

«Seilschaften machen abhängig»

Das Marktumfeld für Airlines ist schwierig, der Druck entsprechend hoch. SWISS-CEO Harry Hohmeister über unangenehme Botschaften, politische Rahmenbedingungen und Beziehungspflege.

Harry Hohmeister

ist seit 2009 CEO bei SWISS. Er ist ausgebildeter Luftverkehrskaufmann und arbeitete von 1988 bis 2000 meist in leitenden Funktionen bei Lufthansa. Nach einem fünfjährigen Abstecker zu Thomas Cook AG mit Managementfunktionen in der Geschäftsführung, übernahm er 2005 bei SWISS als Mitglied der Geschäftsleitung den Bereich Netzplanung und später die Vertriebs- und Verkaufsverantwortung. Der 48-Jährige ist verheiratet, Vater eines Sohnes und lebt mit seiner Familie in einer Flughafengemeinde.

Fotos: Cédric Widmer

Die SWISS ist Anfang 2012 in die Verlustzone geflogen, der Lufthansa-Konzern baut Stellen ab. Wie vermitteln Sie schlechte Nachrichten, Herr Hohmeister?

Das gehört zum Geschäftsleben dazu. Natürlich macht man sich ab und an Sorgen und hat unruhige Nächte. Schliesslich sind Kollegen betroffen. Nun müssen wir aus den Veränderungsprojekten rasch positive Energie zurückgewinnen. 2009 war ebenfalls ein schwieriges Jahr, das wir gut gemeistert haben. Dies wird uns auch dieses Mal gelingen, obwohl wir für 2012 von keiner raschen Markterholung ausgehen.

Das tönt nach Zweckoptimismus.

In unserer Branche muss man immer optimistisch sein. Allerdings: Wer nur darauf hofft, dass es gut geht, kann nicht gewinnen. Im Fluggeschäft muss man kontinuierlich an Verbesserungen arbeiten. Da ist ein gewisser Optimismus gut, um sich nicht unterkriegen zu lassen. Das ist allerdings nur eine Frage der Haltung – und nicht die Lösung.

Die SWISS will einen jährlichen Betriebsgewinn von 400 Millionen CHF erwirtschaften. Haben Sie da die Latte nicht sehr hoch gelegt?

Wir brauchen diese Erträge, um langfristig investitionsfähig und erfolgreich zu sein. Es gibt verschiedene konkrete Projekte zur Ergebnisverbesserung. So optimieren wir etwa gemeinsam mit Lufthansa den Nachbarschaftsverkehr, versuchen im Einkauf noch besser zu werden und überprüfen einmal mehr unsere Prozesse. Ich bin zuversichtlich, dass wir bis 2014 wieder auf Kurs sind.

Werden die geplanten Massnahmen die Beziehungen zu den Mitarbeitenden belasten?

Wir haben in den Tarifverträgen der Mitarbeitenden seit 2006 erhebliche Verbesserungen vorgenommen. Jetzt haben wir schlechtere Zeiten und keinen Spielraum für höhere Gehälter. Nun zählt in erster Linie die Arbeitsplatzsicherheit. In letzter Konsequenz wäre es wohl auch sinnvoller, jemandem den Lohn

um 5 Prozent zu kürzen, als ihn zu entlassen. Bisher haben wir bei SWISS die Sozialpartnerschaft gut gelebt.

Sind also Lohnkürzungen vorgesehen?

Im Moment nicht, denn unsere Firma verdient Geld. Wir tun alles dafür, dass alle hier ihren Job möglichst sorgenfrei machen können. Aber wenn der Ölpreis auf 200 USD steigen würde und der Franken noch stärker würde, dann müssten wir auch über tiefere Löhne reden. Aktuell sprechen wir aber nicht über Gehälter, sondern über Effizienzsteigerung. Und da höre ich Sie bereits fragen, ob die Zitrone nicht schon ausgepresst sei ...

Und, ist sie es?

Als ich 2009 meine Aufgabe als CEO übernahm, haben wir einen Berater von aussen mit einer realistischen Ist-Analyse beauftragt. Resultat: Wir waren um einiges besser als die Schlechtesten, lagen aber nur im Mittelfeld unserer Branche. Damit war ich nicht zufrieden. Seither haben wir die Overheadkosten, die sogenannten administrativen Stückkosten, um 22 Prozent gesenkt – ohne Leute einzusparen oder auszupowern. Wir können mit Automatisierung und Standardisierung die Overheadkosten in den nächsten drei Jahren nochmals um 15 Prozent reduzieren.

Ist in schwierigen Zeiten der Chef auch als Kommunikator gefordert?

Ich muss mich als Chef der Situation stellen. Wer Angst davor hat, vor 500 Leuten auch Unangenehmes zu vertreten, der sollte diesen Job nicht machen. Wir führen regelmässige Kommunikationsveranstaltungen für die Mitarbeitenden durch.

Es gibt eine Aussage von Ihnen, dass Sie nie aufhören würden, Unruhe in der Organisation zu verbreiten. Zurzeit sorgt der Markt für Unruhe.

Momentan muss ich tatsächlich weniger Unruhe verbreiten als auch schon. Der hohe Ölpreis, die Währungsentwicklung mit dem



Neuer Auftritt, neue Angebote für die Kunden: für gehobene Ansprüche designte SWISS Arrival Lounge am Flughafen Zürich.

«Ohne Luftverkehr würde ein erheblicher Teil des Bruttosozialprodukts der Schweiz wegfallen – immerhin sechsmal mehr als der Beitrag der Landwirtschaft.»

starken Franken und die Wettbewerbssituation mit staatlich unterstützten Konkurrenten fordern uns sehr. Aber die Welt besteht aus kontinuierlichen Veränderungen. Eine Organisation, die sich eingerichtet hat, ist langfristig keine gute Organisation. Es braucht ein Management, das Dinge hinterfragt und Anstösse gibt, um wettbewerbsfähig, kreativ und innovativ zu bleiben.

Wären Sie ohne Ihr berufliches Netzwerk dort, wo Sie heute sind?

Entscheidend ist letztlich, was man kann. Netzwerke haben verschiedene Dimensionen: Mein privates Beziehungsnetz ist mir sehr wichtig – die Familie, Freunde, die einem zuhören und ehrlich ihre Meinung sagen. Als Chef neigt man ja leicht zur Überhöhung. Da helfen Netzwerke ein Stück weit bei der Objektivierung und um auf dem Teppich zu bleiben.

Zudem habe ich mein Airliner-Netzwerk. Grundsätzlich habe ich immer darauf geachtet, unabhängig zu bleiben und keiner Seilschaft anzugehören, denn das schafft ja immer auch Abhängigkeiten.

Haben Sie sich für den CEO-Posten bei SWISS beworben?

Nein. Ich habe in meinem Leben erst eine Bewerbung geschrieben. Seitdem wurde ich immer angefragt. Ich habe mich stets für neue Aufgaben offen gezeigt und nie fix eingerichtet. Das ist heute noch so. Ich bin jetzt seit drei Jahren CEO bei SWISS und die nächsten paar Jahre würde ich gerne hier bleiben. Aber Arbeitsmarktfähigkeit ist ein wichtiger

Erfolgsfaktor. Denn ab einer bestimmten Funktion ist man ja nicht mehr seines Glückes Schmied – da schmieden auch andere mit.

Die SWISS gehört zum Lufthansa-Konzern. Ist diese betriebliche Beziehung überlebenswichtig?

Sicher ist, dass es die SWISS in der heutigen Form ohne diesen Verbund nicht mehr geben würde. Dank der Einbindung ist das Kundenvertrauen zurückgekommen und wir profitieren von Skaleneffekten beim Treibstoffeinkauf, bei der Flugzeugbeschaffung, beim Vertrieb und bei den Kundenbindungsprogrammen. Wechselseitig macht dies 150 Millionen CHF pro Jahr aus. Wir investieren über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt fast 4 Milliarden CHF in neue Flugzeuge. Dieses Geld hätten wir damals von niemandem bekommen, ausser der Staat wäre eingesprungen.

Grösse ist entscheidend?

Grösse im Verbund bringt Skaleneffekte. Unsere Strategie ist es aber, den Heimmarkt Schweiz abzudecken. Wären wir wesentlich grösser, müssten wir den Umsteigeverkehr massiv fördern. Das wiederum würde auf die Kostenstruktur drücken. Grösse allein ist in dieser Industrie keine Antwort.

Im Luftverkehr regiert nicht nur der Markt, sondern auch die Politik. Wie sehr müssen Sie Politiker sein?

Die Politik schafft die Rahmenbedingungen, an denen wir nicht vorbeimanagen können. Und weil das so ist, pflege ich die Beziehungen zu den Verantwortlichen in Bern, Berlin und Brüssel. Unternehmen und Politik müssen im Luftverkehr enger zusammenarbeiten, unabhängig von der politischen Couleur. In der Hoffnung, dass dies volkswirtschaftlich die besten Lösungen bringt.



Als Airline-Chef sind Sie mit den politischen Einschränkungen für den Luftverkehr wohl nicht zufrieden ...

Letzten Herbst haben die Stimmbürger sich deutlich für den Flughafen in Zürich ausgesprochen und wenn Sie hier zu meinem Bürofenster auf das Flugfeld und die Strasse hinausschauen, sehen Sie ein deutliches Mehr für die Mobilität. In der Politik gibt es teilweise die Einstellung, der Luftverkehr sei eine Luxusindustrie. Das ist blanker Unsinn. Wir fliegen nicht zum Vergnügen, wir schaffen Wertschöpfung in Milliardenhöhe und sind in der Schweiz ebenso Teil des öffentlichen Verkehrs wie die SBB.

Da haben Sie noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

Ja. Wir müssen uns als Unternehmer mehr engagieren wie in anderen Branchen auch. Wer auf unsere Kosten politisiert, etwa in der Lärmfrage, schadet letztlich der Volkswirtschaft. Ohne Luftverkehr würde ein erheblicher Teil des Bruttosozialprodukts der Schweiz wegfallen – immerhin sechsmal mehr als der Beitrag der Landwirtschaft.

Der Flughafen in Zürich kann maximal 66 Starts und Landungen pro Stunde abwickeln, in Frankfurt sind es 120. Dennoch gibt es gegen neue Pisten in Kloten Widerstand.

Die Schweiz muss entscheiden, wo sie sich hinbewegen möchte und was sie mit der Infrastruktur am Flughafen macht: Was braucht es, um eine Volkswirtschaft attraktiv zu erhalten? Der Luftverkehr wird sich bis 2030 voraussichtlich nochmals verdoppeln. Und

wenn dem so ist, dann werden all die vielen Menschen – zum Beispiel aus Fernost – dorthin reisen, wo es auch direkte Luftverbindungen gibt.

Eine Verdoppelung des Luftverkehrs empfinden viele als Bedrohung.

Für die meisten ist es doch eine Chance. Der Bedarf wird ja nicht künstlich geschaffen; wir erfüllen Kundenbedürfnisse. Und wir entwickeln uns mit dem technologischen Fortschritt. Blicken wir 20 Jahre zurück: Damals hatte Kloten wesentlich weniger Verkehr bei fast 70 Prozent mehr Lärm als heute. Man sollte sich an Fakten halten und nicht aus dem Bauch heraus die Flugindustrie verteideln.

Sie sind Deutscher. Müssen Sie zur Beziehungspflege «Schwyzerdütsch» verstehen?

Ich halte es vor allem für wichtig, dass man sich vom Verhalten her anpasst. Ich erwarte von den Schweizer Kollegen wirklich nicht, dass in Meetings alle Hochdeutsch sprechen. Wenn ich etwas nicht verstehe, kann ich nachfragen. Wobei es in der Schweiz offenbar einen Automatismus gibt: Wenn ich mich dazusetze, wird zwei, drei Sekunden noch Mundart gesprochen und dann auf Hochdeutsch gewechselt.

Sie gelten als Schnelldenker. Ist dies förderlich oder hinderlich?

Wenn es denn so ist, dann hilft es sicher bei Entscheidungen, wenn jemand komplexe Fragestellungen rasch durchschaut. In unserem Umfeld hängt es oft von der Reaktionsgeschwindigkeit ab, ob man gewinnt oder verliert. Auf der emotionalen Seite kann es aber hinderlich sein, wenn man zu rasch vorausseilt und die Leute nicht mitnimmt. —



SWISS

Swiss International Air Lines Ltd. (SWISS) ist Teil des Lufthansa-Konzerns und Mitglied des weltgrössten Fluglinien-Netzwerks Star Alliance. Die SWISS befördert mit einer Flotte von 90 Flugzeugen jährlich rund 15 Millionen Passagiere. 2011 erwirtschaftete die Fluglinie mit 7600 Mitarbeitenden einen Betriebsertrag von 4,9 Milliarden CHF und einen operativen Gewinn von 306 Millionen CHF.