

Märkte & Meinungen



Der Selfmademan

Name: Kadri Muhiddin
Funktion: Präsident, Chef und Mehrheitsaktionär von Amac Aerospace
Alter: 62
Familie: verheiratet, drei Söhne
Ausbildung: Grundausbildung in Libanon, Ingenieursstudium in London und Bristol, Grossbritannien
Karriere:
1979 bis 1990: Ingenieur bei Kuwait Airways
1990 bis heute: Präsident von Gamit, einer Gesellschaft für Support und Ersatzteile für Flugzeuge
2005 bis heute: Präsident und Inhaber von Tailwind Airlines (Türkei)
2007: Gründung von Amac Aerospace, heute Chef und Präsident des Unternehmens

DAS GESPRÄCH **KADRI MUHIDDIN**

«Ich brauche keinen Luxus»

Extravaganz für Könige, Komfort für Businessleute: Amac-Aerospace-Chef Kadri Muhiddin erklärt, warum das Geschäft beim Innenausbau von Flugzeugen floriert.

INTERVIEW: MARC BADERTSCHER
FOTOS: ANOUSH ABRAR

Sie bauen Grossraumflugzeuge in Luxusflieger für Staatschefs und Businessleute um. Wie schliesst man einen 100-Millionen-Deal ab? Per Handschlag?

Kadri Muhiddin: Es beginnt oft mit einem Handschlag. Natürlich ist ein solcher Auftrag am Ende das Ergebnis einer kommerziellen Vereinbarung. Aber zuerst ist es der Wunsch des Kunden. Danach geht es in die Rechtsabteilungen. Dann machen wir uns an die Arbeit.

Wie wichtig ist da eine persönliche Beziehung?

Wir kennen alle Kunden persönlich. Einige kommen auch über Vermittler. Jedes Projekt ist anders.

Wie viel kostet denn so ein Innenausbau?
Wir haben Projekte zwischen 1 Million und 200 Millionen Franken. Pro Flugzeug.

Je nachdem, wer der Eigentümer ist und was das Flugzeug leisten muss. Es sind nicht selten Statussymbole.

Gibt es Überraschungen, wenn man mit den wirklich Reichen dieser Welt Geschäfte macht?

Auch Leute mit viel Vermögen sind preisbewusst und wollen genau wissen, was sie am Ende für ihr Geld kriegen. Da wird auch mal um den Preis gefeilscht. Qualität im Produkt und transparent kalkulierte Offerten sind auch hier das A und O.

Was ist teurer, das Flugzeug oder der Innenausbau in den Amac-Hallen am Airport Basel-Mulhouse?

Es gibt zwei Extreme. Jemand kauft ein Flugzeug für 200 Millionen Dollar und er will 50 Millionen Dollar in den Innenausbau investieren. Und da ist der andere, der ein Flugzeug für 150 Millionen kauft und den gleichen Betrag für den Innenraum draufsetzt.

Da tauchen sicher ausgefallene Wünsche auf.

Das ist so. Wobei mittlerweile auch unsere Kunden wissen, was in einem Flugzeug möglich ist und was nicht. Wünsche wie Swimmingpools müssen wir leider ablehnen. Denn was passiert, wenn das Flugzeug durch Turbulenzen fliegt? Was ist bei einer Steilkurve? Überschwappendes Wasser in einem Flugzeug ist gefährlich. Duschen geht, das ist ein kontrollierter Wasserlauf. Im Rahmen des Designs und der verwendeten Materialien ist jedoch vieles möglich.

Okay, Sie instruieren also Ihre Kunden.

Erzählen Sie trotzdem noch einen bizarren Kundenwunsch?

Der Boden auf der Hinterseite einer Boeing BBJ 747 sollte mit einem Aufzug entfernt und der Laderaum während des Fluges zur Diskothek werden. Nun, das kann man machen. Aber dann gehen die Kosten in die Zehnmillionen.

Waren Sie jemals eifersüchtig auf das Flugzeug eines Kunden, das Sie umgebaut haben?

Nein. Wir lieben unsere Arbeit und freuen uns über jedes erfolgreich abgeschlossene Projekt für unsere Kunden. Ein Bäcker kann ja auch nicht alle Brote selber essen, die er bäckt.

Ich nehme an, Sie haben auch ein eigenes Flugzeug.

Ja, wir haben Zugang zu mehreren grösseren und kleineren Flugzeugen. Sie sind spartanisch im Vergleich zu jenen der Kunden.

Sie dürften aber auch schön sein.

Für mich und meine Bedürfnisse muss ein Flugzeug in erster Linie praktisch sein. Ich reise geschäftlich sehr viel. Für Kurzstrecken in Europa nutze ich eine PC-12 von Pilatus. Wenn ich in den Nahen Osten reise oder nach Afrika, Asien oder Amerika, nehmen wir natürlich ein grösseres

Flugzeug. Ich brauche keinen Luxus im Flugzeug.

Aber für Ihr Geschäft brauchen Sie schon eine gewisse Verbindung zum Luxus?

Ich wurde erzogen, gute Qualität zu schätzen. Nicht alles, was teuer ist, ist gut. Man muss jedes Detail einzeln anschauen. Manchmal ist etwas vergoldet, aber dahinter steckt etwas Triviales. Das Wichtigste ist Qualität, egal, was Sie tun.

Qualität zu erkennen, ist nicht immer einfach.

Man entwickelt ein Gefühl dafür, wenn man aufwächst. Das tun alle. Man kennt den Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Bleistift.

Sie bauen nicht nur Flugzeuge um, sondern Sie warten sie auch. Was ist das spannendere Geschäft?

Fortsetzung auf Seite 17

Fortsetzung von Seite 15

«Ich brauche ...»

Es ist wie das Essen von Croissants oder Cheesecake. Beides kann auf seine Weise begeistern, aber sie sind doch unterschiedlich.

Was begeistert bei der Wartung?

Die Aufgabe bei der Wartung ist komplexer. Manchmal denken Sie, dass ein Flugzeug in gutem Zustand ist, und beginnen mit der Inspektion und dann finden Sie Schäden wie Korrosion oder Risse. Es gibt zwar einen Standardablauf für Wartungsarbeiten, aber der persönliche Input des Ingenieurs ist bei jeder Reparatur notwendig.

Dabei ist im Flugzeugbau doch fast alles reguliert.

Flugzeuge sind nicht vor Schäden, Abnutzung und Fehlern gefeit. Einige Leute denken, dass sie Gottes Schöpfung sind. Aber das sind sie nicht. Sie sind eine menschliche Schöpfung. Und da können Fehler entstehen. Unsere Aufgabe ist es, diese frühzeitig auszumerzen – oder gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Was ist das profitablere Geschäft: Innenausbau oder Unterhalt?

Beide Bereiche liefern ungefähr gleich viel. Man denkt vielleicht, der Innenausbau bringe mehr Geld als die Instandhaltung. Aber bei der Maintenance fallen sehr viele Arbeitsstunden an und oft nutzt der Kunde die Standzeit des Flugzeugs während der Wartung für eine Auffrischung des Interieurs oder ein Upgrade der Unterhaltungselektronik an Bord. Das bringt eine Menge Arbeit mit sich.

Sie sind in Libanon aufgewachsen.

Ja, jedoch habe ich meine höheren Ausbildungen in Grossbritannien gemacht.

«Einige Leute denken, dass Flugzeuge Gottes Schöpfung sind. Aber das sind sie nicht.»

Stammen Sie selber aus einem reichen Hause?

Nein, wir waren Mittelschicht. Mein Vater war ein General in der Armee, meine Mutter Hausfrau. Wir genossen alle eine gute Ausbildung. Zwei Brüder sind Bauingenieure, meine Schwester hat eine Ausbildung zur Programmiererin gemacht.

Und wie kamen Sie zum Airline-Business?

Zuerst arbeitete ich bei Iraqi Airways, dann bei Kuwait Airways. Erst nach der Invasion Kuwaits 1990 verliess ich Kuwait mit meiner Familie.

Mussten Sie fliehen?

Nein, wir hatten Glück, waren im Urlaub im Ausland und kehrten einfach nicht zurück. Dann habe ich angefangen, in Grossbritannien zu arbeiten, und gründete kurz darauf die erste Firma, Gamit, die Ersatzteile und Support für kleine Fluggesellschaften liefert. Von da an entwickelte sich das Geschäft. Wir haben mittlerweile eine eigene Fluggesellschaft in der Türkei und natürlich Amac Aerospace mit Sitz in Basel und Standorten in Frankreich, der Türkei und Libanon.



Kadri Muhiddin: «Natürlich ist es kein Geheimnis, dass der Nahe Osten ein grosser Markt für uns ist.»

Regelmässig gibt es gravierende Spannungen im Nahen Osten, wo Sie Kunden haben.

Wenn es größere Probleme im Golfgebiet gibt, wäre es ein verheerender Faktor für das gesamte wirtschaftliche Umfeld. Jeder müsste sein Geschäft schrumpfen, egal ob es sich um eine Fluggesellschaft oder ein Baugeschäft handelt. Es ist und bleibt ein Risiko.

Viele Ihrer Auftraggeber stammen aus dieser Region.

Wir haben Kunden aus Amerika, Europa, Afrika und Asien. Aber natürlich ist es kein Geheimnis, dass der Nahe Osten ein grosser Markt für uns ist.

Wie geht man damit um, wenn man mit politisch exponierten Personen zu tun hat? Mit Kunden aus Königshäusern, Staatschefs oder Politikern beschäftige ich mich oft persönlich.

Und die Reputationsrisiken?

Wir haben klare Prozesse in der Geschäftsleitung, in denen wir das rechtliche und das wirtschaftliche Risiko, das Umwelt- und das Personenrisiko bewerten.

Lehnten Sie Kunden auch schon ab?

Ja.

Was sagen Sie denen?

Vielen Dank, aber wir sind voll. Auf eine sehr höfliche Art und Weise. Wir springen nicht auf jedes Projekt auf.

Spüren Sie den langen Arm Amerikas?

Was ist mit Sanktionen?

Es geht nicht primär um die USA. Als Schweizer Unternehmen unterstehen wir in erster Linie Schweizer Recht. Und dann müssen wir uns an die Gesetze und Vorschriften der Welt halten. Wir würden definitiv nicht mit jemandem unter Sanktionen Geschäfte machen. Ich laufe nicht hinter jedem Dollar her und habe dafür im Gegenzug die Welt gegen uns. Unser Firmenblatt ist weiss. Sobald es schmutzig würde, könnten Sie es nicht mehr reinigen.

Änderte sich etwas mit Donald Trump?

Ob es Präsident Trump ist oder der Premierminister Grossbritanniens oder der Präsident Frankreichs: Politiker haben die Aufgabe, zu überzeugen und zu reden. Was ihre Worte bedeuten, zeigt sich oft erst später.

Amac Aerospace

Die Gründung Bis zum Jahr 2005 gab es auf dem Flughafen Basel-Mulhouse mit Jet Aviation nur einen Anbieter von Wartung (Maintenance) und Innenausbau (Completion). Als das Unternehmen damals an die Private-Equity-Firma Permira verkauft wurde, beschlossen einige Manager von Jet Aviation, mit Amac Aerospace eine eigene Firma zu gründen, und schlossen sich mit Kadri Muhiddin zusammen.

Das Wachstum In gut zehn Jahren wuchs Amac Aerospace zur weltweit grössten Anbieterin in Privatbesitz von Completion und Maintenance im High-End-Segment heran. Anfang nächsten Jahres wird auf dem Euro-Airport der fünfte Hangar in Betrieb genommen. Inzwischen beschäftigt die Firma an ihren Standorten in Basel-Mulhouse, in Frankreich, Libanon und der Türkei über tausend Angestellte.



Amac-Aerospace-Hangar auf dem Gelände des Euro-Airport.

Sie arbeiteten zunächst beim Mitbewerber Jet Aviation. Dann gründeten Sie Amac Aerospace und lancierten den grossen Konkurrenzkampf.

Am Anfang stand ein Brainstorming. Wir hatten gute Kontakte in der Branche und ich kannte den Markt im Nahen Osten. Wir sahen eine Chance ...

... unmittelbar in der Nachbarschaft Ihres früheren Arbeitgebers.

Wir haben uns Standorte in Deutschland und Frankreich angesehen. Und Payerne in der Westschweiz. Basel schwang jedoch

obenaus. Die Region um Basel bietet grosses Potenzial an bestens qualifizierten Arbeitskräften und am Euro-Airport gab es genügend Platz für unsere Werkstätten und Hangars. Wir wussten auch, dass der Markt gross genug für beide Firmen ist.

Aber zu Beginn gab es massive Spannungen.

Das ist eine normale Reaktion zu Beginn. Doch Konkurrenz belebt ja bekanntlich das Geschäft. Heute ist die Beziehung exzellent. Wir haben viel miteinander zu tun. Sie kaufen von uns. Wir von ihnen.

Niemand will Konkurrenz.

Wir stellen uns gerne dem Wettbewerb. Unser Mitgründer Heinz Köhli baut nun mit Nomad gleich nebenan ebenfalls seine eigene Firma auf und bietet ebenfalls Wartungsarbeiten für private Grossraumflugzeuge an wie beispielsweise den A320. Wir freuen uns für ihn. Man darf die Brücken innerhalb der Industrie nicht abbrechen.

Wer hat damals Köhlis Aktien an Amac übernommen?

Das war ich. Ich halte jetzt 80 Prozent der Stimmrechtsaktien und 70 Prozent der Partizipationsaktien.

Nun wird in Basel aber der Platz für weitere Hangars knapp. Sie haben eben den fünften gebaut. Jetzt ist fertig mit Wachstum.

Der fünfte Hangar ist für uns ein wichtiger Schritt in der Weiterentwicklung unserer Firma. Aber das bedeutet noch nicht das Ende des Wachstums. Der Flughafen wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiteres Land zur industriellen Entwicklung rund um den Flughafen freigeben.

Kommt es einmal zur Fusion zwischen Amac und Jet Aviation?

Ich würde nie nie sagen. Aber wenn Sie fragen, ob wir Amac Aerospace verkaufen möchten, dann lautet die Antwort Nein. Andere Szenarien zur Expansion kann man immer prüfen.

Sie könnten Amac auch an die Börse bringen?

Im Moment ist das kein Thema. Wir starteten diese Firma als Familienunternehmen. Heute ist es ein Konsortium von Familien. Vielleicht habe ich meine Meinung in zwanzig Jahren geändert.

Die Familie scheint Ihnen wichtig zu sein ...

... Familie ist wichtig für alle. Aber ich zwingt meine Söhne nicht zum Mitmachen in der Firma. Hingegen bin ich glücklich, dass sie es tun.

Friktionslos geht das selten.

Jeder hat sein eigenes Betätigungsfeld innerhalb unseres Geschäfts. So kommen Sie sich nicht in die Quere.

Wird einer Ihrer Söhne Ihr Nachfolger?

Wir werden sehen. Es gibt einen Verwaltungsrat, andere Aktionäre. Und die haben auch Kinder. Da steht noch gar nichts fest. Aber es wird mit Sicherheit kein Fremder sein.

«Ein Börsengang ist im Moment kein Thema. Vielleicht ändere ich die Meinung in zwanzig Jahren.»

Wie hoch ist aktuell der Umsatz?
300 Millionen Franken.

Und die Profitmarge?
Zwischen 5 und 10 Prozent.

Sie wachsen seit Jahren. Wie lange noch?
Wir expandieren nur, wenn der Markt wächst. Und nach der Krise von 2017 sieht es wieder danach aus. Wobei zu schnelles Wachstum der Qualität der Arbeit schaden kann. Wir planen jeden Schritt sehr sorgfältig.

China ist bisher nicht Ihre stärkste Region. Natürlich ist China ein wachsender Markt, auch wenn das Land kulturell etwas weiter von uns entfernt ist. Wir haben bereits chinesische Kunden und für uns ist der Markt durchaus interessant.

Sie sind gegen etablierte Konkurrenz angetreten und waren erfolgreich. Was war Ihr Geheimnis?

Es ist überhaupt kein Geheimnis. Ein gutes Team, dessen Urteilsvermögen man vertraut, macht den Erfolg aus. Man baut darauf auf und dann kommt es zum Dominoeffekt. Das Wichtigste ist die Beseitigung der Bürokratie. Einfachheit im Unternehmen. Keine Barrieren zwischen den Führungsebenen. Und den Mitarbeitenden Raum lassen.

Das klingt doch nur auf dem Papier gut.

Nein. Man sollte sich nicht in die Arbeit der anderen einmischen, sondern ihnen Vertrauen schenken. Also darauf warten, dass sie zu dir kommen, wenn sie sich nicht sicher sind. Andauerndes Nachfragen verärgert nur.

Sie sind trotzdem der Chef und Besitzer ...

... aber ich bin auch Mitarbeiter des Unternehmens. Meine Rechte sind die gleichen wie diejenigen aller anderen Mitarbeitenden. Meine Pflichten sind anders. Und wahrscheinlich habe ich mehr Privilegien als andere Mitarbeitende.

Worin sehen Sie die grösste Gefahr bei der Führung eines Unternehmens?

Wenn man einem Soldaten eine Waffe gibt und sagt, er solle in den Krieg ziehen, ohne ihm Munition zu geben. Er wird getötet werden. Aber wenn man ihn trainiert und ihm die richtigen Werkzeuge und die richtige Munition zur Verfügung stellt, wird er mit dem, was er tut, Erfolg haben.



Amac-Chef Kadri Muhiddin im Gespräch mit «Handelszeitung»-Redaktor Marc Badertscher.