



# «Personalführung ist schwieriger als die Reparatur oder Umrüstung eines Flugzeugs»

2007 gründete der gelernte Flugzeugingenieur Kadri Muhiddin in Basel AMAC Aerospace.

**Der Chef, Präsident und Mehrheitsaktionär des Unternehmens erzählt, wie der Ausbau von Flugzeugen nicht nur Politiker und Stars bewegt, sondern auch dazu beitragen kann, die Welt zu verbessern.**

**Herr Muhiddin, wissen Sie noch, wie Sie sich bei der Gründung Ihrer AMAC Aerospace 2007 gefühlt haben? Sie hatten ja bereits die Firmen GAMIT und Tailwind Airlines gegründet.**

Mein Gefühl war nicht anders als bei der Gründung von GAMIT 1990 in Grossbritannien und Tailwind Airlines 2005 in der Türkei. AMAC wurde mit einigen anderen Gründern aus der Taufe gehoben, von denen die meisten das Unternehmen verliessen. Nach einigen Jahren des Betriebs übernahm ich dann die Rolle des Group CEO sowie des Vorsitzenden. Seitdem hat sich die Gruppe exponentiell entwickelt. Wir sind jetzt acht Unternehmen in sechs Ländern mit neun Operationsbasen. Unser Ziel ist es, den Luftfahrtmarkt so zu bedienen, dass wir die bestehenden Standards immer weiter verbessern können.

**Gab es für Sie und Ihr Team besondere Meilensteine?**

Wir arbeiten nicht mit Meilensteinplänen, obwohl eine ordentliche Expansion immer möglich ist. Die Gruppe wurde als Reaktion auf die Marktnachfrage entwickelt. Der Markt ist der treibende Faktor. Das AMAC-Team ist immer bereit, auf neue Anforderungen zu reagieren, wenn sie auftreten.

**Wie unterstützen sich die verschiedenen Standorte, wenn es einmal ein Problem gibt?**

Obwohl jedes Unternehmen über ein eigenes Expertenteam verfügt, ist Basel unser Hauptstandort, der Hauptsitz der Gruppe. Wir unterstützen stets andere Unternehmen innerhalb der Gruppe. Sollten wir jedoch einen Teil unseres erforderlichen Fachwissens zur Unterstützung an einen anderen Standort innerhalb oder ausserhalb der Gruppe verlagern müssen, sind wir dazu sofort bereit, und zwar so schnell wie möglich. Wenn wir beispielsweise irgendwo auf der Welt das Flugzeug eines unserer Kunden retten müssten, reagieren wir schnell und unmittelbar. In solchen Fällen halten wir nichts von bürokratischen Debatten.

**Der individuelle Umbau von Flugzeugen erfordert ein Gespür für das, was möglich ist. Was antworten Sie**

**Kunden, wenn diese ihre besonderen Wünsche vortragen?**

Selbstverständlich wird jedes Flugzeug massgeschneidert, um dem Design des Kunden und seines Einsatzgebietes zu entsprechen. Allerdings verringert eine schwere Innenausstattung je nach Flugzeugtyp und -grösse natürlich die Reichweite des Flugzeugs und kann den Einsatzbereich einschränken. Eine leichtere Innenausstattung macht das Flugzeug hingegen flexibler im Einsatz. Die meisten unserer Kunden sind sich heutzutage durchaus bewusst, dass ihnen die Reichweite wichtiger ist als eine schwere Innenausstattung. Unsere Rolle gegenüber unseren Kunden besteht hierbei in einer beratenden Funktion. Für manche, die keine grossen Reichweiten benötigen und eine besonders komfortable Innenausstattung bevorzugen, sind wir in der Lage, Flugzeuge nach ihren Wünschen wie fliegende Paläste voller Luxus zu bauen, sofern sie sich den Preis leisten können, ohne natürlich die Sicherheit des Flugzeugs und der Passagiere zu beeinträchtigen.

**Geht es um Luxus – oder um die Garantie, dass alles einfach und massgeschneidert im Sinne der Kunden funktioniert?**

Wie gesagt verwirklichen wir die Träume unserer Kunden auf jede gewünschte Art und Weise im Rahmen der zulässigen gesetzlichen und flugsicherheitsrelevanten Massnahmen, die von den jeweiligen Luftfahrtbehörden vorgeschrieben werden.

**Wo liegen die besonderen Herausforderungen bei der Wartung von Flugzeugen?**

Flugzeugwartung ist nicht anders als eine Untersuchung beim Arzt. Es gibt die jährlichen Routinearbeiten, die wir gemäss den Vorgaben des Flugzeugherstellers durchführen müssen. Je älter das Flugzeug, desto wahrscheinlicher sind Probleme. In der Luftfahrt heisst es: «Use it or lose it.» In einer perfekten Wartungswelt glauben wir nicht an alte und neue Flugzeuge, abgesehen vielleicht von neuer Technologie. Wir glauben, dass ein gut gewartetes altes Flugzeug sicherer und besser ist als ein vernachlässigtes neues Flugzeug. Korrosion und Risse sind das, was wir sehen. Der Schweregrad hängt von tatsächlichen Befund ab. Unsere Aufgabe ist es, diese Mängel zu finden und zu beheben. Eine Herausforderung, die uns dabei begegnet, ist der Mangel an Ersatzteilen aufgrund des Alters des Flugzeugs.



**Sie haben mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Gibt es ein Geheimnis, mit dem Sie auf Menschen zugehen?**

Die Gruppe beschäftigt rund 2'000 Mitarbeiter an verschiedenen Standorten. Trotz ihrer unterschiedlichen Länder und Kulturen sind sie alle in dieser Branche tätig. Nach 50 Jahren in dieser Branche glaube ich nicht, dass ich geheime Wege brauche, um mit meinen Teams zu kommunizieren. Ich bin da, um sie zu unterstützen, wenn sie Hilfe bei ihrer Arbeit und bei der Verbesserung der Problemlösung benötigen. Genauso wenig brauchen sie geheime Wege, um mit mir zu kommunizieren. Was die Kommunikation mit unseren Kunden betrifft, so ist auch sie kein Geheimnis. Unsere Qualität bei der Erfüllung der Kundenwünsche öffnet uns alle Türen für Gespräche. Wenn der Kunde bereit ist, den von uns geforderten Preis zu zahlen, ist es nur folgerichtig, ihm das zu liefern, was er möchte.

**Qualität hat für Sie oberste Priorität. Wie wichtig ist stetiges Dazulernen im Bereich der Planung, Wartung und Umbauten?**

Ja, Qualität ist das oberste Ziel in jedem MRO-Bereich, insbesondere bei AMAC. Kontinuierliches Lernen ist für alle extrem wichtig, selbst in meinem Alter und mit meiner Erfahrung. Ich sehe auch für mich noch Raum zum Dazulernen. Lernen ist ein endloser

Prozess, und damit geht auch das Erlernen neuer Technologien einher, die sich in dieser Branche ständig weiterentwickeln. Jede unserer Aufgaben, ob Wartung oder Umbau, erfordert intensive Planung und Vorbereitung. Unsere Ingenieure sind sich dessen bewusst. Sie führen die erforderlichen Diskussionen und stellen sicher, dass alle an der Durchführung des Projekts beteiligten Personen über die geplanten Arbeiten bestens informiert sind.

**Die Luftfahrt verändert sich. Nachhaltigkeit wird, je nach Land und politischer Vorgaben, wichtiger. Was bedeutet das für Sie und den MRO-Bereich?**

Natürlich ist Nachhaltigkeit wichtig und sie spiegelt die in den einzelnen

Regionen verfügbaren Ressourcen wider. Viele Faktoren wirken sich auf die Nachhaltigkeit aus, darunter unser Verhalten gegenüber der Umwelt, geopolitische Beschränkungen in bestimmten Bereichen und einiges mehr. In bestimmten Fällen sind wir mit Einschränkungen konfrontiert, wenn es darum geht, diese Nachhaltigkeit zu erreichen, insbesondere bei derart schnelllebigem Technologien in der Branche, dass es mitunter schwierig wird. Aber letztendlich gelingt es uns, jedes Problem anzugehen und zu lösen, ohne die Sicherheit und die Skaleneffekte zu beeinträchtigen.

**AMAC Aerospace ist ein Familienunternehmen. Hat das Einfluss auf Ihren Führungsstil?**



## Steckbrief

### AMAC Aerospace

Als Anbieter für die Wartung (Maintenance) und den Innenausbau (Completion) von Flugzeugen wurde AMAC Aerospace 2007 in Basel gegründet. Mit 1'200 Mitarbeitern ist das Unternehmen mittlerweile der grösste private MRO & Completion Center der Welt. Geleitet wird AMAC Aerospace von Kadri Muhiddin, Group Executive Chairman/CEO, Tarek Muhiddin (COO) und Mauro Grossi (GCEO). Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz am EuroAirport Basel-Mülhausen und verfügt über fünf moderne Hangars für die Aufnahme aller Arten von Flugzeugen, eine Charter- und Managementabteilung in Kloten, Zürich, und eine hundertprozentige Tochtergesellschaft mit einem Hangar für die Wartung am internationalen Flughafen Ataturk in Istanbul, Türkei.

Mehr Informationen unter [amacaerospace.com](http://amacaerospace.com)

einfach abweisen. Deshalb glauben wir seit der Gründung dieser Gruppe an flache Hierarchien ohne Barrieren.

**Sie reisen selbst viel zu Kunden. Arbeiten Sie, wenn Sie über den Wolken sind?**

Jeder arbeitet am Boden und, wenn nötig, über den Wolken. Glücklicherweise erledige ich den Grossteil meiner Arbeit mit meinem Team am Boden, bevor ich reise. Im Vergleich dazu arbeite ich über den Wolken nicht so viel.

**Was ist das Geheimnis einer guten Mitarbeiterführung?**

Ich bin schon lange genug in dieser Branche tätig, um Ihnen sagen zu können, dass die Personalführung

schwieriger ist als die Reparatur oder Umrüstung eines Flugzeugs. Wir haben über 45 Nationalitäten in der Gruppe, die Kultur ist von Person zu Person unterschiedlich, die Art und Weise, wie sie sich kleiden, essen, arbeiten, sprechen. Aber wir sind sehr glücklich, sagen zu können, dass unsere Probleme vergleichsweise gering sind, weil das AMAC-Team mittlerweile so gemischt ist, dass seine Hauptbedeutung darin besteht, seine Arbeit richtig zu erledigen. Unser Team ist unersetzlich. Es hat Jahre gedauert, bis diese Mischung harmonisch funktioniert hat. Jeder hat seinen oder ihren Bereich, aber alle tragen zum Hauptziel bei, und das ist das Interesse unserer Kunden - und dafür zu sorgen, dass der Name AMAC jedes Jahr höher «fliegt».

**«Wenn wir beispielsweise irgendwo auf der Welt das Flugzeug eines unserer Kunden retten müssten, reagieren wir schnell und unmittelbar. In solchen Fällen halten wir nichts von bürokratischen Debatten.»**