



Das SokratesGroup Partner-Interview mit:

Claudio Pacozzi

Inhaber von [CLAUDIO PACOZZI. GmbH](#)



Lieber Claudio, wie würdest Du in wenigen Sätzen die CLAUDIO PACOZZI. GmbH beschreiben?

Die CLAUDIO PACOZZI. GmbH bietet massgeschneiderte Beratung für nationale und internationale Unternehmen aus der Zivilluffahrt an. Die Aufgaben liegen in den Bereichen Compliance Monitoring, Auditing, Management of Change und Projektleitung. Meine über dreissigjährige Erfahrung in den unterschiedlichsten Funktionen in verschiedenen Bereichen der Zivilluffahrt (Airline, Business Aviation, Aufsichtsbehörde) gebe ich gerne an meine Kunden weiter. Während dieser Jahre konnte ich Erfahrungen als Linienspilot, Instruktor und Prüfungsexperte sammeln; daneben durfte ich diverse Managementfunktionen übernehmen und war an einigen komplexen Reorganisationsprojekten beteiligt. Diese Kenntnisse verbinde ich mit meiner Ausbildung als Unternehmensentwickler.

Vor welchen grundlegenden und zukunftsweisenden Veränderungen steht die Aviatik-Branche im Hinblick auf die Covid Pandemie?

Die gesamte Luftfahrtbranche wurde von der COVID-19 Pandemie sehr schwer getroffen. Leider werden einige Flugbetriebe die Krise finanziell wohl nicht dauerhaft überstehen. Die Pandemie hat aber auch das Selbstverständnis der Industrie erschüttert. Nach dem enormen Boom der letzten Jahre ist die Unsicherheit gross, und die Veränderungen werden einschneidend sein. Diese Veränderungen zwingen die Flugbetriebe ihre Dienstleistungen und ihr ganzes Businessmodell den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies betrifft alle Flugbetriebe, nicht nur die alteingesessenen, nationalen Fluggesellschaften sondern auch die Low-Cost Carrier sowie die gesamte Geschäftsfliegerei (Business Aviation) und die Flughäfen. Dabei ist auch die Gefahr des "Brain Drain" bei Entlassungen nicht zu unterschätzen.

Als Troubleshooter kennst Du die Probleme der Branche. Welche erachtest Du als besonders relevant?

Es geht hier nicht nur um technische, organisatorische und administrative Fragen, welche die Luftfahrtbranche betreffen, sondern auch um die veränderten soziologischen und politischen Rahmenbedingungen. Die Pandemie hat auch die Verhaltensmuster vieler Kundinnen und Kunden beeinflusst. Im Businessbereich werden Video Calls die Geschäftsreisen massiv reduzieren, und in der Touristik wird das verstärkte Umweltbewusstsein der Kundinnen und Kunden die Reisebranche beeinflussen.

Die EU hat im April 2021 eine CO2-Reduzierung um mindestens 55 Prozent im Vergleich zu 1990 bis 2030 beschlossen. Das fördert auch neue Technologie mit den entsprechen Chancen und Risiken. Diese und weitere notwendigen Anpassungen müssen gut überlegt sein und kontrolliert erfolgen. Nur ein wohl überlegtes Change Management wird die Unternehmen vor ineffektiven und teuren Überraschungen und/oder gar Fehlentscheiden



schützen. Eine umfassende Analyse der Ausgangslage und die Entwicklung von Optionen sind die kritischen Erfolgsfaktoren. Bei einem solchen Prozess kann ich Betriebe mit einer zielgerichteten Vorgehensweise kompetent unterstützen.

Die Luftfahrtbranche ist stark reglementiert. Wo siehst Du in Deinen Funktionen als Compliance Monitoring Manager und Auditor Chancen und Risiken in diesen Bereichen?

Die Zivilluftfahrt ist in der Tat sehr streng reglementiert. In diesem Umfeld ist das verlässliche Einhalten der Normen zum Erfolgsfaktor geworden. Es ist aber für sehr viele Unternehmungen eine grosse Herausforderung all diesen, sich oftmals rasch ändernden Vorgaben nachzukommen. Nur eine systematische Überwachung der Compliance stellt sicher, dass die Abläufe im jeweiligen Unternehmen den bestehenden geltenden Vorschriften und Standards entsprechen. Audits und Inspektionen setzen genau hier an: Sie sollen allfällige Schwachstellen und vorhandenes Verbesserungspotential aufzeigen.

Es geht also nicht nur darum aufzuzeigen, was falsch läuft; es geht darum festzustellen, ob "das Richtige richtig gemacht wird" und, falls nötig, eine Korrekturmöglichkeit aufzuzeigen. Beim Aufbau eines Compliance Monitorings werden gerne allgemein verfügbare "Musterlösungen" gewählt. Diese Blaupausen berücksichtigten die Eigenheiten der jeweiligen Organisation zu wenig. Ein kundenspezifisches Compliance Monitoring ist meistens günstiger und führt präziser und schneller zu einer verbesserten und nachhaltigen Leistungsfähigkeit. Ich sehe sehr oft, dass Betriebe aus reiner Regelgläubigkeit gegenüber den Behörden oder Branchenverbänden vorhandenen Freiraum bei der Ausgestaltung der Prozesse nicht oder nur teilweise ausnützen und damit unnötige Kosten generieren.

Welche Rolle spielt das SokratesMapConcept (SMC) in Deiner Firma?

Das SokratesMapConcept erlaubt mir, rasch die teils komplexen Zusammenhänge in einer und um eine Organisation aufzuzeigen und Veränderungsprojekte präzise zu planen und zu realisieren. Die Maps zeigen die aktuelle Situation und den gewünschten Zielzustand auf einen Blick und fordern alle Beteiligten auf, ihre Perspektiven und Meinungen einzubringen. Zudem zeigen sie Möglichkeiten und Anknüpfungspunkte auf, was in dieser unsicheren Zeit sehr wichtig ist.

Das SMC dient in diesem Zusammenhang als "Strategic / Operational Master Plan", inklusive "Forward-Looking Dashboard", denn "Heckwasser-Betrachtungen" nützen fast nichts mehr, bzw. sind sogar gefährlich, wenn fast kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Grosse, offensichtliche Themen, aber auch Details und versteckte Zusammenhänge werden auf einen Blick für die Beteiligten sichtbar. Alle erhalten so Einblicke in die Ist-Situation und in die erwünschte Zukunft. Dies fördert die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen und innovativen Lösungen. Alle Beteiligten erkennen aus ihrer Perspektive, was zu tun ist, können ihre individuellen Kompetenzen zur Wirkung bringen und so am Ganzen teilhaben.

Vielen Dank für Deine interessanten Antworten, Claudio!

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: +41 44 724 26 86

