



«Wir müssen die Ärmel richtig hochkrempeln»

Der Umsatzausfall wegen des Vulkanausbruchs in Island trifft die Swiss hart. Anzeichen einer wirtschaftlichen Entspannung sieht Swiss-Chef Harry Hohmeister im Schweizermarkt und bei den Buchungen in der Businessclass. Ein Ende der Krise erwartet er erst für 2012. Interview Therese Jäggi und Andrea Mašek / Foto Reto Schlatter

Context: Ein Vulkanausbruch hat im April den Flugverkehr in Europa zum Erliegen gebracht. Wie haben Sie die drei Tage erlebt?

Harry Hohmeister: In drei Phasen: Es begann mit dem Freitag, dem 16. April, als allmählich klar wurde, dass wir nicht mehr lange fliegen können. Diese Phase war noch mit viel Hektik und Anspannung verbunden, weil wir so lange wie möglich noch die wichtigsten Flüge retten wollten. Dann kam der Samstagmorgen. Alles stand still. Man steht da und

denkt, mein Gott, wie geht das weiter? Dauert das nun ein paar Tage oder ein paar Wochen? Die Situation war unübersichtlich. Plötzlich konnte jeder etwas zum Thema Sicherheit und Vulkanasche erzählen. Das hat zu einigen Verwirrungen geführt, auch in der Politik. Dann kam die dritte Phase. Wir mussten das Unternehmen wieder hochfahren, und das war nicht weniger anspruchsvoll als das Runterfahren.

Welches war für Sie der eindrucklichste Moment in diesen drei Tagen?

Der leere Flughafen am Samstagabend. Es war kein Mensch mehr da. Die Europaflotte stand am Boden. Nur der Blumenladen hatte noch offen. Es war ganz einfach unglaublich.

Haben Sie in Ihrer 25-jährigen Berufskarriere etwas annähernd Vergleichbares schon einmal erlebt?

Nein. Die Anschläge am 11. September waren zwar auch ein Schock. Aber in einer anderen Dimension. Die Auswirkungen auf den Flugverkehr waren nicht so gravierend.

Harry Hohmeister, 46, ist seit dem 1. Juli 2009 CEO der Swiss, wo er bereits seit 2005 als Chef Netzwerk tätig war. 1985 begann er seine Berufskarriere bei Lufthansa. Er spezialisierte sich auf die Planung und Entwicklung von Flotten und Netzwerken. 2000 wechselte er zu Thomas Cook Airlines, wo er verschiedene Managementfunktionen in der Gesellschaftsführung Deutschland, Belgien und Grossbritannien übernahm. Hohmeister ist verheiratet und Vater eines Sohnes.

Wie hoch ist der Umsatzausfall?

Genau kann ich das noch nicht sagen. Es werden rund 60 Millionen sein. Ob wir für den ganzen Betrag selber aufkommen müssen, wissen wir noch nicht. Da laufen Verhandlungen, bisher aber ergebnislos. Aber selbst wenn wir nur einen Teil selber tragen müssen, ist das dramatisch angesichts der wirtschaftlichen Situation, in der wir uns befinden. Verkraften können wir das nur, wenn wir im dritten und vierten Quartal wesentlich besser abschliessen als im letzten Jahr. Aber dafür müssen wir die Ärmel richtig hochkrempeln. Und das werden wir auch tun. Gewinn machen lautet das Ziel. Und daran werden wir festhalten.

Nun hat die Swiss aber gerade im ersten Quartal 2010 zum ersten Mal seit 2005 wieder rote Zahlen geschrieben.

Wir lagen einen Schmetterlingsschlag unter der Null-Linie, genauso wie wir um etwa diese Dimension im zweiten Quartal 2009 darüber lagen. Das sind so Bandbreiten rund um die Null-Linie. Aber es ist klar: Zufrieden können wir mit diesem Ergebnis nicht sein.

Warum beanspruchen Sie wegen dem Ertragsausfall keine Staatshilfe?

Zum einen, weil wir die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen dafür nicht erfüllen. Um Staatshilfe zu erhalten, müsste unsere Eigenkapitalquote Null sein, und wir dürften nicht über Liquidität verfügen. Beides trifft auf uns nicht zu. Wir haben es mit einer grundlegend anderen Situation zu tun als beim Swissair-Grounding. Die Infrastruktur ist nicht infrage gestellt, auch deshalb ist Staatshilfe nicht die richtige Lösung. Staatshilfe sollte man meiner Meinung nach auch nur im äussersten Notfall beanspruchen. Den Ertragsausfall werden wir voraussichtlich weitgehend allein tragen müssen. Es liegt leider im Rahmen der unternehmerischen Risiken, dass man für die Folgen von Umweltkatastrophen grösstenteils aufkommen muss.

Die Luftfahrt war offenbar völlig unvorbereitet auf dieses Ereignis. Warum hat man so etwas nie in Betracht gezogen?

Dass man auf so etwas nicht vorbereitet war, trifft nur für Europa zu. In den Vereinigten Staaten wie auch in Asien gibt es dafür Vorgehensregeln. Wir Europäer hingegen haben uns wahrscheinlich gesagt, dass es in den letzten 2000 Jahren keinen richtigen Vulkanausbruch mehr gegeben hat und deshalb auch in der Zukunft mit keinem zu rechnen ist. Ich kann bis zu einem gewissen Grad nachvollzie-

Ein erfreulicherer Thema: Zwischen 2005 und Ende 2009 hat die Swiss ununterbrochen Gewinn gemacht. Dies ganz im Unterschied zur Konkurrenz. Was hat die Swiss besser gemacht?

Wir haben beim Image deutlich zugelegt. Swiss ist eine Marke, die bei den Kunden gut ankommt. Wir sind als Unternehmen gut aufgestellt und produzieren zu vernünftigen Kosten, was nicht heisst, dass wir uns diesbezüglich nicht noch verbessern könnten. Ausserdem haben wir hier in Zürich einen geografischen

«Den Ertragsausfall werden wir voraussichtlich weitgehend allein tragen müssen.»

hen, dass man etwas nie da Gewesenes als Bedrohung wahrnimmt. Aber wenn man mitten drin ist und Bescheid bekommt, dass man fliegen kann, dieser Bescheid eine halbe Stunde später widerrufen wird und man dann schliesslich doch fliegt, dann wundert man sich sehr, warum es keine verbindlicheren Regeln gibt. Das hat dann auch dazu geführt, dass einzelne Flughäfen noch angeflogen werden konnten und andere nicht mehr, obwohl sie nahe beieinander lagen. Es war ja vor allem auch eine Zumutung für die Kunden. So waren die Türen bei einem Flug nach Lyon bereits geschlossen als plötzlich der Luftraum über Lyon zugeing und die Passagiere wieder aussteigen mussten. Wenige Stunden später war er wieder geöffnet.

Welches sind die Konsequenzen?

Der EU-Ministerrat hat inzwischen ein Verfahren zu einer luftverkehrstechnischen Regelung verabschiedet. Und auch die Triebwerks- und Flugzeughersteller haben Limits veröffentlicht. Daran kann man sich vorerst einmal orientieren. Es muss aber noch einiges an Forschungsarbeit zum Thema geleistet werden.

Vorteil, ganz einfach weil wir mitten in Europa sind und viele Passagiere hier umsteigen. Nicht zuletzt verfügen wir mit dem Heimatmarkt Schweiz über eine recht gute Substanz. Ohne die hervorragenden und engagierten Mitarbeitenden in allen Bereichen der Swiss wäre dies jedoch nicht möglich gewesen.

Seit fünf Jahren gehört die Swiss zur Lufthansa. Viele Schweizerinnen und Schweizer haben damit immer noch Mühe und trauern der alten Swissair nach. Haben Sie dafür Verständnis?

Es ist natürlich schön, wenn die Leute sich so sehr mit einer Marke identifizieren, dass sie ihr Herz dranhängen. Und wenn diese Marke verschwindet, ist das sicher mit Emotionen verbunden. Es gibt aber auch andere Reaktionen.

Zum Beispiel?

Komplimente dafür, dass wir den Turnaround geschafft haben, dass die Swiss innerhalb des Lufthansa-Konzerns eigenständig geblieben ist und etwas bietet, was der hiesige Markt verlangt. Und ich stelle fest, dass es mittlerweile viele Schweizer gibt, welche die Swiss ebenfalls ins Herz geschlossen haben.

Warum funktioniert die Zusammenarbeit zwischen der Lufthansa und der Swiss so gut?

Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen: Wir können beispielsweise dank der Zusammenarbeit ein Portfolio bieten, das weltmarktfähig ist. Das macht uns bei den Geschäftskunden stark. Dann haben wir Kundenprogramme wie Miles & More, wo wir hier im Heimatmarkt unsere Stammkundenzahl verdoppeln konnten. Die Zusammenarbeit in der Entwicklung des Flugplans und der Flotte ist wichtig. Wir bekommen dieses Jahr fünf neue A-330-300. Die hätten wir uns allein bestimmt nicht anschaffen können. Dann gibt es zahlreiche weitere Bereiche, wo wir sehr gut und eng zusammenarbeiten. Auf der anderen Seite können wir aber auch eine weitgehende Eigenständigkeit bewahren. Sie führt dazu, dass wir schnell und flexibel agieren und unsere Kundennähe ausspielen können. Ich halte das für ein Erfolgsmodell: Zusammenarbeit dort, wo es beiden Vorteile bringt, daneben aber immer auch wieder eigene Wege gehen, um die Identität zu bewahren und vor allem den Kundennutzen zu steigern.

«Arbeitnehmer können eher damit leben, wenn sie keine Lohnerhöhung bekommen, aber wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren, dann ist das eine Katastrophe.»

Die Swiss soll schweizgeprägt bleiben. Dieses Konzept wird von der Lufthansa anerkannt und unterstützt.

Anfang Mai fusionierten die amerikanischen Fluggesellschaften United und Continental. Kommt es auch in Europa zu grossen Fusionen?

Für die nächsten drei bis fünf Jahre halte ich Grossfusionen nicht für wahrscheinlich. Was sicher weitergehen wird, ist der Konsolidierungsprozess. Lauter als die skandinavische SAS kann man kaum mehr nach einem Kapitalgeber rufen. Das ist beispielsweise ein Übernahmekandidat. Und davon gibt es auch noch weitere.

Wie sieht es mit den Buchungen für das laufende Jahr aus?

Ich fange bei der Fracht an: Die Fracht ist immer der erste Konjunkturindikator. Hier geht es seit Ende 2009 aufwärts. Bei den Passagierbuchungen sehen wir zwei

positive Entwicklungen: Zum einen legt der Schweizermarkt zu, und es wird bei den Interkontinentalflügen wieder deutlich mehr Businessclass gebucht.

Unternehmen geben also wieder mehr Geld für die Reisen ihrer Manager aus?

Es sieht so aus. Das trifft aber nur auf die Interkontinentalflüge zu. Im Europaverkehr hingegen stellen wir ein verändertes Kundenverhalten fest. Hier buchen die Geschäftsleute weiterhin Economy. Und ich gehe davon aus, dass ein Grossteil von ihnen nicht mehr in die Businessclass zurückkehren wird.

Warum nicht?

Wenn Firmen Sparprogramme durchziehen, dann können sie nicht gleichzeitig ihre Leute in der Businessclass fliegen lassen. Das ist auch eine Frage der Glaubwürdigkeit.

Was erhoffen Sie sich von der Fussballweltmeisterschaft in Südafrika und der Weltausstellung in Shanghai?

Da reden wir natürlich nicht von Massen. Die Flugzeuge nach Johannesburg sind während der WM sicher voller als sonst, aber Extraflüge wird es nicht geben. Wir müssten leer zurück- und später leer

hinfliegen. Das macht keinen Sinn. Bei Shanghai sieht es etwas besser aus. Hier haben wir die Frequenz von fünf auf sieben Flüge pro Woche erhöht. Das wird also einen positiven Effekt haben.

Momentan ist häufig vom Ende der Krise in der Luftfahrt die Rede. Wie sehen Sie das?

In unserer Branche muss man Optimist sein. Das bin zwar auch ich, aber doch mehr noch bin ich Realist. Die Frage ist, was man als Krise bezeichnet. Es gibt Manager, die sehen in wenig oder keinem Verlust bereits das Ende der Krise. Damit bin ich nicht einverstanden. Ich orientiere mich an einer Umsatzrendite von fünf bis acht Prozent. 2009 haben wir das nicht erreicht und werden es vermutlich auch 2010 nicht erreichen. Solange nicht ein substanzieller Gewinn resultiert, können wir doch nicht vom Ende der Krise re-

den. Ein solches ist wahrscheinlich nachhaltig erst für 2012 zu erwarten.

Zur Swiss als Arbeitgeberin: Wo setzen Sie Prioritäten bei den Anstellungsbedingungen?

Arbeitsplatzsicherheit hat oberste Priorität. Arbeitnehmer können eher damit leben, wenn sie keine Lohnerhöhung bekommen, aber wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren, dann ist das für jeden einzelnen eine Katastrophe.

Ist Kurzarbeit eine mögliche Strategie zum Erhalt der Arbeitsplätze?

Ja durchaus, denn wenn ich Kurzarbeit leiste, kann ich davon ausgehen, dass ich im Unternehmen bleiben werde. Wir hatten in der Fracht von Juni bis Oktober 2009 Kurzarbeit eingeführt.

Wird momentan in keinem Unternehmensbereich Kurzarbeit geleistet?

Nein.

Und es ist auch mittelfristig nicht vorgesehen?

Nein, denn wenn ich in die Buchungen schaue, brauche ich jeden Mann. Und natürlich auch jede Frau.

Apropos Frauen: In der Geschäftsleitung der Swiss hat es keine. Warum nicht?

Fragen Sie die Frauen. An mir liegt es jedenfalls nicht, ganz im Gegenteil. Ich würde mir eine Frau in der Geschäftsleitung wünschen. Diskussionen verlaufen immer anders, wenn auch Frauen mit am Tisch sind. Ich habe mit unserem neuen Personalchef darüber gesprochen und wir werden da etwas in Richtung Frauenförderung unternehmen müssen.

Was denn beispielsweise?

Ausschau halten nach fähigem Nachwuchs. Und wenn dort Frauen dabei sind, umso besser. Dort könnte man ansetzen und diese gezielt in ihrer Karriereentwicklung unterstützen. Wir werden aber sicher nicht irgendwelche generellen Hilfsprogramme für Frauen entwickeln. Und: Wir diskriminieren Frauen nicht, weder in Lohnfragen, noch in Karrierefragen.

Was tut die Swiss für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten. 45 Prozent der Belegschaft sind Teilzeitarbeitende. Die Herausforderung liegt darin, wie man Führungspositionen familienfreundlicher gestalten kann. Denn dort haben wir praktisch keine Teilzeitarbeitende. Auf Geschäftsebene ist Teilzeitarbeit meiner

Meinung nach ausgeschlossen. Ab einer gewissen Hierarchiestufe braucht es die volle Verfügbarkeit für das Unternehmen.
Wie ist das Betriebsklima?

Soweit ich es beurteilen kann, haben wir verglichen mit anderen Firmen ein recht gutes Arbeitsklima bei uns im Unternehmen. Der Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden ist gross. Das hängt vermutlich auch damit zusammen, was sie hier in den letzten zehn Jahren erlebt haben. Positiv auf das Klima wirken sich bestimmt auch die letzten fünf Jahre aus: Dass man als Unternehmen wieder erfolgreich sein kann. Wer hätte das gedacht! Da dürften die Mitarbeitenden sicher auch stolz sein darauf.

Von den Angestellten zu Ihnen, was sind Sie für ein Chef, Herr Hohmeister?

Ich lege Wert auf Offenheit und Transparenz. Jeder soll seine Meinung äussern

können, doch bin ich kein Anhänger von zu demokratischen und langen Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Business ist fakten- und sachorientiert und richtet sich nicht nach Mehrheiten. Wenn unterschiedliche Meinungen vorliegen, konsultiere ich nicht zunächst noch diesen und jenen Berater. Am Ende muss einer entscheiden und dafür die Verantwortung übernehmen.

Welche Ziele als CEO der Swiss möchten Sie noch erreichen?

Mein oberstes Ziel ist, die Firma profitabel zu halten und damit Perspektive zu geben. Wir investieren heute viel in die Zukunft unseres Unternehmens und damit auch in die Zukunft der Arbeitsplätze. Ich bin nicht auf den kurzfristigen Erfolg aus, sondern auf Nachhaltigkeit und Unternehmenssubstanz. Dazu gehört auch, dass wir als Unternehmen Verant-

wortung in Umwelt- und Energiefragen übernehmen. Wichtig ist für mich auch, die Eigenständigkeit innerhalb der Lufthansa-Gruppe zu erhalten. Wir haben in den letzten paar Jahren einen Mühlstein den Berg hoch getragen, und jetzt passen wir gut auf, dass der nicht wieder herunterfällt.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Andrea Mašek ist Context-Redaktorin.
andrea.masek@kvschweiz.ch

Reto Schlatter ist Fotograf im Zürcher Presseladen.
mail@retoschlatter.ch



Die professionelle Leistung von BDO zeichnet sich durch Qualität, fachliche Kompetenz und Kenntnis der regionalen, nationalen und internationalen Gegebenheiten aus. Sie sind uns wichtig, deshalb ist bei uns eine Beratung individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten.

Wir sind gerne für Sie da!
BDO AG · Fabrikstrasse 50 · 8031 Zürich
Tel. 044 444 35 55 · Fax 044 444 35 35
zo@bdo.ch · www.bdo.ch

PRÜFUNG • TREUHAND • BERATUNG

KOMPETENTE UNTERSTÜTZUNG

Ihre Bedürfnisse sind uns ein Anliegen -
Qualität auch.

Prüfung • Treuhand • Beratung

BDO