

# management

Ausgabe 2/2014 (August)

*Wie leben, um Freude  
zu haben!  
f.f.*

Karl Kistler hat Edelweiss als CEO in luftige Höhen geführt. Dort will er nun die restlichen Berufsjahre geniessen: als Pilot im Cockpit.

Das tut V-Zug, um in der Schweiz zu bleiben +++  
Manager stellen anderen Managern ihre Frage +++  
Thomas Freiburghaus: 90 Prozent weniger Umsatz

Wie leben, um  
zu haben!

L. L.



# Freude

«Bevor Sie Ihre Fragen stellen, gehe ich mit Ihnen durch meine Präsentation», sagt Karl «Charly» Kistler. Der CEO von Edelweiss schnappt sich die Fernbedienung des bereits aktivierten Projektors und legt los.

Seite 1 zeigt die Vorgeschichte, die den Reiseveranstalter Kuoni 1995 dazu bewog, die Zusammenarbeit mit den Schweizer Airlines abzubrechen und eine eigene Fluggesellschaft zu gründen. Die Kurzversion: hier eine Fusion, dort eine Flottenzusammenlegung – ein jahrelanges Gerangel. Was dabei herausgekommen war, gefiel den Kuoni-Managern nicht. Deshalb leasen sie 1995 eigene Flieger. Erst drei MD-83, die wenig später durch drei fabrikneue A320 ersetzt wurden. 2002 erweiterten sie die Edelweiss-Flotte um einen A330-Langstreckenflieger. «Unser Auftrag lautete von Anfang an, uns von den andern abzuheben und es anders zu machen», erzählt Kistler, damals Chefpilot und Mann der ersten Edelweiss-Stunde.

Leichter gesagt als getan? Nicht in diesem Fall. «Wir sind seit Anbeginn erfolgreich und schreiben schwarze Zahlen», sagt Kistler. Er macht eine Kunstpause und zapft weiter: Die nächste Folie zeigt die Maslowsche Bedürfnispyramide. «Wertschätzung» liest er vor, kommentiert mit «wem die fehlt, dem geht es schlecht, im Beruf wie privat. Dessen sind wir uns bewusst.»

Wertschätzung ist es, worum sich für Kistler alles dreht, das wird rasch klar. Die Wertschätzung ist sein Lieblingsthema und sein USP Nummer eins. Über Kosten reden? Uninteressant, die muss er einfach im Griff haben. Über Sicherheit? Da gibts nicht viel zu sagen, ausser dass sie der Lebensnerv ist und deshalb nicht verhandelbar. Über Wertschätzung hingegen könnte er ewig reden.

## Karl Kistler

Karl Kistler, 62, gelernter Elektromonteur, hat übers Militär zur Fliegerei gefunden. Erst als Hobbypilot, dann als Fluglehrer und schliesslich als Berufspilot. Er war für verschiedene Airlines im Einsatz und leitete als Chefpilot einer zweimotorigen Balair-Maschine Anfang der Neunzigerjahre eine UNO-Mission im Nahen Osten. Als Edelweiss 1995 gegründet wurde, stieg er als Chefpilot bei der Airline ein. 2001 wurde er CEO und Nachfolger von Niklaus Grob, einem Mitgründer von Edelweiss. Das Rüstzeug erarbeitete er sich on the job und in Zusatzausbildungen wie dem SKU Advanced Management Program. Kistler ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Kindern. Am 1. September legt er sein CEO-Amt nieder und wird nochmals Edelweiss-Linienpilot. Neuer CEO wird Bernd Bauer. Der 48-jährige Deutsche verantwortet derzeit bei der Swiss den Bereich «Revenue Management, Pricing & Distribution».

«Wir leben, um Freude zu haben.» Karl Kistler

Im hoch kompetitiven und von A bis Z reglementierten Airline-Business war der Spielraum für die Veredelung des Angebots von Anfang an klein. Es sind denn auch kleine Dinge, mit denen sich die Ferien-Airline von der Konkurrenz abhebt: eine Zeitung auch in der Economy Class, Schweizer Spezialitäten statt 08/15-Menüs auf dem Rückflug aus der Ferne in die Heimat, kostenloser Transport von Golfgepäck bis 15 Kilo, ein Appenzeller Biberli als Give-away und der Kinder-Buggy, der nach der Landung am Ausgang des Flugzeugs für die Kleinen bereitsteht – natürlich entfaltet und gesichert. All das fällt für Kistler unter das Stichwort Wertschätzung. Seine Definition: «Alles ein bisschen besser zu machen, als es im Moment gerade notwendig erscheint.»

## Vom Kuoni-Bleifuss zur Lufthansa-Perle

Die Tickets dürfen etwas mehr kosten als jene der Konkurrenz, aber nur minim. Kistler hat beim Entscheiden denn auch nicht nur Menschen vor Augen, die möglichst billig in die Ferien fliegen möchten, sondern mit Vorliebe jene, «die wollen, dass ihre Ferien bereits beim Einsteigen ins Flugzeug beginnen». «Als Schweizer Airline mit Schweizer Personalkosten mussten wir gar nicht erst versuchen, die tiefste Kostenstruktur zu haben», sagt Kistler, «drum waren wir von Anfang an auf Qualität ausgerichtet.» Eine visionäre Entscheidung – insbesondere von heute aus beurteilt. Denn wer hätte Mitte der Neunzigerjahre damit gerechnet, dass Fliegen dereinst so billig werden würde, wie es heute ist?

Der brutale Preiskampf und die Tatsache, dass immer mehr Low-Cost-Carriers die klassischen Edelweiss-Destinationen anfliegen, verwandelten Edelweiss vom Diamanten im Kuoni-Portefeuille zum Bleifuss. Heute gäbe es die Ferien-Airline wohl nicht mehr in der aktuellen Grösse, hätte nicht die Lufthansa die kleine, aber feine Flotte 2008 übernommen. Dieser Neuanfang hat Edelweiss beflügelt. Sie befindet sich – pilotiert von Karl Kistler – seither im Höhenflug.

Ibiza, Malediven, Marrakesch, Tampa, Sharm El Sheikh, Phuket ... das Edelweiss-Streckennetz besteht aus Sehensuchtorten ferienreifer Menschen. Angeflogen werden die Destinationen heute zu Tageszeiten, die für Ferienreisende ideal sind. Auch das ist durch die Lufthansa-Übernahme und dank Synergien mit der Schwester Swiss möglich geworden: «Am frühen Morgen fliegen wir zuerst einen Flug für die Swiss nach Amsterdam, Hannover oder Paris. Dann kehren wir nach Zürich zurück und steuern von hier aus ans warme Wasser», sagt Kistler. Ein weiterer Vorteil: «Alle Flüge sind Linienflüge



## Wie sind wir erfolgreicher als alle andern? Indem wir alles ein bisschen besser machen, als es notwendig erscheint.



Karl Kistler

und fast alle sind Codeshare-Flüge», sagt Kistler, «die Gäste können so das Angebot mit jenem der Swiss beliebig kombinieren.»

Kistler sieht den Eigentümerwechsel als puren Glücksfall. Sogar seinen Glaubenssätzen konnte er damals treu bleiben. Einer lautet «Wir leben, um Freude zu haben» – mit einem Lächeln schreibt er ihn von Hand als Titel für dieses Porträt auf. Ein anderer Glaubenssatz ist, dass Durchschnittlichkeit keinen froh macht. Ein dritter: Nicht die Farbe der Wände im Büro gibt den Ausschlag, ob jemand gern zur Arbeit erscheint, sondern die anderen Mitarbeiter. «Das muss hier jeder verstehen», sagt Kistler, «es ist eines der wichtigsten Themen für uns.» Niemand, der die demotivierende Kraft unmotivierter Kollegen kennt, wird widersprechen.

Kistler will ausschliesslich Mitarbeiter mit Herzblut für die Fliegerei. Fände das Auswahlverfahren auf dem Vorfeld statt, würde er sie sofort erkennen: jene, die an den startenden und landenden Flugzeugen mehr Interesse zeigen als am referierenden Personalverantwortlichen. Aber die Selektion findet nicht mitten im Geschehen, sondern abgewandt in einem unpersönlichen Bürogebäude statt. Potenzielle Flight Attendants durchlaufen da ein aufwendiges Assessment. Wer danach einen Vertrag erhält, entspricht allerdings auch ohne Vorfeld-Check mit grosser Wahrscheinlichkeit dem Kistlerschen Ideal. Darauf darf der Edelweiss-Besucher auch aufgrund der elf Golden Travel Star Awards schliessen, die im Eingangsbereich des Edelweiss-Headquarters ausgestellt sind. «Diese Preise haben wir alle dank dem «Little Extra» geholt, um das wir uns täglich bemühen», sagt Kistler.

### Auch an schlechten Tagen übererfüllen

«Wie sind wir erfolgreicher als alle andern?», fragt er. Sein Mantra: indem wir alles ein bisschen besser machen, als es notwendig erscheint.» Es ist Kistlers Handlungsanweisung für Flight Attendants und Piloten und für die Finanz- und Marketingleute ebenfalls. Kistler erwartet von ihnen nichts Übermenschliches. Die Mitarbeiter müssen sich nicht ständig selbst übertreffen. Er fordert nur, dass sie die Erwartungen übererfüllen, mit denen ein ganz gewöhnlicher Fluggast an Bord kommt. Und zwar immer. «Unsere Leistung ist nicht jeden Tag gleich», sagt er, «aber auch wenn sie tief ist, muss sie über den Erwartungen des Kunden liegen.» Da die Möglichkeiten, die Gäste zu beglücken, in einem engen Kostenkorsett stecken, müssen die Mitarbeiter selbst

den Unterschied machen. Indem sie ihre Professionalität und Dienstfertigkeit mit Aufmerksamkeit, Charme und Freundlichkeit «veredelweissen».

«Es ist gelungen, diese Kultur zu schaffen», sagt Kistler, «darauf bin ich stolz.» Die Lufthansa scheint zu wissen, was sie am Edelprodukt Edel-

weiss hat. Kistler kommt mit seinen Anträgen jedenfalls durch. Jüngst konnte er die Business Class der Langstreckenmaschinen mit einem neuen Unterhaltungssystem und mit «Fully Lie-Flat»-Sitzen aufwerten, die im Handumdrehen zu zwei Meter langen Betten werden. Auch für seinen Vorschlag, einen Teil der Economy Class mit 15 Zentimetern mehr Beinfreiheit auszustatten, hat er grünes Licht bekommen. 15 Millionen Franken hat die kühl rechnende Mutter für die Neuerungen springen lassen. «Wenn die Eigentümer nicht sicher wären, dass wir das Geld wieder einspielen, hätten sie es nicht bewilligt», lautet Kistlers selbstbewusster Kommentar. Gleiches gilt für die zwei neuen Fernziele Las Vegas und Havanna, die Edelweiss seit Anfang Mai im Angebot führt. Ebenso für den zweiten Langstreckenflieger A330. Diesen hat Kistler persönlich in Toulouse in Empfang genommen – und nach Zürich geflogen.

### Als Pilot Teil der Teams in der Luft

Selber zu fliegen, ist für Kistler das Grösste. Im Innern ist der 62-Jährige auch nach der Ernennung zum CEO Pilot geblieben. Er hat es sich nie nehmen lassen, in seiner Agenda neben die Sitzungen mit Controllern, Marketingleuten und dem Verwaltungsrat regelmässige Aus-Flüge einzutragen: Ein- bis zweimal pro Woche schlüpft er ins Pilotenjacket, das er an einem Bügel an der Bürotür hängen hat. Er bindet die Edelweiss-Krawatte, tritt zum Flugdienst an, setzt sich «auf den schönsten Platz im Flugzeug, vorne links» (Kistler) und fliegt eine Kurzstrecke. Einmal im Monat lenkt er einen Langstreckenflug. Für den Menschen Kistler sind diese Reisen ein Hochgenuss, für den Manager Kistler von unschätzbarem Wert. Denn als Pilot ist er regelmässig Teil dessen, was für ihn letztlich matchentscheidend ist: das Team in der Luft.

Bei der Auswahl der Piloten und Co-Piloten ist Kistler gern dabei. «Ich möchte wissen, warum einer fliegen will», sagt er. Im Cockpit will er Leute wissen, die wie er Freude am Fliegen haben sowie Interesse am Wetter und an der Technik. Menschen, die gerne runter schauen auf die Erde und die Teamplayer sind. «Keiner kann alleine fliegen», sagt er, «es braucht das Zutun

### Edelweiss

Edelweiss wurde 1995 von Kuoni gegründet und 2008 von Lufthansa übernommen. Die Flotte besteht aus sieben Flugzeugen, davon zwei Langstreckenflieger.

Die führende Schweizer Ferienfluggesellschaft mit Sitz am Flughafen Zürich brachte 2013 rund 1,2 Millionen Passagiere an die schönsten Ferenziele in der ganzen Welt. Das Streckennetz umfasst 42 Destinationen in 28 Ländern.

Die Airline ist für Service, Freundlichkeit und Qualität vielfach ausgezeichnet und erreicht eine Auslastung von hohen 83 Prozent. 450 der rund 500 Mitarbeiter sind laut Karl Kistler «Fliegende».

### Entwicklung seit 2008\*

\*Übernahme durch Lufthansa

2008	2013
300 Mitarbeiter	500 Mitarbeiter
CHF 180 Mio. Umsatz	CHF 365 Mio. Umsatz
0,5 Mio. Passagiere	1,2 Mio. Passagiere





## Jemandem die Wahl zu geben, das ist Wertschätzung.



Karl Kistler

von so vielen anderen, bis ein Pilot die Parkbremse lösen und wegrollen kann.»

Fehler sind menschlich, aber in dieser Branche rasch fatal. «Darum haben wir das Vieraugenprinzip eingeführt und behalten es auch bei, obschon die Industrie heute Flugzeuge bauen könnte, die von nur einem Piloten geflogen werden können», sagt Kistler. Piloten sind verpflichtet, gegenseitig zu intervenieren – auch wenn der CEO persönlich im Cockpit sitzt. «Das ist nicht einfach», sagt Kistler, «und es braucht mentale Vorbereitung.» Das Gleiche gilt für den Umgang mit brenzligen Situationen wie einem Triebwerkausfall. Kistler kennt das Notfallprozedere aus dem Effeff. Nicht in echt, sondern weil er alle sechs Monate für zwei Tage im Simulator übt – auch das ein Highlight in seinem Alltag.

Der Wunsch zu fliegen sei immer da gewesen, antwortet Kistler auf die Frage, warum er Pilot geworden ist. Damit angefangen hat er, der als Sohn des Forstwarts von Au-Fischingen im Hinterthurgau aufgewachsen ist, als Rekrut bei den Fallschirmgrenadieren. «Fallschirmspringen kommt dem Traum vom Fliegen ziemlich nah. 30 bis 70 Sekunden im freien Fall zu sein, ist ein sehr schönes Gefühl.» Deshalb wollte Kistler unbedingt in dieser Einheit seinen Dienst tun.

### Zurück zur wahren Berufung: Pilot

Im Militär ist aus Karl Charly geworden und aus dem gelernten Elektromonteur erst ein Hobby- und dann ein Profipilot. Er war Pilot diverser Airlines und Experte des BAZL. 1987 wurde er Leiter einer UNO-Mission im Nahen Osten und damit Delegationsleiter und Chefpilot einer zweimotorigen F-27 in Personalunion. Er flog Politiker, UNO-Beobachter und Funktionäre ins Krisengebiet und wieder hinaus. Bekommen hatte er den Posten unter anderem, weil Tests ihn als stabile Persönlichkeit qualifizierten und er zudem in stabilen Verhältnissen lebte: verheiratet, zwei Kinder. Seine Familie siedelte mit ihm nach Jerusalem über, von wo aus er die Operation während drei Jahren leitete. Danach kehrte er in die Schweiz zurück – «wegen der Schule für die Kinder» – und er führte die Mission von hier aus weiter, bis er 1995 zu Edelweiss wechselte.

Seither sind fast 19 Jahre vergangen. 19 Jahre im Dienst der Edelweiss. Obwohl sie ihm nicht gehört, ist sie seine Airline. «Ich habe das hier mit einem professionellen Team aufgebaut und nach meinen Vorstellungen gestaltet», sagt Kistler. Mit dem Erreichten ist er so zufrieden, dass er es nun loslassen kann:

Kistler gibt seinen CEO-Posten per 1. September auf. Nicht um in Frühpension zu gehen, nicht um Edelweiss zu verlassen, sondern um für den Rest seines Berufslebens nochmals

ganz das zu sein, wozu er sich zeitlebens berufen fühlte: zum Piloten.

Was nach aussen für einige Aufregung sorgte, überraschte intern keinen. Kistler hat nie ein Geheimnis daraus gemacht, dass es ihm im Cockpit wohler ist als im Büro. Seine Piloten wissen, wie sehr er sie all die Jahre seines Chefseins darum beneidet hat, dass ihre Arbeit getan ist, sobald sie die Parkbremse gesetzt, das Cockpit verlassen und sich von den Passagieren verabschiedet haben. Letzteres ist übrigens auch eine Geste, die Kistler zum «Little Extra» erklärt hat. Nicht nur zugunsten der Gäste, sondern auch zugunsten des Kabinenpersonals: «Vielleicht bekommt der Kapitän ja ein Kompliment, das er der Crew im Sinne der Wertschätzung weitergeben kann.»

Die Folien der PowerPoint-Präsentation sind durchgespult, das Surren der Projektorenkühlung ist verstummt, das Gespräch sieht seinem Ende entgegen. Kistler spricht nochmals von der Wertschätzung. Darauf hat er alles gebaut. Darauf gründet der Erfolg von Edelweiss. Und damit beendet er seine Karriere als CEO: «Jemandem die Wahl zu geben, das ist Wertschätzung», sagt er. «Ich bin sehr glücklich, dass der Verwaltungsrat meinen Wunsch respektiert hat, dass ich wieder ins Cockpit zurück möchte», sagt er.

Drei in Plastik eingeschweisste, neue weisse Pilotenhemden liegen auf dem Aktenschrank hinter seinem Pult bereits parat. Sie sind etwas vom wenigen, das Kistler mit nach Hause nehmen will, wenn er sein Büro räumt. Das andere ist die kristallene Skulptur auf seinem Pult. Auch sie eine Auszeichnung für Exzellenz, aber anders als die Travel Star Awards unten im Eingang nicht für die Edelweiss als Ganzes, sondern für Kistler persönlich. Der Personality Award ist ihm 2012 verliehen worden. Nicht nur für das, was er mit Edelweiss erreicht hat, sondern auch für das, was er ist: eine Persönlichkeit von unschätzbarem Wert.

**Text: Iris Kuhn-Spogat, Fotos: Tanja Demarmels**