

## Interview mit Gaudenz Ambühl, Operations-Chef bei Swiss

# «2009 wird konsolidiert»

Swiss spürt die Finanzkrise, wächst aber weiter. Für nächstes Jahr ist eine Konsolidierung geplant, damit werden auch die Personalengpässe entschärft. Über die neuen Airbus A330-300, den Ersatz der Avros, aber auch über die Eigenständigkeit der Lufthansa-Tochter hat sich SkyNews.ch mit Swiss-Geschäftsleitungsmitglied Gaudenz Ambühl unterhalten.

### Die Fragen stellte Hansjörg Bürgi

#### I Wie wirkt sich die Finanzkrise auf Swiss aus?

Wir spüren insbesondere in Europa eine Verschiebung von den teureren Tickets hin zu den günstigeren. Die Auslastung dagegen haben wir halten können. Auch in der Ertragslage spüren wir diese Veränderung. Dank dem Ausbau des Angebots in den letzten Monaten konnte Swiss aber nach wie vor die Erträge weiter steigern.

#### I Demnach ist die in den letzten Jahren boomende Business Class weniger gefragt?

Dem ist so. Geschäftsleute buchen zur Zeit vor allem auf Europaflügen eher günstigere Sitze. Dies wirkt sich in gewissen Märkten mit hohem Businessverkehr, wie beispielsweise England, entsprechend aus. Firmen, und insbesondere jene im Finanzdienstleistungsbereich, sparen als erstes bei den Dienstreisen. Das kann ich nachvollziehen. Eindrücklich ist, wie schnell dies geht.

#### I Mit welchen Erwartungen sieht Swiss dem nächsten Jahr entgegen?

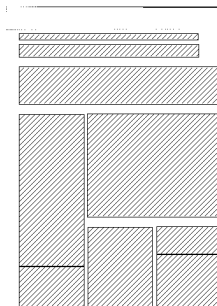
Da nenne ich gerne ein Zitat von Max Frisch: «Eine Krise ist ein produktiver Zustand, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.» Wir bei Swiss sind überzeugt, dass wir gut aufgestellt sind und glauben an unsere Chancen in einem sich konsolidieren-

den Markt. Der Druck auf den Yield (Ertrag) wird bestehen bleiben oder sich sogar verstärken. Wir sehen unsere Chancen vor allem dort, wo andere Airlines Strecken aufgeben. Als Beispiele seien Barcelona oder Rom genannt. Für 2009 sind sicherlich viele Fragen offen: Wie entwickelt sich die Konjunktur, wohin entwickelt sich der Ölpreis? Was passiert mit dem Euro und dem Dollar? Welche Wettbewerber überleben? Es gibt in diesem volatilen Umfeld sehr viele Fragezeichen, sodass eine verlässliche Prognose für 2009 schwierig ist.

«Für 2009 haben wir wieder rund 70 Prozent des Treibstoffbedarfs abgesichert.»

#### I Stichwort Ölpreis. Bis Ende 2008 hat sich Swiss im Verbund mit Lufthansa abgesichert, wie sieht es 2009 aus?

Für 2009 haben wir wieder rund 70 Prozent abgesichert. Dies geschieht zusammen mit Lufthansa, sehr strukturiert und mit komplexen Instrumenten. Würde aber der Ölpreis sogar auf 20 oder 30 Dollar sinken, bezahlen wir mehr als der Markt und hätten damit einen Wettbewerbsnachteil. Unser Treibstoffbudget liegt deutlich über einer Milliarde Franken, wenn davon 70 Prozent berechenbar sind, ist das ein Vorteil, insbesondere in diesem volati-



len Umfeld.

**I Weshalb setzt Swiss eine A330-300 der Air Canada im Wetlease nach Montreal ein und stellt eine eigene A330-200 ausser Dienst? Und wie sind die ersten Erfahrungen mit Air Canada?**

Es ist keine Frage der Verfügbarkeit der Flugzeuge, sondern der Langstrecken-Piloten. Wir bilden derzeit viele A320-Piloten aus, aber für die Nachschulung auf die Langstrecke braucht es einfach mehr Zeit. Das intensive Wachstum der letzten beiden Jahre bringt uns da an gewisse Grenzen. Da lag es für uns nahe, ein ganzes Flugzeug mitsamt Piloten und Flight Attendants zu mieten, als nur die Besatzungen. Deshalb haben wir uns für diese Variante entschlossen. Zudem hat uns Air Canada als guter Partner in der Star Alliance dabei sehr unterstützt und führt diesen Auftrag sehr gerne aus. So fliegt der A330-300 von Air Canada – mit 40 Plätzen mehr als unsere A330-200 – während sieben Wochen bis Mitte Dezember täglich nach Montreal. Das zusätzliche Platzangebot wird sehr rege benutzt – der erste Flug war restlos ausgebucht – damit macht dieser Wetlease auch kommerziell Sinn. Die Erfahrungen sind also in mehreren Hinsichten sehr positiv.

**I Wie verläuft die Inbetriebnahme der eigenen, neuen A330-300 und das Phase-out der A330-200?**

Unsere neun neuen A330-300 werden nach wie vor sukzessiv und plangemäss ab nächstem Frühling in Dienst gestellt und fortlaufend A330-200 ersetzen. Derzeit führen wir noch Diskussionen mit den Zulieferern der Galleys und dem Hersteller, weil wir ein sehr innovatives Produkt anbieten wollen. Die A330-300 werden mit einer komplett neuen Business- und First-Class ausgestattet. Das erfordert zusätzliche Zertifizierungsaufwendungen und stellt eine gewisse Schwierigkeit bei der Planbarkeit dar. Den ersten A330-300 erwarten wir im Frühling 2009. Bei den neun auszuscheidenden A330-200 haben wir die Leasing-Verträge nicht mehr erneuert. Sie gehen an die Vermieter zurück. Für die HB-IQQ und die -IQR deren Lease noch nicht ausläuft, suchen wir

zur Zeit auf dem Markt eine Lösung für einen Sub-Lease.

**I Wie sind die neuen A330-300 der Swiss konfiguriert?**

Da wir uns als einer der ersten Carriers verpflichtet haben, auf allen Langstrecken die First Class anzubieten, werden die A330-300 mit acht Sitzen in der ersten Klasse, mit 45 in der Business Class und mit 183 in der Economy ausgestattet. Mit der grösseren Economy Class werden wir auch der gegenwärtigen Entwicklung am Markt gerecht, wonach eine Verschiebung in die günstigeren Buchungsklassen stattfindet.

**I Es gibt Gerüchte, wonach Swiss ihre Avros durch Boeing 737-500 der Lufthansa ersetzen will. Oder werden die Avros durch Embraers oder C-Series von Bombardier abgelöst?**

Wir beschäftigen uns mit dem Avro-Nachfolger, haben aber vor kurzem die ganze Avro-Flotte mit neuen Sitzen ausgestattet. Da müssen wir zuerst den «Return on investment» haben, bevor wir sie ersetzen. Das Produkt kommt bei den Kunden gut an. Eine Dringlichkeit für ein Ersatzflugzeug besteht demnach nicht. Die 737-500 könnte den Avro gar nicht ersetzen, da sie nicht für Steilanflüge nach London-City zugelassen ist. Aber wir schauen verschiedene Varianten an. Unsere Avros können noch mindestens bis 2015 fliegen, das bedeutet, dass wir die Nachfolgeregelung ohne Zeitdruck in Angriff nehmen können. Mit dem Embraer 190 beschäftigen wir uns zusammen mit Lufthansa. Auch die C-Series von Bombardier ist natürlich ein sehr interessantes und effizientes Flugzeug, gerade weil es eben auch neue Technologien einsetzt. Hier hat Lufthansa ja bereits ganz offiziell ihr Interesse mit einem Letter of Interest geäussert. Wir schauen also verschiedene Optionen und Varianten für den Avro-Nachfolger an.

**I Wie schaut es denn beim Nachfolger der A320-Familie aus?**

Das Nachfolgemodell der Airbus 320, aber auch Boeing 737-Linie ist ein schwieriges Kapitel, da sich die beiden Hersteller bisher nicht für einen

Entwicklungsschritt entscheiden konnten. Die neuen Technologien werden somit vorerst nicht auf die absolut grösste Flotte der Mittelstreckenjets angewendet. Ich führe dies darauf zurück, dass die Engineering-Kapazitäten von Boeing und Airbus voll mit der B787 und A350 ausgelastet sind. Wenn einer der beiden Hersteller einen Nachfolger im 150-Sitzer-Bereich in Angriff nehmen würde, folgte der andere sogleich. Alle warten auf einen neuen Jet in dieser Klasse mit einer deutlichen Gewichtseinsparung und neuen Triebwerks-Technologien. Das könnte ein Renner werden. Aber den Herstellern fehlen im Moment offensichtlich die Ressourcen.

« Ich schlage mich persönlich lieber mit Personalengpässen, als mit Abbauszenarien herum.

#### **I Wo sind derzeit die Personalengpässe bei Swiss am grössten und weshalb? Wie verläuft der Lease der rund 50 Flight Attendants von Lufthansa?**

Ich habe in dieser Branche verschiedenste Szenarien erlebt und schlage mich persönlich lieber mit Personalengpässen, als mit Abbauszenarien herum. Swiss ist heute eine der wenigen Airlines, die überhaupt einen Personalengpass hat. Diesen werden wir lösen, das ist nur eine Frage der Zeit. Wie erwähnt, haben wir bei den Langstreckenpiloten Probleme, dasselbe gilt für das Kabinenpersonal auf der Langstrecke. Lufthansa verfügt zur Zeit über ausreichende Bestände beim Kabinenpersonal. Wir können hier von den Synergien mit der Lufthansa profitieren. Die temporäre Einmietung dieser Kolleginnen und Kollegen stellt auch einen wertvollen Erfahrungsaustausch dar. Die knapp 50 Damen und Herren von Lufthansa werden während fünf Monaten, bis Ende März 2009, primär auf Langstrecken-Economy und in den eigenen Lufthansa-Uniformen eingesetzt. Damit helfen sie uns, die Weihnachtsspitze zu überbrücken. Es handelt sich ausschliesslich um sehr gut qualifizierte Flight Attendants. Deshalb erhalten sie auch das gleiche Salär, wie unser Kabinenpersonal mit derselben Berufserfahrung.

#### **I Die Arbeitsbelastung vieler Piloten und Flight Attendants ist derzeit sehr hoch, wie lange hält diese Situation noch an?**

Momentan ist die Arbeitsbelastung tatsächlich sehr hoch, wenn auch nicht bei allen gleich verteilt. Zudem konnten wir nicht alle Ferien zuteilen, das schmerzt natürlich zusätzlich. Das ist für mich nachvollziehbar und die Kehrseite der durchlaufenen Wachstumsphase. Der positive Aspekt des Wachstums ist aber die Karriere-Entwicklung: Viele First Officers wurden Kapitäne, viele Europa-Piloten konnten auf die Langstrecke wechseln. Das wird oft ausgeblendet. Wenn wir nicht rund 40 bis 50 Piloten im Training hätten, würde der aktuelle Personalbestand ausreichen. 2009 werden wir die Flotte konsolidieren, dann wird sich auch diese Situation verbessern. Aber nicht nur die Fliegenden arbeiten derzeit enorm viel, auch das Bodenpersonal muss das kräftige Passagierwachstum verkraften. Die gesamte Organisation braucht nun eine gewisse Ruhephase, die wird sich im 2009 einstellen.

« Jedes Jahr werden rund ein Dutzend Avro-Piloten auf Airbus umgeschult.

#### **I Wie sieht es generell mit dem Nachwuchs für Cockpit und Kabine aus?**

Das Interesse ist nach wie vor sehr hoch. Bei den Flight Attendants verzeichneten wir vergangenen Sommer wie erwartet einige Abgänge, weil viele Junge aufgrund ihrer Studientätigkeit nur noch zeitweise fliegen wollen. Deshalb haben wir auch wieder den Seasonal-Vertrag eingeführt. Aber jeden Monat melden sich über 200 Interessenten für den Einsatz als Flight Attendant, da haben wir eine grosse Auswahl. Bei den Airbus-Piloten sieht es auch gut aus. Dagegen finden wir zuwenig Flugzeugführer für Swiss European. Da spüren wir auch noch nicht den Piloten-Abbau bei anderen Airlines. Die wären bei uns sehr willkommen. Zudem geben wir den Avro-Piloten bereits heute auch Perspektiven: Jedes Jahr werden rund ein Dutzend Avro-Piloten auf Air-

bus umgeschult, insgesamt fliegen heute bald 30 ehemalige Avro-Piloten auf unseren Airbusen. Derzeit läuft wieder eine Ausschreibung. Wir machen dies bewusst, weil wir diesen Piloten eine Karriere-Möglichkeit bieten wollen und so auch das Pilotencorps besser durchmischt wird – auch wenn wir es von den Bestandeszahlen bei Swiss European her eigentlich nicht anbieten dürften.

### **I Welche Bilanz ziehen Sie nach fünf Jahren DVO-Auswirkungen in Zürich?**

Die Nordausrichtung des Flughafens Zürich ist betrieblich, aber auch von den Emissionen her klar die beste Variante. Die deutschen Einschränkungen haben dazu geführt, dass der Flughafen punkto Verkehrsfluss, aber auch punkto Umweltbelastung nicht mehr optimal betrieben wird. In diesem Sinn hat die DVO in den vergangenen fünf Jahren der Umwelt nicht genützt. Betrachtet man die Gesamt-Emissionen des Flughafens und jenen Anteil, den die Anwohner entlang der deutschen Grenze tragen, ist die Verteilung heute nicht korrekt. Diese Situation würde bei keinem deutschen Flughafen akzeptiert. Nur weil der Rhein dazwischen liegt, gelten andere Grundsätze. Das widerspricht dem Grundgedanken des europäischen Luftverkehrsrechts, das seit mehr als zehn Jahren einen Binnenmarkt geschaffen hat, an dem die Schweiz seit mehr als fünf Jahren teilnimmt. Der nun eingeschlagene Weg, wonach die Emissionen nach dem deutschen Fluglärmgesetz neu gemessen werden, bringt uns sicherlich weiter. Ich bin zuversichtlich, dass durch die Fakten, die Emotionen wieder auf die Sachebene gebracht werden können. Es ist unsinnig, dass wir insbesondere in den Tagesrandstunden über den dichtestbesiedelten Süden anfliegen müssen, wenn der Flughafen seit Jahrzehnten nach Norden ausgerichtet ist. Zudem wird der massiven Lärmverminderung durch die neuen Flugzeuge und Triebwerke bisher kein Gewicht beigemessen. Man zählt nur die Bewegungen, was einfach die falsche Messgrösse darstellt.

◀ *In den Spitzenzeiten ist eine freiere, bessere*

### **Nutzung des Pistensystems zwingend.**

#### **I Sind Sie mit den derzeitigen Rahmenbedingungen auf den Schweizer Landesflughäfen zufrieden?**

Die Schweizer Flughäfen bieten eine gute Qualität, kurze Wege, eine sehr schöne Infrastruktur. Das ist toll und wird von den Kunden wahrgenommen. Qualität kostet auch etwas. Aber Qualität ist für mich nicht nur ein schöner Marmor am Boden, sondern auch eine möglichst hohe Produktivität. Betrachte ich aber die Restriktionen auf den Flughäfen, insbesondere in Zürich, dann wünschten wir uns eine bessere Wettbewerbsfähigkeit – dies auch im Vergleich mit anderen europäischen Hubs. In den Spitzenzeiten ist eine freiere, bessere Nutzung des Pistensystems zwingend. Dabei meine ich nicht die Randzeiten, sondern, dass zwischen 10 und 12 Uhr und um 17 Uhr mehr geflogen werden könnte. Wir fliegen ja nicht zum Selbstzweck, sondern erfüllen das Mobilitätsbedürfnis unserer Kunden und des Wirtschaftsstandortes Schweiz.

#### **I Was bewirkt die Schengen-Einführung für Swiss?**

Schengen wird auf den Schweizer Flughäfen einen zusätzlichen Prozess-Schritt für Transfer-Passagiere bringen, wenn sie von einem Nicht-Schengen-Land in den Schengen-Raum einreisen. Das wird unsere Umsteigezeiten beeinflussen. Jene, die sich innerhalb des Schengen-Raumes bewegen, profitieren von einer Erleichterung. Der Pass wird aber nach wie vor geprüft, einfach nicht von einem Grenzpolizisten, sondern beim Einsteigen von einem anderen Uniformträger. Wenn der Umsteigeprozess gut abgewickelt werden kann, schauen wir der Schengen-Einführung gelassen entgegen. Skeptisch macht uns aber die lange Übergangsphase von rund zwei Jahren. Der Flughafen Zürich ist heute für die Umsetzung von Schengen baulich noch nicht bereit. Wir befürchten, dass die Qualität für unsere Umsteigepassagiere dadurch leidet. Wir sind mit Unique im Kontakt, um diese Probleme zu lösen. Swiss wird vermehrt auf offene Stand-

plätze ausweichen müssen, was zu längeren Umsteigezeiten führen kann. Diese Umsteigezeiten sind jedoch für uns zentral und direkt ertragsrelevant. Wer in Zürich zweimal den Anschluss verpasst, fliegt das nächste Mal über einen anderen Hub. Fehlen uns die Umsteigepassagiere, leidet das ganze Hub-System. Für uns ist deshalb die Schengen-Einführung auf den Sommerflugplan 2009 eine grosse Herausforderung.

### **I Wie verläuft die Zusammenarbeit mit Lufthansa Privat Jet? Wie kann LPJ mit HB-registrierten Flugzeugen innerhalb der EU kommerziell fliegen?**

Mit Lufthansa Privat Jet haben wir einen kommerziellen Vertrag, Verkehrsrechte sind da nicht tangiert. Die Flugzeuge unterliegen denselben Auflagen, wie jene aller anderen Anbieter, die eine Schweizer Betriebsbewilligung (AOC) haben. Die Einschränkungen der HB-registrierten Flugzeuge gegenüber jenen in der EU haben wir nicht als so gravierend bewertet. Zudem hat die HB-Registrierung auch Vorteile: Viele Kunden in diesem Segment ziehen eine neutrale Schweizer Registrierung einer europäischen vor. Dies gilt insbesondere ausserhalb der EU, wo unsere Businessjets auch oft zum Einsatz kommen. Auch die weiteren Citation XLS+ werden in der Schweiz registriert. Der Aufbau der weiteren Privat-Jet-Flotte hängt mit der Entwicklung des Marktes zusammen. Für Swiss ist dies ein neues Segment, das mit viel Engagement angegangen wird.

«**Wichtig ist, dass wir in der Schweiz unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten.**

### **I Die Gewerkschaften der Lufthansa haben einen sehr starken Einfluss, tangiert dies auch die Swiss?**

In der Schweiz leben wir die Sozialpartner-schaften anders als in Deutschland. Wir haben mit unseren «Hausgewerkschaften» ein gutes Einvernehmen. Der Einfluss eines Sozialpartners muss nicht per Definition negativ sein, denn so übernimmt er auch Mitverantwortung.

Solange dies im Interesse aller erfolgt, ist das positiv. Wichtig ist, dass wir in der Schweiz unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Mich interessiert weniger, was die Gewerkschaften in Frankfurt machen. Wir müssen unser Haus hier in Zürich in Ordnung halten. Bis jetzt haben wir das immer geschafft. Aber ich stelle fest, dass die Diskussionen mit den Sozialpartnern überall in der Schweiz – nicht nur bei uns – schwieriger werden. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Sicherlich haben auch die Manager-Exzesse dazu geführt. Persönlich finde ich diese Ausschweifungen als sehr schädlich für die Stabilität und den sozialen Frieden in der Schweiz.

### **I Wie nimmt Lufthansa selbst Einfluss auf die Strecken- und Flottenplanung der Swiss?**

Swiss funktioniert als eigenständige Tochter der Lufthansa-Gruppe. So werden wir wahrgenommen und erhalten die notwendigen Freiheiten und Kompetenzen. Die Eigenständigkeit wird auch gelebt, das ist wichtig zu wissen. Klar sprechen wir uns mit Lufthansa ab, wie erwähnt, beispielsweise bei der Treibstoffabsicherung oder der Flottenplanung, aber die Eigenständigkeit ist da. Swiss gestaltet ihren Flugplan eigenständig, berücksichtigt aber dabei für ihre Kunden das Lufthansa-Angebot. Und auch unser Erfolg trägt natürlich dazu bei, dass wir viel Spielraum haben. Wären wir nicht so gut unterwegs, wäre die Leine wahrscheinlich nicht so lang. Grundsätzlich steht bei allen Absprachen, nicht nur mit der Lufthansa, sondern auch mit den Star-Alliance-Mitgliedern, der Kunde im Vordergrund. Ihm wollen wir mit dem gesamten Produkt ein optimales Angebot bieten, das scheint uns zu gelingen.

### **I Fliegen Sie selber noch?**

Leider nein, ich habe vor mehr als einem Jahr aufgehört, als ich zum Chief Operating Officer ernannt wurde. Aber ich blicke auf eine sehr schöne Fliegerlaufbahn zurück. Jeden Tag ging ich gerne zur Arbeit ins Cockpit. Das kann man wahrscheinlich nur bei wenigen Berufen erleben. Ja, ich vermisse das Fliegen. ☺



Foto Hansjörg Bürgli

Swiss-COO Gaudenz Ambühl: «Für 2009 sind viele Fragen offen: Wie entwickelt sich die Konjunktur, wohin entwickelt sich der Ölpreis? Was passiert mit dem Euro und dem Dollar? Welche Wettbewerber überleben?»



Foto Peter Schmid

Noch bis Mitte Dezember setzt Swiss auf dem täglichen Montreal-Flug einen von Air Canada mitsamt der Crew gemieteten Airbus A330-300 ein. Dies weil derzeit zuwenig eigene Langstreckenpiloten verfügbar sind.

ZUR PERSON

**Gaudenz Ambühl**

1977 hat der heute 57-jährige Gaudenz Ambühl die Schweizerische Luftverkehrsschule Swissair SLS absolviert. 1979 gelangte er als First Officer auf die Strecke und flog DC-9-32 und DC-9-51. Danach folgte der Einsatz in der MD-80, bevor er als First Officer ins Dreimann-Cockpit der DC-10 wechselte. Ende 1991 folgte das Captain-Upgrading auf der MD-80, auf der er auch als Instruktor wirkte. Zudem nahm er im Chefpilotenbüro der MD-80 erste Managementfunktionen wahr. Danach folgten Einsätze als Captain im Mixed-Fleet-Flying auf A320 und A330 auf Kurz- und Langstrecken. Nach dem Swissair-Grounding flog Gaudenz Ambühl als MD-11-Kapitän weiter. Die letzten seiner rund 12'000 Flugstunden absolvierte er auf dem Airbus A330 im Juli 2007 neben seiner Funktion als Managing Director Flight Operations. Seither wirkt er als Chef Operating Officer (COO) in der Swiss-Geschäftsleitung.

Gaudenz Ambühl ist verheiratet und wohnt in Augwil in unmittelbarer Flughafennähe. Hätte er Zeit für Hobbys, würde das Fliegen wieder im Vordergrund stehen. Neben der Technologie interessiert er sich aber auch für Kunst, Musik und fürs Fotografieren.

STICHWORTE

**Alitalia**

Der italienische Staatscarrier, in finanziellen Schwierigkeiten, aber in einem starken und interessanten Markt tätig.

**Flughafen Dübendorf**

Eine funktionierende Flughafeninfrastruktur. Es wäre sehr schade, wenn man sie nicht in irgendeiner Form erhalten könnte.

**Aerosuisse**

Sie vertritt die Interessen der Schweizer Aviatikpartner bei Politik und Behörden sehr gut.

**Tiger-Ersatz**

Ich stehe zur Luftwaffe und bin überzeugt, dass der Tiger durch einen neuen Kampfjet ersetzt werden muss.

**EU ETS (Emission Trade System)**

Die Luftfahrt muss in Sachen Umweltschutz etwas unternehmen. Aber ich bin überzeugt, dass dies nicht regional in der EU, sondern global gelöst werden muss. Ob ein Emissionshandel das richtige Instrument ist, um Verbesserungen beim Umweltschutz zu bewirken, wage ich zu bezweifeln. Primär werden es technologische und betriebliche Massnahmen sein, welche die Belastung der Umwelt massiv reduzieren können und müssen.