

«Für Europa bereit sein»

Seit Oktober 2007 wirkt Daniel Weder als neuer CEO von Skyguide. Wie er im Interview mit SkyNews.ch erklärt, stehen einige Herausforderungen an: Skyguide soll vorwärts gebracht werden, um sich optimal für Europa positionieren zu können – und offen sein für Kooperationen mit anderen Flugsicherungen.

Die Fragen stellte Hansjörg Bürgi

I Welche Bilanz ziehen Sie nach Ihren ersten Monaten bei Skyguide?

Ich habe mir ein umfassendes Bild der Skyguide gemacht, ein Innen- und ein Aussenbild. Dazu habe ich über 50 Gespräche geführt und mich intensiv informiert. Ich bin fest überzeugt, dass Skyguide ein gutes Potenzial hat. Unsere Mitarbeitenden sind sehr gut ausgebildet und hoch motiviert. Aber ich habe auch einen Mangel an Führung festgestellt, und dass sich mancherorts eine Eigendynamik entwickelt hat. Die verschiedenen Unternehmensbereiche und die 14 Standorte sollten jedoch eine Skyguide bilden. Darum haben wir für das gemeinsame Weitergehen das Motto «skyguide united» gewählt. Mit einer angepassten Organisation und Engagement auf der Führungsebene können wir die Strategie weiter konkretisieren und uns optimal in Europa positionieren. Die Reaktionen der Mitarbeitenden auf diese Veränderungen sind positiv.

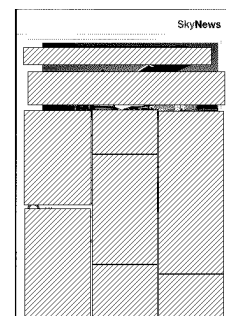
I Welches sind denn für Skyguide die derzeit grössten Herausforderungen?

Auf einen einfachen Nenner gebracht: Wir wollen die Skyguide weiter vorwärts bringen und auf absehbare Veränderungen in Europa vorbereiten. Auf diesem Weg müssen wir auch einige Probleme lösen. Dazu wurde ein Vier-Punkte-Plan verabschiedet: Die Sicherheit soll kontinuierlich verstärkt, die Kapazität

im Schweizer Luftraum erhöht, mit den Militär- und Regionalflugplätzen ein erster Teil der Leistungen modularisiert und die finanziellen Herausforderungen angepackt werden – vor allem soll auch die strukturelle Einnahmelücke kompensiert werden. Eine weitere grosse und wichtige Herausforderung ist der Umzug von Kloten nach Dübendorf. Dieser war bis anhin für frühestens 2010 vorgesehen, das Projekt sehr langfristig angelegt. Doch aus meiner Sicht sollte regional möglichst viel unter einem Dach zusammengefasst sein, auch um die verschiedenen Kulturen, die wir in unserem Unternehmen haben, zusammenzuführen. Momentan gehen wir davon aus, dass wir im ersten Quartal 2009 umziehen, ohne Abstriche bei der Sicherheit zu machen.

«*Vieles ist jedoch noch formalistisch, ich meine sogar fast überformalistisch.*»

I Stichwort Sicherheit. Da soll sich eini-



ges weiter entwickeln...

...Ja, wir haben einen guten Safety-Prozess und es hat mich auch sehr beeindruckt, wie stark die Safety verankert und präsent ist. Vieles ist jedoch noch formalistisch, ich meine sogar fast überformalistisch. Wir streben eine gelebte Sicherheitskultur an, die Teil des Menschen ist, der entscheiden kann und muss, und automatisch die Safety in allen Belangen berücksichtigt. Es muss unser Ziel sein, die Safety nicht für den Auditor, sondern für uns zu leben. Eine solche Kultur, wie sie uns vor-

schwebt, aufzubauen, braucht Zeit, dessen bin ich mir bewusst, und die Zeit werden wir uns auch nehmen.

I Wie soll das geschehen?

Wir wollen eine so genannte High Reliability Organization (HRO) aufbauen, uns an den Prinzipien solcher Organisationen orientieren und streben so nach kontinuierlich besser werdender Zuverlässigkeit in unserer Tätigkeit. Kern einer HRO-Kultur ist die «Präventive Fehlerkultur» – der Gedanke, dass wir aus Fehlern lernen können, um diese so in Zukunft zu vermeiden oder zumindest einzuschränken. Die Lehren aus «Überlingen» und vieles mehr werden in die HRO einfließen. Was Skyguide nach «Überlingen» geleistet hat, ist unglaublich viel. Aber es ist weniger kulturell, als viel mehr systemisch verankert, man macht es einfach so. Daran wollen wir arbeiten.

I Im Bereich Safety gibt es auch strukturelle Veränderungen.

Wir passen die ganze Organisation den neuen Bedürfnissen an, und Safety ist ja unsere oberste Maxime. Darum fassen wir alle Safety-Aktivitäten neu in einem Departement zusammen, das sind über 40 Personen. Dies ist ein ganz wichtiger Schritt. Jürg Schmid wird dieses Departement leiten und neu auch in der Geschäftsleitung sein. Jürg Schmid ist ja in der Luftfahrt ein anerkannter Fachmann für Safety und hat in der vergangenen Zeit bei der Skyguide bereits vieles in die Wege geleitet. Da er Ende diesen Jahres pensioniert wird, suchen

wir bereits seinen Nachfolger.

I Wie präsentiert sich derzeit die finanzielle Situation von Skyguide?

Skyguide hat in den vergangenen Jahren wie eine Grossunternehmung und somit über die Verhältnisse gelebt. Wir sind viel eher mit einem KMU vergleichbar. Die aktuelle Situation war mir bekannt: Aber als ich den Fünf-Jahres-Plan zum ersten Mal sah, hatte ich ein Aha-Erlebnis.



Daniel Weder: «Ich bin fest überzeugt, dass Skyguide ein gutes Potenzial hat.»

Skyguide droht in fünf Jahren eine sehr grosse Unterdeckung von kumuliert 240 Millionen. Dies obwohl wir mit einem 3,5-prozentigen jährlichen Wachstum des Flugverkehrs rechnen. Bei rund 350 Millionen Franken Umsatz ist dies eine ziemliche Herausforderung. Diese packen wir an. Da die Flugsicherungen nach dem Über- und Unterdeckungsprinzip arbeiten, erscheint das operative Resultat nicht so klar im Geschäftsbericht. Deshalb will ich das operative Resultat in den Vordergrund stellen.

I Hat denn Skyguide zu hohe Kosten oder

zu geringe Erträge ?

Wir haben nicht die gleich langen Spiesse wie unsere Mitbewerber. Erstens bewirtschaften wir sehr komplexe Lufträume auf sehr kleinem Raum, das bedeutet sehr viel Aufwand. Zweitens haben wir strukturelle Defizite, insbesondere mit den Regionalflugplätzen, die nicht kostendeckend geführt werden können. Und drittens werden wir für unsere Arbeit in Deutschland, Österreich und Italien nicht vollumfänglich entschädigt. In Deutschland erhalten wir die Gebühren bis zu FIR-Grenze, damit ist aber nur ein Teil unserer Leistung abgegolten. In Italien und Österreich fliesst gar kein Geld, da arbeiten wir gratis und franko. Nur mit Frankreich existiert ein Staatsvertrag, die Dienstleistungen werden vollumfänglich bezahlt. Das ist für unsere weitere Entwicklung ein sehr grosses Handicap, und es ist Aufgabe des Gesetzgebers, uns hier zu helfen. Wir tragen unseren Teil dazu bei, dass Skyguide dieses Problem lösen kann und werden bis 2012 insgesamt 135 Millionen Franken sparen. Aber das reicht alleine nicht aus.

I Droht eine Gebührenerhöhung?

Die nach unseren eigenen Massnahmen noch verbleibende Lücke beläuft sich auf über 100 Millionen Franken, kumuliert bis ins Jahr 2012. Zum Ausgleich stehen grundsätzlich mehrere Möglichkeiten zur Verfügung: Die Erhöhung der Gebühren zulasten der Kunden, die Ab-

geltung für die nicht gedeckten Leistungen des gesetzlichen Auftrags oder die Erschliessung weiterer Einnahmequellen. Bei einer weiteren Erhöhung der Gebühren würde sich Skyguide im internationalen Vergleich unvorteilhaft positionieren. Die Konkurrenzfähigkeit wäre bedroht und das Unternehmen liefe Gefahr, Arbeitsplätze zu verlieren. Finanziell wollen wir das Eurocontrol-Ziel erreichen, das eine Reduktion der Streckenkilometerkosten von drei Prozent vorsieht. Nur so können wir in Europa als Mitbewerber, attraktiver Kooperationspartner auftreten und eine starke, eigenständige Schweizer Flugsicherung bleiben.

I Bleiben bei all diesen Massnahmen auch geplante Investitionen auf der Strecke?

Wir haben das ganze Projekt-Portfolio detailliert analysiert. Skyguide hatte viele Projekte – zu viele – und das finanzielle Volumen lag ursprünglich bei 461 Millionen verteilt auf die nächsten fünf Jahre. Wir haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, vieles gestrichen, das nicht zu den Hausaufgaben und Prioritäten gehört. Total beträgt das Investitionsvolumen jetzt noch 273 Millionen. Wir können nicht mehr alles tun, was wir wollen.

« Ich rufe nicht nach Subventionen, sondern nach gleich langen Spiessen. »

I Wo klaffen denn bei den Erträgen die grössten Lücken?

Ich erwarte nicht mehr, als dass uns gleich lange Spiesse wie den anderen Flugsicherungen gegeben werden. Diese «strukturelle Einnahmelücke» ist dabei der grösste Brocken und da ist der Gesetzgeber in der Pflicht. Das Thema ist ja auch bekannt, aber angesichts der finanziellen Lage der Skyguide muss es wieder adressiert werden, damit die Skyguide im europäischen Wettbewerb eine Chance hat.

Wir sprechen von rund 65 Millionen Franken im Jahr. Die Leistungen auf den Regionalflugplätzen kosten uns rund 20 Millionen pro Jahr, die nicht bezahlten Leistungen im ausländischen Luftraum machen den Rest aus. Und um dies deutlich zu machen: Ich rufe nicht nach Subventionen, sondern nach gleich langen Spiessen.


I Was hat Sie den trotz allem gereizt, neuer CEO von Skyguide zu werden?

Ich habe die Skyguide ja gekannt und so war es für mich eine gute Ausgangslage, um die Herausforderung anzunehmen. Ich habe eine hohe Achtung für Skyguide und war vor mei-

nem Antritt überzeugt, dass man mit diesem Personal die Zukunft packen kann. Zudem lockte mich die Aufgabe eines CEOs, aber grundsätzlich wusste ich um das grosse Potential von Skyguide, das war ein wichtiger Faktor, um etwas bewegen zu können.

I Welche Rolle könnte Skyguide in Europa spielen?

Ich finde, Skyguide sollte als Schweizer Firma in Europa eine Rolle spielen. Das gelingt uns aber nur, wenn wir gut positioniert sind. Nimmt man die Anzahl kontrollierter Flugbewegungen sind wir im FAB EC (Functional airspace block europe central) von allen sieben Flugsicherungen die Nummer Drei. Deshalb muss die strukturelle Unterdeckung gelöst werden, sonst wird es für Skyguide schwierig, die Arbeitsplätze zu erhalten und die Gefahr droht, dass unser Luftraum in Zukunft von einer anderen Flugsicherung kontrolliert werden könnte. Dessen muss man sich einfach bewusst sein. Wir sind keiner der grossen Player in diesem Konzert, aber wir können uns spezialisieren. Wir haben uns entschieden, eine kreative Kooperationsstrategie zu fahren: So bereiten wir Skyguide auch strukturell darauf vor, dass sie mit anderen Anbietern auf bestimmten Gebieten zusammenarbeiten kann, um an Effizienz und an Stärke zu gewinnen.

 *Diese neue Tochterfirma für die regionalen Flugsicherungen ist ein erster Schritt.*

I Gibt es Beispiele dafür?

Ja, die Zusammenlegung der regionalen und militärischen Flugsicherungsdienste – mit Ausnahme von Genf und Zürich – in eine eigenständige Tochterfirma ist so ein Beispiel. Wichtig ist, dass die neue Tochter vollständig im Eigentum von Skyguide bleiben wird. Der Trend zu solchen «Modularisierungen» ist in

ganz Europa zu beobachten. Die einzelnen Aktivitäten werden in verschiedene Geschäftsmodelle aufgeteilt. Wir sehen in dieser Entwicklung eine Chance. Eine Modularisierung verspricht erhöhte Kostentransparenz und eine flexiblere und dennoch einheitliche und schlanke Struktur, ganz in Ausrichtung auf die heute rasch ändernden Gegebenheiten. Ein weiteres Ziel ist, dass sich die Flugsicherungen auf den Regionalflugplätzen mehr auf ihre Region ausrichten. So sollen auch flugplatzinterne Lösungen gefunden werden, ich denke dabei an Segelflieger oder andere lokale Besonderheiten. Diese neue Tochterfirma für die regionalen Flugsicherungen ist ein erster Schritt. Weitere könnten folgen, ich denke ans Training Center, ans AIM, an Consulting, an technische Dienstleistungen oder an Audits. Wir könnten mit unseren Kollegen im Ausland beispielsweise eine Audit-Gesellschaft für den FAB EC gründen. Da sehe ich gute Chancen für uns. Das bedeutet aber auch, dass Skyguide immer Skyguide bleiben wird, aber unterschiedliche Zusammenarbeitsformen eingeht.

I Wie lange kann sich Skyguide noch zwei Zentren leisten?

Zuerst müssen wir von Kloten nach Dübendorf umziehen und das ist eine ganz grosse Herausforderung. Dabei bleibt derzeit kein Platz für diese Diskussion. Zürich und Genf werden also ganz sicher die nächsten Jahre als eigenständige Center bestehen bleiben. Eine Zusammenlegung von Genf und Zürich wird erst relevant, wenn wir unsere Hausaufgaben für die Zukunft gemacht haben und klar ist, was in ganz Europa läuft. Zudem kann es für Kooperationen nützlich sein, zwei Standorte und somit auch mehr Optionen zu haben.

I Wie ist der aktuelle Stand des Projektes Single European Sky SES?

Der bereits erwähnte funktionale Luftraumblock Europe Central (FAB EC) ist der erste Schritt in diese Richtung, wenn er verwirklicht werden kann. Was dabei herauskommt, ist

noch sehr offen. Eine erste Studie sollte diesen Sommer vorliegen. Es gibt zum Thema SES viele Gremien, es wird viel gesprochen, man spürt zwar, dass langsam Zug in die Sache kommt, aber was dies für die einzelnen Flugsicherungen bedeutet, ist aus meiner Sicht heute noch unklar.

I Liegen denn die Hürden bei der Politik?

Die Politiker erreichen nun einen Grad mit mehr Einigkeit. Die einzelnen Flugsicherungen sind aber nach wie vor Firmen in sich, die möglichst nichts aus den Händen geben möchten. Zudem ist es eine hochkomplexe Sache. Europa hat viele Kulturen, man muss sich erst finden.

I Welche Chancen rechnet sich Skyguide beim SES aus?

Wenn wir als Unternehmen gut dastehen, haben wir gute Chancen. In Europa wird Skyguide sehr geschätzt, das habe ich mit Freude festgestellt. Aber nochmals: Es geht in Zukunft nicht darum; gibt es Skyguide noch oder nicht? Es geht darum: In welchen Bereichen arbeiten wir mit wem zusammen?!

I Wie löst Skyguide das Nachwuchsproblem bei Flugverkehrsleitern?

Vor vier Monaten habe ich einen neuen Kurs mit Trainees begrüßen dürfen und war über das vorhandene Potential dieser jungen Leute sehr erfreut. Ob die nächsten Kurse auch so voll werden, ist noch ungewiss. Derzeit hat es weniger Kandidaten als wir uns wünschten, deshalb müssen wir bei der Suche noch aktiver werden. Wir möchten sowohl die Werbung für den Beruf, die Selektion und auch die Ausbildung verbessern und so den Unterbestand an Flugverkehrsleitern abbauen. Wir fischen im gleichen Teich wie andere aus der Aviatik.

I Zeichnet sich im Streit um die Kosten von Meteo Schweiz eine Lösung ab?

Die Situation war bislang etwas verhärtet. Wir sind uns aber eigentlich beide einig, dass wir als Partner zusammen arbeiten wollen. Dies bedeutet jedoch, dass die Meteo Schweiz und wir daran arbeiten müssen, die Kosten zu

senken. Derzeit sind die Meteokosten von 20 auf 21 Millionen pro Jahr gestiegen, das entgegen dem Trend, den wir uns vorstellen. Weitere Gespräche sind also notwendig.

I Würde ein Engagement einer ausländischen Flugsicherung in der Schweiz bedeuten, dass der militärische Teil von Skyguide wieder abgetrennt werden müsste?


Das ist derzeit kein Thema. Die Integration der militärischen Flugsicherung wie bei der Sky-

guide ist in Europa einzigartig und das sollte man so behalten. Mit dem Zusammenspiel von Militär und Zivil können wir unsere Lufträume flexibel handhaben, im Ausland ist dies nicht oder nur sehr beschränkt möglich. Ich behaupte, dass die ausländischen Lufträume viel produktiver wären, wenn dies wie in der Schweiz geregelt wäre. Heute werden in Europa nur 32 Prozent des Luftraums zwischen Militär und Zivil geteilt. Viel zu wenig und ein grosses Kapazitätsproblem. Deshalb wollen wir in der Schweiz die militärische Flugsicherung auf keinen Fall absplittern. Das geschieht auch mit der neuen Tochterfirma nicht, da geht es in erster Linie um die Kostenwahrheit und den Fokus auf die regionalen Bedürfnisse.

I Weshalb werden dem VFR-Verkehr immer mehr Kosten aufgebremst?

Wir müssen als Firma darauf achten, dass wir unseren Service möglichst günstig und zu guter Qualität bieten. Das ist das erklärte Ziel. Aber der Nutzer muss dafür bezahlen – auch wenn es nur um die Aufgabe eines Flugplanes geht. Wir können keine Gratisarbeit machen. Und in einigen Bereich fehlt uns noch die Kostenwahrheit.

I Die Airlines erwarten vom ehemaligen Airliner Daniel Weder eine bessere Vertretung ihrer Anliegen bei Skyguide. Und Ihre Angestellten haben hohe Erwartungen.

Da sehe ich keine Diskrepanz. Mein Credo ist: Wir sind ein einziges «Aviation Business» in der Schweiz, wir müssen zusammenarbeiten. Die Airlines sind für mich Kunden und Partner. Ich bin kundenorientiert, das wird man auch spüren, aber deshalb werden wir nicht alles auf den Kopf stellen. Das Unternehmen leistet sehr gute Arbeit, das wird aber von aussen her leider nicht immer so aufgenommen. Ich bin zuversichtlich, wir kriegen das Schiff auf Kurs. 

ZUR PERSON

Daniel Weder

1957 geboren, arbeitet Daniel Weder seit über 30 Jahren in der Luftfahrt und kennt die verschiedenen Facetten der Branche. Er absolvierte 1999 ein MBA-Studium am IMD in Lausanne, im Militär amtierte er als Hauptmann bei einer Radarabteilung der Luftwaffe. In seiner langjährigen Karriere bei Swissair und Swiss wirkte er unter anderem auch als Integrationsfigur in den schwierigen Jahren der Fluggesellschaft. Als Leiter Marketing and Services setzte er massgeblich die Restrukturierung um. Ferner war er bei der Bewältigung verschiedener Krisen beteiligt, so zum Beispiel bei SARS, dem Irak-Krieg und dem Swissair-Grounding. Daniel Weder war eine der Schlüsselpersonen der Swiss in der Restrukturierungs- und Aufbauphase. Seine letzte Funktion bei Swiss übte er als Managing Director Airport Services und Operation Steering aus und arbeitete eng mit Skyguide zusammen. Daniel Weder ist verheiratet, wohnt in Birchwil und sein Hobby sind seine Maultiere.

STICHWORTE

Gekröpfter Nordanflug

Ein Auftrag an die Flugsicherung mit politischem Hintergrund.

Aerosuisse

Eine gut funktionierende, wichtige Organisation, welche die teilweise fragmentierten Interessen in der Schweizer Luftfahrt koordiniert, was nicht immer einfach ist.

Flugplatz Dübendorf

Ist unser zweiter operativer Standort und unter anderem befindet sich mein zweites Büro dort.

BAZL

Ist ein Partner, aber gleichzeitig auch Aufsichtsorgan, berät uns auch für unsere Zukunft. Wir bauen die Beziehung weiter aus.