

# Der «Mann für alle Fälle» geht von Bord

Daniel Weder ist ein Vollblut-Aviatiker. Der frühere Swissair- und Swiss-Manager hat sich den Ruf des Krisenmanagers erarbeitet. Davon profitiert hat auch Skyguide. Weder lässt sich am 1. Juli frühpensionieren.

**«Cockpit»:** Ein Leben für die Aviatik. Und plötzlich ist alles vorbei. Haben Sie als «Vollblutaviatiker» nicht das Gefühl, ab dem 1. Juli in ein Loch zu fallen?

**Daniel Weder:** Fragen Sie mich im Juli wieder (lacht). Aus heutiger Sicht nein. Ich habe alles vorbereitet. Ich habe vor 1 1/2 Jahren schon signalisiert, dass ich nach zehn Jahren CEO mit 60 aussteigen möchte. Bis zum 30. Juni bin ich aber ganz für das Unternehmen da.

**Sie haben in Ihrer Karriere das Grounding der Swissair miterlebt, bei der Swiss danach fast ein zweites erfahren und sind erst zur Skyguide gestossen, als es auch dort rumorte (Überlingen, Beinahezusammenstösse). Wie haben Sie diese Etappen in Erinnerung?**

All diese Ereignisse haben mich stark geprägt. So viele dramatische Erlebnisse hat man in einem normalen Geschäftsleben eher weniger. Sie sind prägend und man lernt viel – das kann man nicht einfach ausradieren. Das erste einschneidende Erlebnis war der Absturz einer Swissair MD11 bei Halifax im Jahr 1998. Das war die erste ganz grosse Krise. Über die Jahre wurde ich zu so etwas wie zum «Mann für alle Fälle» – Krisenmanager eben.

**Wieso sind Sie eigentlich nicht Pilot geworden? Hat Sie das nie gereizt?**

Es reizt mich mehr, Unternehmen zu führen, als in einem Cockpit die Befehlsgewalt zu haben. Ich sass oft in einem Cockpit und habe auch einige Sachen ausprobiert...

**Besitzen Sie die Privatpilotenlizenz?**

Nein. Ich schätze Piloten sehr, aber unternehmerische Knacknüsse zu lösen, hat



Foto: Jürg Wyss

Daniel Weder (im Juni 60) hat die Geschicke der Skyguide während zehn Jahren geleitet. Er war früher für die Swissair und Swiss tätig.

mich mehr interessiert. Für mich ist vor allem auch die Sicht von aussen entscheidend. Da werden ganz andere Fragen gestellt. Fragen, die sich ein Pilot oder auch ein Fluglotse weniger stellen.

**«So viele dramatische Erlebnisse hat man in einem normalen Geschäftsleben eher weniger.»**

**Vor zehn Jahren sind Sie mit dem erklärten Ziel angetreten, den FABEC – die Vereinheitlichung der Lufträume in Europa – zu realisieren. Das ist Ihnen nicht gelungen. Weshalb?**

Da muss ich etwas ausholen. Zu der Zeit, als ich CEO der Skyguide wurde, haben die zentraleuropäischen Staaten beschlossen, Functional Airspace Blocks (FAB) und damit auch den FABEC zu realisieren. Ich wurde aufgrund meiner Erfahrung in der Airlinewelt als Chairman angefragt. Der FABEC umfasst Staaten in Zentraleuropa (Frankreich, Deutschland, Beneluxstaaten und die Schweiz) und ist von den neun FAB derjenige, der am meisten Flugverkehr generiert.

Anfangs war die Stimmung positiv. Das Ziel war es, gemeinsam anzupacken, die Lufträume zu vereinfachen, was mir sehr zugesagt hat. Dann kam Sand ins Getriebe. Nicht vergessen werden darf, dass nicht die Flugsicherungsunternehmen alleine involviert

waren, sondern auch die Staaten. Und die Staaten nahmen ihre Rolle aus meiner Sicht zu wenig wahr. Nach fünf Jahren trat ich zurück, nachdem die bereits schon in die Wege geleitete Gründung einer FABEC-Firma in letzter Sekunde abgeblasen wurde. Die Staaten hätten mehr Druck auf die einzelnen Flugsicherungsfirmen ausüben und mich als Chairman mehr unterstützen müssen.

**Waren die Hürden innerhalb der Mitgliedsländer zu hoch? Frankreich und Deutschland, um nur zwei zu nennen, lassen sich offenbar nicht gerne vorschreiben, wie sie ihre Luftverkehrsräume zu organisieren haben.**

Ich glaube nicht, dass es die Hürden waren, sondern dass der gemeinsame Wille fehlte. Der Single European Sky ist nach wie vor der richtige Weg. Als ich begann, war der Luftverkehr in Europa operativ am Limit. Die Krise von 2008 hat sich «positiv» ausgewirkt, da weniger Verkehr zu führen war. Doch der Druck baut sich jetzt allmählich wieder auf.

**Viele Piloten sagen, es sei viel einfacher, in den USA oder in Australien zu fliegen. Vor allem in der Schweiz und speziell um den Flughafen Zürich sei alles viel komplizierter geworden. Was entgegnen Sie darauf?**

Erstens muss man solche Aussagen sehr ernst nehmen. Ein Fünkchen Wahrheit steckt in dieser Behauptung. Aber der Vergleich hinkt. Erstens ist das europäische Regulativ (EASA, Bazl) komplett anders als dasjenige der USA oder Australiens. Da kann die Schweiz nicht einfach ausscheren. In Europa kontrollieren die Lotsen mehr, der Pilot folgt den Anweisungen. In den USA sind die Prozeduren anders: Der Pilot trägt mehr Verantwortung. Die Schweiz ist zudem extrem klein im Vergleich etwa zu den USA. Bei uns sind 70 Prozent der Flüge am Steigen, Sinken, Landen oder Starten, dies auf engstem Raum. Da gibt es viel mehr Koordinationsarbeit im Vergleich zu den USA.

**Die andere Baustelle sind die Regionalflugplätze. Nachdem diese nicht mehr quersubventioniert werden dürfen, drohe ihnen das Aus, sagen sie. Ihr Rat?**

Da bin ich anderer Meinung. Den Regionalflugplätzen droht im Moment überhaupt kein Aus. Es wird sowohl für die Flugsicherung wie auch für die Regionalflugplätze härter. Das ist ein Fakt. Es müssen gemeinsam sinnvolle Lösungen gesucht werden, wie mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln verfahren wird. Einzelne Regionalflugplätze müssen umstellen.

**Was meinen Sie damit konkret?**

Man kann nicht jeden kleinen Flugplatz von morgens früh bis abends spät mit Hilfe der Flugsicherung überwachen. Das ist zu teuer. Jeder Flugplatz muss eine Flugsicherungslösung suchen, die für ihn akzeptabel ist und muss vor allem die Randstunden anders bewirtschaften.

Grenchen ist ein Beispiel dafür, wo erste Tests (kontrollierte/nicht kontrollierte Flüge) bisher erfolgreich sind. Die Bereitschaft für Veränderungen muss vorhanden sein. Mit der vereinbarten «Roadmap» müssen wir miteinander massgeschneiderte Lösungen suchen. Wenn jeder in eine andere Richtung zieht, wird es sehr schwierig. Skyguide ist hier nur der Serviceprovider. Der Flugplatz muss mit dem vom Bund zur Verfügung gestellten Geld selber entscheiden, wie er damit die Flugsicherung einbezieht.

**Sie haben für die Swiss gearbeitet. Können Sie die Unzufriedenheit Ihrer früheren Arbeitgeberin über die Unpünktlichkeitsrate in Kloten nachvollziehen?**

Ich verstehe das absolut. Ich war ja früher der Pünktlichkeitsmanager von Swiss. Skyguide ist ein wichtiges Rädchen, aber da spielen auch der Flughafen, die Bodenabfertigungsfirmen, die Airlines eine Rolle. Die wichtigste kommt jedoch der Politik zu.

«Einzelne Regionalflugplätze müssen umstellen.»

**Vieles in der Aviatik ist politisch gesteuert. Als Beispiel der «Straight Süd», der schon bekämpft wurde, bevor er richtig eingeführt war. Hat Skyguide keine Möglichkeit, ihn durchzusetzen?**

Wir machen ja keine Politik. Das war immer mein Grundanliegen. Wir sind die Fachleute und zeigen Lösungsmöglichkeiten auf. Das gilt für die Flughäfen Zürich und Genf wie auch für die Regionalflugplätze. Uns wird oft zu Unrecht der schwarze Peter zugeschoben, wenn wir erklären, dass beispielsweise der «Straight» hilfreich wäre und er erstmal raumplanerisch gesichert sein muss.

**Was würden Sie als Ihre schönste, respektive Ihre weniger erfreuliche Zeit bei Skyguide bezeichnen?**

Die schönste Zeit ist die jetzige Periode. Die Firma ist grundsoldig aufgestellt. Skyguide hat eine starke Zukunft in der Schweiz, aber auch in Europa vor sich. Ich bin sehr erfreut

über die Leistung meiner Mitarbeiter. Der Start war harzig. Als ich als CEO begann, steckten wir in einer schwierigen Phase. Der Lotsenmord belastete enorm, wir hatten operationelle Probleme, die Finanzen waren desaströs. Wir erwirtschafteten jedes Jahr einen operationellen Verlust von 20 Millionen Franken. Der Schuldenberg häuften sich. Bei den Safety-Prozessen gab es einige Fragezeichen. Dazu wurden zwei, drei Grossprojekte buchstäblich an die Wand gefahren. Die Skyguide-Mitarbeiter waren völlig verunsichert. Erst allmählich gelang es uns gemeinsam, die Vertrauensbasis wieder aufzubauen. Aber es brauchte Zeit.

**Was passiert nach Ihrer Pensionierung? Werden Sie auch Berater wie viele frühpensionierte Airline-Manager?**

Ich möchte nicht mehr operativ tätig sein, sondern mich um strategische Fragestellungen kümmern. Ob in der Aviatik oder in einem anderen Tätigkeitsfeld, ist momentan offen. Interessant wäre das Gesundheitswesen, das mit ähnlichen Problemen wie die Aviatik kämpft. Ich habe mehrere Angebote, bin derzeit aber noch zurückhaltend. **CP**

Interview: Patrick Huber

## Auf ein Wort

**Wo waren Sie zuletzt in den Ferien?**

Anguilla. Meine Frau und ich reisen seit 20 Jahren auf die britische Karibikinsel.

**Ihre Lieblingsdestination?**

Anguilla.

**Wo wollten Sie immer schon mal hin?**

Down Under. Australien will ich unbedingt besuchen.

**Wem würden Sie gerne mal den Skyguide-Hauptsitz zeigen?**

Bundesrat Alain Berset.

**Ihr Lebensmotto?**

Die Welt nicht immer schwarz, sondern auch ein bisschen durch die Rosabrinne sehen. (Ich bin schon eher Optimist.)

**Sind Sie in den sozialen Netzwerken aktiv?**

Sehr wenig. Ich bin auf Linked-In. Und ich habe eine eigene Website für meine Zeit nach Skyguide.