon Aerospace Ltd., Shannon	35,0%	IEP 30 000		D
Singapore Airlines Ltd., Singapore	0,6%	SGD 667 300		L
Skyracer AG, Kloten (20% bei Crossair)	90,0%	CHF 10 000	X	T
Software Alliance Malaysia (SAM), Kuala Lumpur	23,0%	MYR 10 000		D
Swissair Beteiligungen AG (SBAG), Kloten	100 %	CHF 150 000	X	D
– Airest GmbH, Wien	35,0%	ATS 10 000		V
– «Am Stadtpark» GmbH, Wien	75,0%	ATS 32 000	X	H
– Buenos Aires Catering SA, Buenos Aires	45,0%	ARA 3 507 500		V
– Crossair Trading AG, Basel (25% bei Crossair)	100 %	CHF 1 000	X	D
– Euroactividade AG, Vaduz	23,8%	CHF 105 851		D
– HIRO/Swissair GmbH, Wien	75,0%	ATS 228 000	X	H
– Iber-Swiss Catering SA, Madrid	30,0%	ESP 500 000		V
– ICS International Catering Services AG, Kloten (inkl. Beteiligungen)	100 %	CHF 1 650	X	V
– Jacky Maeder AG, Basel (inkl. Beteiligungen)	98,3%	CHF 13 000	X	T
– Polygon Insurance Company Ltd., Guernsey	33,3%	GBP 17 500		D
– Prohotel Wäscherei AG, Kloten	54,2%	CHF 500		V
– Reederei MS «Olau Hollandia» II, Hamburg	5,0%	DEM 50 000		D
– Reederei MS «Olau Britannia» II, Hamburg	5,0%	DEM 50 000		D
– SNH Finanzierungen AG, Hergiswil	100 %	CHF 700	X	H
– SNH Immobilien AG, Hergiswil (Hotel Drake)	100 %	CHF 25 000	X	H
– SNH Holding Inc., Chicago	100 %	USD 900	X	H
– SNH Boston Inc., Boston	100 %	USD 13 600	X	H
– Hotel Swiss Grand Ass., Chicago	100 %	USD 67 899	X	H
– SNH Ackermann Ass., Atlanta	61,9%	USD 17 364	X	H
– SNH Hotel Betriebsgesellschaft AG, Bern	100 %	CHF 50	X	H
– Rheinpark Plaza Neuss GmbH, Neuss	100 %	DEM 500	X	H
– Sodereal Holding SA, Genf	98,7%	CHF 55 600	X	H
– Hotel International AG, Zürich	74,3%	CHF 20 000	X	H
– Hotel Le Plaza AG, Basel	77,1%	CHF 18 535	X	H
– JTI Japan-Turkey Union Development & Investment Co., Tokyo (Swissôtel Bosphorus, Istanbul)	14,2%	JPY 8 100 000		H
– Lensa Ltd., Seoul (The Swiss Grand Hotel)	40,0%	KRW 23 895 000		H
– Soderaat BV, Amsterdam (Hotel Ascot)	100 %	NLG 1 000	X	H
– Société Montreux-Palace S.A., Montreux	54,1%	CHF 7 427	X	H
– Swiss Centre Ltd., London	24,5%	GBP 2 042		I
– Swissair Photo + Vermessungen AG, Zürich	100 %	CHF 2 000	X	D
– Swissair «Swissôtel» Management AG, Kloten	100 %	CHF 1 500	X	H
– UTO Holding und Beteiligungen AG, Zürich	75,0%	CHF 10 000	X	I
– Avireal AG, Ascona	100 %	CHF 500	X	I
– Grand Hotel Brunnen AG, Brunnen	100 %	CHF 150	X	I
– UTO Immobilien Chur AG, Chur	100 %	CHF 100	X	I
– UTO AG, Zürich	100 %	CHF 1 200	X	I
– UTO Immobilien AG, Zürich	100 %	CHF 100	X	I
The AirPlus Company Ltd., London	13,4%	GBP 3 823		D
The Galileo Company Ltd., Swindon	11,6%	GBP 40 000		D
Vernitissa S.A., Vernier	100 %	CHF 5 000	X	I
sowie weitere kleinere Beteiligungen				

Zeichenerklärung: L = Luftfahrt I = Immobilien V = Verpflegung H = Hotellerie T = Transport/Spedition D = Diverse

## Konsolidierte Erfolgsrechnung der Swissair-Gruppe 1991

(in Mio. CHF)

24

	Erläuterungen	1991	1990
Flugbetriebserträge	1	<b>4 256</b>	3 927
Andere Betriebserträge	2	<b>1 266</b>	983
Umsatzerlöse		<b>5 522</b>	4 910
Übrige Erträge	3	<b>422</b>	317
<b>Betriebserträge</b>		<b>5 944</b>	5 227
abzüglich:			
Materialaufwand	4	<b>- 2 402</b>	- 2 199
Personalaufwand	5	<b>- 2 197</b>	- 1 930
Abschreibungen		<b>- 495</b>	- 385
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	<b>- 723</b>	- 613
<b>Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit</b>		<b>127</b>	100
Beteiligungserträge	7	<b>21</b>	20
Finanzerträge/-kosten	8	<b>- 9</b>	- 25
Wertberichtigungen auf Beteiligungen	9	<b>- 43</b>	- 87
<b>Finanzergebnis</b>		<b>- 31</b>	- 92
Steuern	10	<b>- 29</b>	- 29
Gesamtergebnis der Swissair-Gruppe		<b>67</b>	- 21
Anteil Minderheitsaktionäre		<b>16</b>	- 1
<b>Nettoergebnis der Swissair-Gruppe</b>		<b>83</b>	- 22

## Konsolidierte Bilanz der Swissair-Gruppe per 31. Dezember 1991

(in Mio. CHF)

25

	Erläuterungen	1991	1990
<b>Aktiven</b>			
Immobilien			
(Versicherungswert 2176 Mio. CHF)		<b>1 467</b>	662
Flugzeugpark			
(Versicherungswert 4401 Mio. CHF)		<b>3 307</b>	2 978
Übrige Sachanlagen			
(Versicherungswert 1252 Mio. CHF)		<b>431</b>	357
Finanzanlagen	12	<b>803</b>	960
<b>Anlagevermögen</b>	11	<b>6 008</b>	4 957
Vorräte			
(Versicherungswert 253 Mio. CHF)		<b>121</b>	107
Forderungen	13	<b>937</b>	785
Verfügbare Mittel	14	<b>1 661</b>	1 742
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>2 719</b>	2 634
<b>Transitorische Aktiven</b>		<b>186</b>	198
<b>Total Aktiven</b>		<b>8 913</b>	7 789
<b>Passiven</b>			
Aktienkapital		<b>808</b>	808
Agio und Genussscheine		<b>436</b>	436
Reserven		<b>1 511</b>	1 494
Nettoergebnis		<b>83</b>	- 22
<b>Eigenkapital</b>	15	<b>2 838</b>	2 716
<b>Minderheitsaktionäre</b>	16	<b>325</b>	143
<b>Rückstellungen</b>	17	<b>453</b>	389
Langfristiges Fremdkapital	18	<b>3 158</b>	2 529
Kurzfristiges Fremdkapital	19	<b>1 189</b>	1 229
<b>Fremdkapital</b>		<b>4 347</b>	3 758
<b>Transitorische Passiven</b>	20	<b>950</b>	783
<b>Total Passiven</b>		<b>8 913</b>	7 789
<b>Eventualverpflichtungen</b>	21	<b>168</b>	152



# Erläuterung zur konsolidierten Rechnung

26

## I. Allgemeines

Im Berichtsjahr erweiterte sich der Konsolidierungskreis um die Crossair AG sowie die Swissôtel-Gruppe. Die entsprechenden Erträge und Aufwendungen wurden für das ganze Geschäftsjahr einbezogen. Über 50% der Betriebsertragszunahme von 717 Mio. CHF entfielen auf den vergrösserten Konsolidierungskreis. Für die Vermögenszunahme von 1124 Mio. CHF war dieser Umstand praktisch vollumfänglich verantwortlich.

Die Konsolidierungsgrundsätze blieben mit einer Ausnahme unverändert: Die

Steueraufwendungen wurden neu, gemäss EG-Richtlinien, aufgrund des steuerbaren Kapitals per Jahresende und des Ergebnisses des laufenden Jahres der einzelnen Gesellschaften ermittelt. Im Vorjahr waren noch die effektiv bezahlten Steuern ausgewiesen.

Die Jahresrechnung 1991 wurde durch die Revisionsstelle umfassend geprüft.

Das positive Ergebnis von 83 Mio. Franken entspricht einer Gewinnmarge von 1,4% (Vorjahr 0,4% Verlustmarge). Die erzielte Eigenkapitalrendite beträgt 3,0%.

## II. Erläuterungen zur konsolidierten Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)

	1991	1990	Veränderung in %
<b>1. Flugbetriebserträge</b>			
nach Gebieten			
Europa	2 087	1 873	11
Nordatlantik	937	880	6
Südatlantik	125	114	10
Mittlerer Osten	192	244	- 21
Ferner Osten	607	555	9
Afrika	308	261	18
	<b>4 256</b>	3 927	8
nach Tätigkeiten			
Passage	3 731	3 441	8
Fracht	481	438	10
Post	44	48	- 8
	<b>4 256</b>	3 927	8
<b>2. Andere Betriebserträge</b>			
Übrige Transporterträge	159	147	8
Technische Drittleistungen	319	282	13
Catering-, Hotel- und Restaurationserträge	454	241	88
Provisionserträge	89	83	7
Abfertigungserträge	210	207	1
Sonstige	35	23	52
	<b>1 266</b>	983	29

Rund 85% dieser Erträge fallen in der Schweiz an. Vom Auslandertrag betreffen knapp zwei Drittel die USA.

27

(in Mio. CHF)	1991	1990
<b>3. Übrige Erträge</b>		
Liegenschaftserträge	34	30
Verwaltungs- und Managementserträge	15	9
Buchgewinne aus Anlageverkäufen	137	83*
Andere Erträge	236	195
	<b>422</b>	317
* Vorjahr inklusive Aufwertungsgewinn von 71 Mio. CHF für drei verkaufte DC-10, welche 1991 abgeliefert wurden.		
<b>4. Materialaufwand</b>		
Treibstoffkosten	515	513
Aufwand für bezogene Waren	754	650
Aufwand für bezogene Leistungen	1 133	1 036
	<b>2 402</b>	2 199
<b>5. Personalaufwand</b>		
Löhne und Gehälter	1 776	1 560
Sozialleistungen (davon für Altersvorsorge 348 Mio. CHF)	421	370
	<b>2 197</b>	1 930
Total Mitarbeiter	24 962	
davon Bodenpersonal	19 840	
Fliegendes Personal	4 601	
Lehrlinge	521	
davon in der Schweiz	19 138	
im Ausland	5 824	
<b>6. Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>		
Versicherungskosten	16	15
Übrige Personalkosten	51	64
Liegenschafts- und Energiekosten	269	148
Fernmeldekosten	52	40
Werbe- und Repräsentationskosten	112	91
Andere betriebliche Aufwendungen	223	255
	<b>723</b>	613
<b>7. Beteiligungserträge</b>		
Erträge von assoziierten Unternehmen	13	6
Erträge von übrigen Beteiligungen	8	14
	<b>21</b>	20
<b>8. Finanzerträge / -kosten</b>		
Zinserträge von assoziierten Unternehmen	1	0
Allgemeine Zinserträge	173	166
Finanzkosten	- 183	- 191
	<b>- 9</b>	- 25

In den Finanzkosten sind Fremdkapitalzinsen, Kommissionen, Debitorenverluste sowie realisierte und nichtrealisierte Währungsdifferenzen enthalten.

(in Mio. CHF) **1991** 1990**9. Wertberichtigungen auf Beteiligungen**

Im Berichtsjahr betreffen die Wertberichtigungen vor allem Minderheitsbeteiligungen der Swissair Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft.

**10. Steuerkosten**

Diese setzen sich wie folgt zusammen:

Ertrags- und Kapitalsteuern	<b>28</b>
Latente Steuern	<b>1</b>
	<b>29</b>

Ein Vorjahresvergleich ist nicht aussagefähig, da die Berechnungsmethode geändert wurde.

**III. Erläuterungen zur konsolidierten Bilanz (in Mio. CHF)****11. Anlagevermögen**

Anlagenspiegel (in Mio. CHF)		Stand 1. 1. 1991	Veränderung Konsolidierungs- kreis	Zugänge	Abgänge	Stand 31. 12. 1991
I. Immobilien	Anschaffungswerte	1060	862	91	10	2003
	Abschreibungen	398	94	51	7	536
	Buchwerte	662				1467
II. Flugzeugpark	Anschaffungswerte	5082	552	313	391	5556*
	Abschreibungen	2104	90	317	262	2249
	Buchwerte	2978				3307
III. Übrige Sachanlagen	Anschaffungswerte	875	150	100	59	1066
	Abschreibungen	518	58	115	56	635
	Buchwerte	357				431
IV. Finanzanlagen	Anschaffungswerte	1053	(21)	116	217	931
	Abschreibungen	93	0	35	0	128
	Buchwerte	960				803
Summe	Anschaffungswerte	8070	1543	620	677	9556
Anlagevermögen	Abschreibungen	3113	242	518	325	3548
	Buchwerte	4957				6008

\* inkl. Vorauszahlungen in Höhe von 662 Mio. CHF

Die Kolonne «Veränderung Konsolidierungskreis» beinhaltet auch Kursumrechnungsdifferenzen. Die wichtigsten Veränderungen im Anlagevermögen resultieren aus der erstmaligen Vollkonsolidierung der Crossair AG und der von SBAG gehaltenen Hotels.

(in Mio. CHF) **1991** 1990**12. Finanzanlagen**

Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	<b>164</b>	169
Übrige Beteiligungen	<b>607</b>	550
Darlehen		
(davon 5 Mio. CHF an assoziierte Unternehmen)	<b>32</b>	241
	<b>803</b>	960

Die Zunahme der übrigen Beteiligungen ist zur Hauptsache auf die Beteiligung der Swissair an ihrem Kooperationspartner Singapore Airlines Ltd. zurückzuführen, die Abnahme der Darlehen auf die Konsolidierung der Hotels.

(in Mio. CHF) **1991** 1990**13. Forderungen**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (davon 7 Mio. CHF an assoziierte Unternehmen)	<b>774</b>	585
Kurzfristige Darlehen (keine an assoziierte Unternehmen)	<b>45</b>	74
Bankkonto reservierte Aktien	<b>60</b>	72
Übrige	<b>58</b>	54
	<b>937</b>	785

**14. Verfügbare Mittel**

Wertpapiere	<b>482</b>	363
Bankguthaben, Kasse, Post	<b>137</b>	127
Geldanlagen (davon mit Fälligkeiten über einem Jahr: 417 Mio. CHF)	<b>1042</b>	1252
	<b>1661</b>	1742

**15. Eigenkapital**

Zusammensetzung:

Aktienkapital			
– Namenaktien	489		
– Inhaberaktien	<u>319</u>	<b>808</b>	808
Agio und Genussscheine		<b>436</b>	436
Reserven aus Gewinnzuweisung		<b>155</b>	155
Spezielle Reserven		<b>160</b>	157
Gewinnvortrag		<b>6</b>	6
Konsolidierungsreserven		<b>1190</b>	1176
Jahresergebnis		<b>83</b>	– 22
		<b>2838</b>	2716

**16. Minderheitsaktionäre**

Diese Position setzt sich aus dem anteiligen Eigenkapital sowie dem entsprechenden Gewinn- bzw. Verlustanteil des Jahres zusammen.

Bedeutende Minderheiten bestehen bei den drei Luftverkehrs-Tochtergesellschaften und einigen Hotels.

**17. Rückstellungen**

Währungs- und übrige Risiken	<b>202</b>	163
Ertrags- und Kapitalsteuern	<b>23</b>	16
Latente Steuern	<b>226</b>	210
Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen	<b>2</b>	0
	<b>453</b>	389

Der Steuersatz für die Berechnung der latenten Steuern beträgt für die Schweiz 15%. Für das Ausland gelten die jeweiligen lokalen Vorschriften. Die übrigen Rückstellungen entsprechen den erkennbaren Risiken. Die wichtigsten Gruppengesellschaften verfügen über eigene Pensionseinrichtungen oder sind autonomen Pensionskassen angeschlossen. Der Grossteil dieser Vorsorgeeinrichtungen ist rechtlich und finanziell von der Gruppe unabhängig. In der Regel werden diese Einrichtungen durch laufende Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge sowie Erträge der Kapitalanlagen finanziert.

(in Mio. CHF) 1991 1990**18. Langfristiges Fremdkapital**

	davon fällig		1991	1990
	innerhalb 1 Jahres	innerhalb 2-5 Jahren		
Obligationenanleihen	208	383	<b>1 801</b>	1 875
Hypotheken	131	128	<b>468</b>	48
Bankdarlehen	266	323	<b>647*</b>	221
Übrige langfristige Schulden	37	102	<b>242</b>	385
	642	936	<b>3 158</b>	2 529

\* davon 283 Mio. CHF durch Flugzeuge pfandgesichert

**19. Kurzfristiges Fremdkapital**

Bankdarlehen und Bankkontokorrent Kreditoren	<b>73</b>	134
Personalvorsorge	<b>391</b>	438
Personaldepositenkasse	<b>46</b>	7
Offene Transportdokumente	<b>109</b>	103
Diverse übrige Schulden	<b>566</b>	531
	<b>4</b>	16
	<b>1 189</b>	1 229

**20. Transitorische Passiven**

Die Transitorischen Passiven beinhalten zur Hauptsache noch nicht eingetroffene Belastungen für bezogene Leistungen des Berichtsjahres.

**21. Eventualverpflichtungen**

Es handelt sich um Garantien und Bürgschaften an Dritte, welche im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit gewährt wurden.

**22. Anlagen und Güter im Leasing**

(in Mio. CHF)

Der Umfang der nicht bilanzierten geleasteten Anlagen und Güter sowie die darauf lastenden finanziellen Verpflichtungen betragen per 31. Dezember 1991:

	Anschaffungswert	Finanzielle Verpflichtungen
Flugzeuge	1 348	951
Übrige Sachanlagen	5	3
Total	1 353	954

Vom Gesamtbestand von 108 Verkehrsflugzeugen sind folgende gemietet, wobei es sich grösstenteils um Finanz-Leases handelt:

3 B747-357, 5 MD-11, 1 MD-81, 1 BAe 146, 4 Saab 340B.

**Bericht über die Prüfung der Konzernrechnung 1991**An den Verwaltungsrat der Swissair  
Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft  
Zürich

Wir haben die konsolidierte Bilanz der Swissair Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft auf den 31. Dezember 1991 und die konsolidierte Erfolgsrechnung für 1991 geprüft. Unsere Prüfung erfolgte nach den international anerkannten Prüfungsgrundsätzen, welche von der International Federation of Accountants herausgegeben werden.

Nach unserer Ansicht vermittelt die oben erwähnte Konzernrechnung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Ertragslage der Swissair Schweizerische Luftverkehr Aktien-

gesellschaft, in Übereinstimmung mit der vierten und siebten Richtlinie der Europäischen Gemeinschaft.

Zürich, 31. März 1992

Schweizerische Treuhandgesellschaft-  
Coopers & Lybrand AGProf. Dr. C. Helbling  
dipl. BücherexperteLukas Marbacher  
dipl. Bücherexperte

**Swissair**  
**Schweizerische**  
**Luftverkehr**  
**Aktiengesellschaft**  
Hirschengraben 84  
CH-8001 Zürich  
Telefon 01 812 12 12  
Telex 825 601  
Telefax 01 810 80 46

## Wegleitung für die Verwendung der Aktionär-Flugbons

(ersetzt die Wegleitung vom November 1991)

### 1. Geltungsdauer

Mit Aktionär-Flugbons bezahlte Flugscheine müssen innerhalb der untenstehenden Fristen abgeflogen werden:

Flugbons der Ausgabe 1989: bis 31.12.1992  
Flugbons der Ausgabe 1990: bis 31.12.1993  
Flugbons der Ausgabe 1991: bis 31.12.1994  
Flugbons der Ausgabe 1992: bis 31.12.1995

Während dieser Geltungsdauer nicht benützte Flugbons verfallen entschädigungslos.

### 2. Anrechnung der Flugbons / Bezug der Flugscheine

2.1. Gültige Flugbons werden zu ihrem Nennwert angerechnet:

(a) in den Monaten Januar bis Juni sowie Oktober bis Dezember zur Bezahlung von höchstens 50% des Flugpreises;

(b) in den Monaten Juli, August und September zur Bezahlung von höchstens 25% des Flugpreises;

(c) das ganze Jahr zur Bezahlung von Übergepäcktaxen beim Abflug von schweizerischen Flughäfen (bis zum vollen Betrag).

Die unter Verwendung von Flugbons bezogenen Flug- und Übergepäcktscheine berechtigen nur zur Beförderung auf Linienflügen der Swissair. Eine Anrechnung von Flugbons für Charterflüge ist ausgeschlossen.

2.2. Bei der Bestellung von Flugscheinen ist zugleich anzugeben, für welchen Betrag Flugbons an Zahlung gegeben werden. Eine nachträgliche Anrechnung von Flugbons ist nicht möglich.

Flugscheine, für welche Flugbons an Zahlung gegeben werden, können bezogen werden:

(a) in der Schweiz: bei den Verkaufsstellen der Swissair;  
bei den von der Swissair anerkannten Reisebüros;

(b) im Ausland: nur bei den Verkaufsstellen der Swissair.

Flugbons können nur mit Swissair-Transportdokumenten verrechnet werden.

2.3. Die Flugbons können weder ganz noch teilweise in bar eingelöst oder anderweitig als Flugpassagen und Übergepäcktaxen angerechnet werden.

2.4. Wird ein Flugschein vollständig oder teilweise nicht benützt, so werden die an Zahlung gegebenen Flugbons unter Beibehaltung der ursprünglich vorgesehenen Gültigkeitsdauer vollumfänglich oder anteilmässig ersetzt. Dieser Ersatz wird zusammen mit der Rückerstattung des in bar entrichteten Flugpreisananteiles gegen Einsendung des unbenützten Flugscheines durch die Verkaufsstelle veranlasst, welche ursprünglich den Flugpreis einkassiert hat.

### 3. Verfügungsberechtigte Personen

Die nachstehend festgelegten Einschränkungen sind eine Voraussetzung der Steuerbefreiung und müssen deshalb lückenlos eingehalten werden.

3.1. Die Flugbons sind grundsätzlich unübertragbar.

3.2. Lauten die Flugbons auf natürliche Personen, so können sie auch zugunsten des Ehegatten, der Kinder, Eltern, Schwiegerstöchter, Schwiegeröhne, Enkel und Grosseltern des Aktionärs Verwendung finden. Eine Ausdehnung auf weitere Personenkreise, z.B. Geschwister und Schwiegereltern, ist demnach ausgeschlossen.

3.3. Lauten die Flugbons auf öffentliche Körperschaften bzw. Anstalten oder juristische Personen und Firmen des privaten Rechtes, so ist ihre Verwendung beschränkt auf Reisen, die im Interesse, im Auftrag und auf Kosten des betreffenden Aktionärs durch Organe, Personal oder Beauftragte dieses Aktionärs ausgeführt werden.

### 4. Einschränkungen

Für Flugscheine, für die ein Tarif mit Regierungsrabatt angewendet wird, können keine Flugbons angerechnet werden. Die Geschäftsleitung der Swissair behält sich ferner vor, die Benützung von Flugscheinen, die teilweise mit Flugbons bezahlt wurden, auf bestimmten Strecken und/oder während bestimmter Perioden einzuschränken oder auszuschliessen.

Für weitere Auskünfte stehen die Verkaufsstellen der Swissair sowie die von ihr anerkannten Reisebüros in der Schweiz zur Verfügung.

Zürich, im April 1992

Die Geschäftsleitung der Swissair

Zurich, le 2 avril 1992

## Remarques relatives à l'organisation

Mesdames, Messieurs

Nous nous permettons de vous fournir encore quelques précisions concernant l'organisation de l'Assemblée générale.

Vu le nombre restreint de places de parking, nous vous recommandons d'utiliser les transports publics. Le plan ci-joint indique tous les arrêts de la Communauté des Transports Zurichois («Zürcher Verkehrsverbund») à proximité de notre Département technique. Y sont également mentionnées les heures de départ du train spécial de la gare principale de Zurich et de Zurich-Oerlikon en direction de Kloten-Balsberg. Les actionnaires qui viennent en voiture sont priés d'utiliser exclusivement le parking près du Département technique.

Par ailleurs, nous attirons votre attention sur le stand d'information où vous pourrez obtenir des renseignements d'ordre administratif. Ce stand sert également de bureau des objets trouvés.

Comme déjà mentionné dans l'invitation, des membres de la Direction ou leurs adjoints se tiendront à votre disposition, à proximité immédiate du stand d'information, à l'issue de la partie officielle de l'Assemblée générale, pour répondre aux questions spécifiques ou relatives à l'entreprise. Une liste des membres présents est disponible au stand d'information.

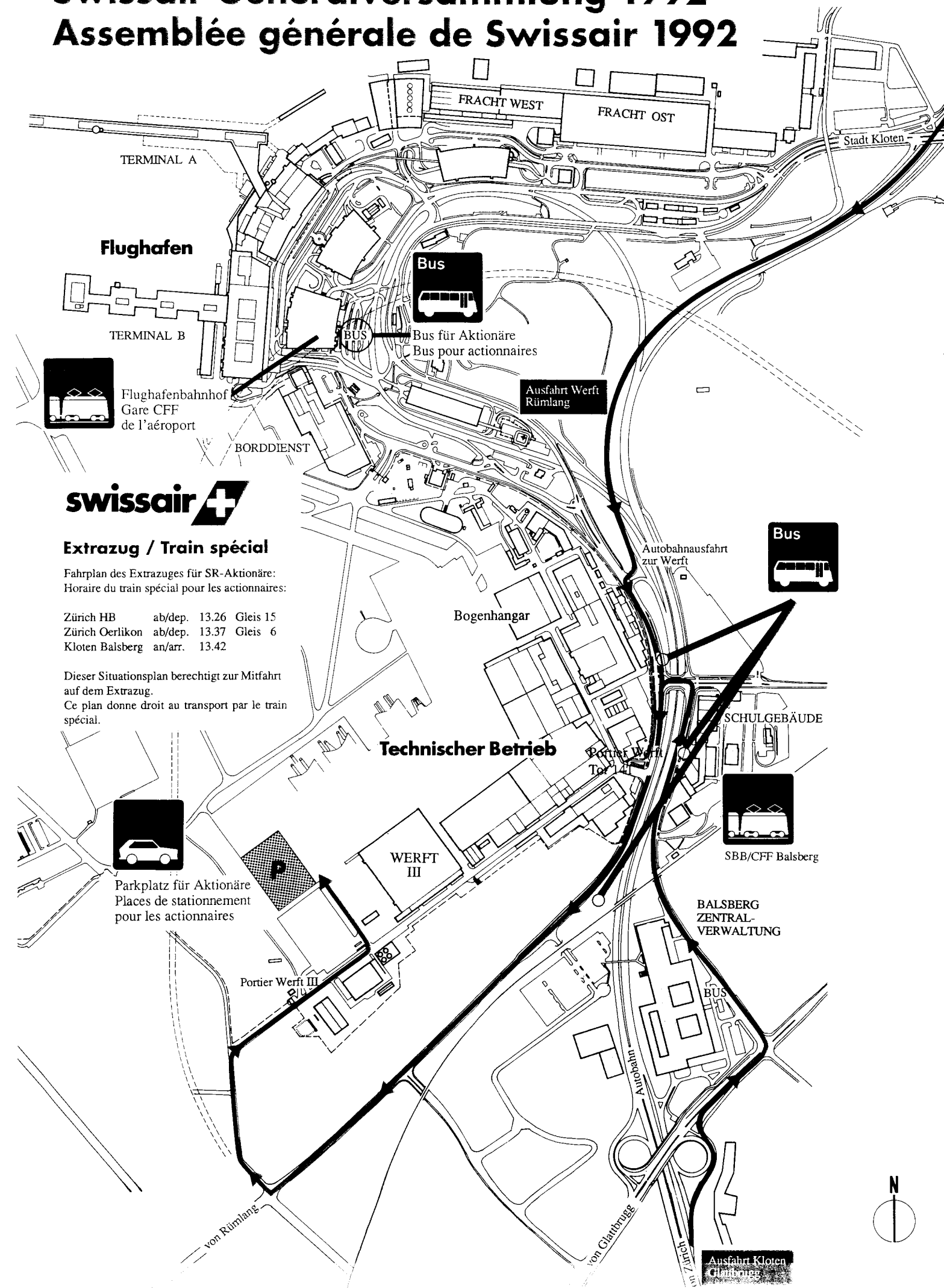
Enfin, les actionnaires francophones pourront à nouveau bénéficier d'une traduction simultanée des discours. Si cela vous intéresse, nous vous prions de bien vouloir emprunter des écouteurs au stand d'information et de prendre place dans le secteur «F» réservé à cet effet.

A l'issue de l'Assemblée générale, nous vous offrirons une collation dans le hangar II adjacent. La porte donnant accès à ce dernier sera ouverte à la fin de la partie officielle.

En vous souhaitant dès à présent une agréable Assemblée générale, nous vous prions de croire, Mesdames, Messieurs, à l'assurance de notre considération distinguée.

Secrétariat général

# Swissair Generalversammlung 1992 Assemblée générale de Swissair 1992







Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft

Zürich, den 2. April 1992

## Hinweise zur Organisation

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir gestatten uns, Ihnen zusätzlich einige organisatorische Hinweise zur Generalversammlung zu geben:

Angesichts der sehr beschränkten Parkierungsmöglichkeiten empfehlen wir Ihnen dringendst die Benützung der öffentlichen Verkehrsmittel. Der beiliegende Situationsplan zeigt sämtliche Haltestellen des Zürcher Verkehrsverbundes (ZVV) im Bereich unseres Technischen Betriebes auf. Ebenfalls aufgeführt sind die Abfahrtszeiten des Sonderzuges von Zürich HB und Zürich-Oerlikon nach Kloten-Balsberg. Für Aktionäre gilt der Situationsplan im Extrazug gleichzeitig als Fahrausweis. Die mit dem Auto anreisenden Aktionäre werden gebeten, ausschliesslich den Parkplatz beim Technischen Betrieb zu benützen.

Sodann machen wir Sie auf den besonderen Informationsstand aufmerksam, wo Sie Auskünfte administrativer Art erhalten können. Dieser Stand dient zugleich als Fundbüro.

In unmittelbarer Nähe dieses Informationsstandes stehen Ihnen, wie in der Einladung bereits vermerkt, nach dem offiziellen Teil der Generalversammlung Mitglieder der Geschäftsleitung oder deren Stellvertreter zur Beantwortung von Fragen unternehmerischer oder fachlicher Natur zur Verfügung. Eine Liste der anwesenden Geschäftsleitungsmitglieder liegt am Informationsstand auf.

Im Anschluss an die Generalversammlung offerieren wir Ihnen in der angrenzenden Werfthalle II einen Imbiss. Der Zugang zur Werft II wird nach Ende des offiziellen Teiles geöffnet.

Wir wünschen Ihnen schon jetzt eine angenehme Generalversammlung und grüssen

Mit vorzüglicher Hochachtung

Generalsekretariat

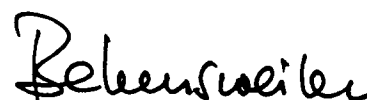
Si des détenteurs d'actions nominatives ne peuvent pas assister à l'Assemblée générale, nous les prions de bien vouloir déléguer leurs pouvoirs en remettant la carte d'entrée et de légitimation, dûment remplie, à un autre actionnaire. Les détenteurs d'actions nominatives ne peuvent être représentés que par des propriétaires d'actions nominatives inscrits au registre des actionnaires. Ils peuvent également nous faire parvenir, jusqu'au 28 avril 1992 au plus tard, au moyen de l'enveloppe ci-jointe, la carte d'entrée munie d'une procuration en blanc. Nous nous chargerons alors de les représenter dans l'esprit des propositions du Conseil d'administration.

Cette année encore, des membres de la Direction se tiendront à votre disposition à un stand d'information spécial pour répondre, après la partie officielle de l'Assemblée, aux questions que vous ne souhaitez pas poser en réunion plénière.

A l'issue de l'Assemblée générale, nous nous ferons un plaisir d'offrir une collation à nos actionnaires.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'assurance de notre considération distinguée.

Pour le Conseil d'administration  
de Swissair:  
Le président:



A. Baltensweiler

#### Remarques sur le point 4 (élections) à l'ordre du jour

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale:

- a) de réélire au Conseil d'administration:
- Pierre-Yves Firmenich, délégué du Conseil d'administration de Firmenich International S.A., Genthod (GE)
  - Jean-Claude Gisling, administrateur délégué de la Publicitas Holding, Echandens (VD)
  - Rainer E. Gut, président du Conseil d'administration du Crédit Suisse, Bassersdorf (ZH)
  - Bénédict G.F. Hentsch, associé MM. Darier, Hentsch & Cie., Céligny (GE)
  - Marc Moret, président et délégué du Conseil d'administration de Sandoz S.A., Morges (VD)
  - Thomas Schmidheiny, président et délégué du Conseil d'administration de "Holderbank" Financière, Jona (SG)
  - Robert Studer, président de la Direction générale du Groupe de l'Union de Banques Suisses, Schönenberg (ZH)

- b) de nommer la Société Fiduciaire Suisse Coopers & Lybrand organe de contrôle pour 1992.

#### Annexes relatives à l'Assemblée générale:

- Rapport annuel 1991 avec les propositions sur les points 1 à 3 à l'ordre du jour
- Carte d'entrée
- Plan et horaire du train spécial et des informations relatives à l'organisation
- Enveloppe-réponse

**Autre annexe:** - Directives révisées pour l'emploi des bons de vol pour actionnaires

Adresse: Swissair, Secrétariat Général, 8058 Zurich-Aéroport.

P.S. En vue de réduire les coûts, la présente invitation est envoyée par courrier normal. Il se peut donc que les destinataires reçoivent la documentation à des dates différentes.



Schweizerische Luftverkehr Aktiengesellschaft

Zürich, 2. April 1992

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir laden Sie ein zur

## Generalversammlung

auf Donnerstag, den 30. April 1992, um 15.00 Uhr, in der Werft III des Technischen Betriebes der Swissair auf dem Flughafen Zürich (Eingang Portier, Flughofstrasse, Tor 141).

Öffnung der Büros um 13.30 Uhr.

#### Tagesordnung

1. Bericht und Rechnungsabschluss für das Jahr 1991
2. Bericht der Kontrollstelle
3. Beschlussfassung betreffend:
  - a) Abnahme des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung
  - b) Entlastung der Organe der Verwaltung für die Geschäftsführung
  - c) Verwendung des Reingewinns
4. Wahlen:
  - a) Wahlen in den Verwaltungsrat
  - b) Wahl der Kontrollstelle

Das Protokoll der Generalversammlung vom 25. April 1991 sowie die Unterlagen gemäss Art. 6 Abs. 2 der Statuten mit den Anträgen des Verwaltungsrates liegen ab 16. April 1992 zu den Geschäftszeiten zur Einsicht auf am Sitz unserer Gesellschaft, Hirschengraben 84, Zürich, bei der Zentralverwaltung der Swissair in Kloten-Balsberg, bei unserer Direktion für die Westschweiz im Centre Swissair am Flughafen Genf, bei der Direktion Basel, Elisabethenanlage 7 sowie in unserer Vertretung im Bahnhof Bern. Die Unterlagen gemäss Art. 6 Abs. 2 der Statuten liegen zudem bei allen unseren Zweigniederlassungen auf.

Den am 23. März 1992 im Aktienregister eingetragenen Namenaktionären werden diese Unterlagen sowie Eintrittskarten zusammen mit der Einladung zugestellt. Inhaberaktionäre beziehen Eintrittskarten und Unterlagen bis 28. April 1992 am Sitz der Gesellschaft, Hirschengraben 84, Zürich, oder bei den folgenden Banken:

Schweizerische Bankgesellschaft	Bank Leu AG
Schweizerischer Bankverein	Vereinigung der Genfer Privatbankiers
Schweizerische Kreditanstalt	Bank Ehinger & Cie AG
Schweizerische Volksbank	PBZ Privatbank Zürich
Schweizerische Kantonalbanken	Bank Sarasin & Cie

Eintrittskarten für Inhaberaktionäre werden abgegeben entweder gegen Überlassung eines Ausweises, der die Hinterlegung der Aktien bei einer Bank bescheinigt, oder gegen Hinterlegung der Aktien am Sitz der Gesellschaft. Die Aktien müssen in beiden Fällen bis zum Tag nach der Generalversammlung hinterlegt bleiben.

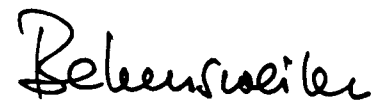
Namenaktionäre, die der Generalversammlung nicht beiwohnen können, sind gebeten, die Vollmacht auf ihrer Legitimations- und Eintrittskarte auf einen anderen Aktionär auszustellen und ihm mitzugeben. Namenaktionäre können nur durch andere im Aktienregister eingetragene Namenaktionäre vertreten werden. Selbstverständlich kann die Karte mit einer Blankovollmacht versehen in beiliegendem Umschlag bis spätestens 28. April 1992 auch an uns gesandt werden, worauf die Stellvertretung im Sinne der Anträge des Verwaltungsrates besorgt wird.

Beim speziell gekennzeichneten Informationsstand werden Ihnen Geschäftsleitungsmitglieder auch dieses Jahr nach dem offiziellen Teil zur Verfügung stehen, um Fragen zu beantworten, die Sie nicht im Plenum stellen möchten.

Im Anschluss an die Generalversammlung werden wir den Aktionärinnen und Aktionären einen kleinen Imbiss anbieten.

Mit vorzüglicher Hochachtung:

Für den Verwaltungsrat der Swissair:  
Der Präsident:



A. Baltensweiler

#### Anmerkung zu Punkt 4 der Traktandenliste

Der Verwaltungsrat wird unter dem Traktandum 4 (Wahlen) der Generalversammlung vorschlagen:

a) zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat:

Pierre-Yves Firmenich, Delegierter des Verwaltungsrates der Firmenich International S.A., Genthod (GE)  
Dr. Jean-Claude Gisling, Delegierter des Verwaltungsrates der Publicitas Holding, Echandens (VD)  
Rainer E. Gut, Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen Kreditanstalt, Bassersdorf (ZH)  
Bénédict G.F. Hentsch, Mitinhaber der Privatbank Darier, Hentsch & Cie, Céligny (GE)  
Dr. Marc Moret, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Sandoz AG, Morges (VD)  
Thomas Schmidheiny, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Holderbank Financière, Jona (SG)  
Robert Studer, Präsident der Konzernleitung der Schweizerischen Bankgesellschaft, Schönenberg (ZH)

b) als Kontrollstelle für das Jahr 1992:

Schweizerische Treuhandgesellschaft Coopers & Lybrand

#### Beilagen zur

**Generalversammlung:** – Geschäftsbericht 1991 mit Anträgen gemäss Traktanden 1-3  
– Zutrittskarte  
– Situationsplan mit Abfahrtszeiten des Extrazuges und Hinweisen zur Organisation  
– Rückantwortumschlag

**Weitere Beilage:** – Revidierte Wegleitung für die Verwendung der Aktionär-Flugbons

Kontaktadresse: Swissair, Generalsekretariat, 8058 Zürich-Flughafen

P.S. Zwecks Verminderung der Kosten erfolgt der Versand dieser Einladung per Normalpost. Es kann deshalb vorkommen, dass die Unterlagen den Empfängern an verschiedenen Daten zugestellt werden.



Société Anonyme Suisse pour la Navigation Aérienne

Zürich, le 2 avril 1992

Aux actionnaires de Swissair  
Mesdames, Messieurs

Nous avons l'honneur de vous inviter à prendre part à

## L'Assemblée générale

qui se tiendra le jeudi 30 avril 1992, à 15 heures, dans le hangar III du Département technique de Swissair à l'aéroport de Zurich (entrée: loge du portier, Flughofstrasse, porte 141).  
Ouverture des bureaux à 13 h.30

#### Ordre du jour

1. Rapport de gestion et rapport financier de l'exercice 1991
2. Rapport de l'organe de contrôle
3. Décisions sur:
  - a) le rapport de gestion et les comptes de l'exercice
  - b) la décharge aux organes de l'administration pour leur gestion
  - c) la répartition du bénéfice net
4. Elections:
  - a) au Conseil d'administration
  - b) de l'organe de contrôle

Le procès-verbal de l'Assemblée générale du 25 avril 1991 ainsi que les documents prévus à l'art. 6 alinéa 2 des Statuts, conjointement avec les propositions du Conseil d'administration, seront à la disposition des actionnaires dès le 16 avril 1992, aux heures de bureau, au siège de notre Société, Hirschengraben 84, Zurich, à l'Administration centrale de Swissair à Kloten-Balsberg, auprès de notre Direction pour la Suisse romande au Centre Swissair, Genève-Aéroport, auprès de notre Direction à Bâle, Elisabethanlage 7, ainsi qu'à notre représentation à la gare de Berne. Les documents prévus à l'art.6 alinéa 2 des Statuts seront également disponibles auprès de toutes nos filiales.

Les cartes d'entrée et l'invitation ainsi que les documents précités sont envoyés aux propriétaires d'actions nominatives inscrits le 23 mars 1992 au registre des actionnaires. Les détenteurs d'actions au porteur peuvent retirer les cartes d'entrée et les documents jusqu'au 28 avril 1992 au siège de la Société, Hirschengraben 84, Zurich, ou auprès des banques suivantes:

Société de Banque Suisse  
Crédit Suisse  
Union de Banques Suisses  
Groupement des Banquiers Privés Genevois  
Banque Leu S.A.

Banque Populaire Suisse  
Banque Ehinger & Cie S.A.  
PBZ Privatbank Zürich  
Banque Sarasin & Cie  
Banques Cantonales Suisses

La remise des cartes d'entrée aux détenteurs d'actions au porteur a lieu soit contre présentation d'une attestation bancaire garantissant que les actions ont été déposées auprès d'une banque, soit contre dépôt de ces actions au siège de la compagnie. Dans les deux cas, les actions doivent demeurer en dépôt jusqu'au jour suivant l'Assemblée générale.