

«Die Krise ist für uns eine Chance»

Von Franz-Xaver Risi

Gerade mal 100 Tage ist der neue Kuoni-CEO Peter Rothwell im Amt. Die aktuelle Krise lässt ihm keine Zeit, sich gemütlich einzuarbeiten. Im ST-Gespräch zeigt er auf, wie er den Konzern weiterentwickeln will.

Einem schwierigen Stand hatte Peter Rothwell am vergangenen Dienstag bei seinem ersten Auftritt vor den Kuoni-Aktionären nicht. Bohrende Fragen blieben dem 49-jährigen Briten, der seit Anfang Jahr als Nachfolger von Armin Meier den Kuoni-Konzern operativ führt, erspart. Eigentlich erstaunlich, denn Erfolgswerte waren es nun wirklich nicht, mit denen Rothwell aufwartete: Zum 12. April liegt der Buchungsstand der Kuoni-Gruppe, in Schweizer Franken gerechnet, 23 Prozent hinter der Vorjahresperiode zurück. In Lokalwährungen sieht die Bilanz zwar etwas besser aus, mit minus 12 Prozent bleibt das Loch trotzdem

beträchtlich. Immerhin, fügte Rothwell an, der Rückstand sei in den letzten Wochen minimal kleiner geworden. Das schien die Aktionäre so weit zu beruhigen, dass niemand nachfragte. Der erfahrene Touristiker, der zuletzt beim grössten Reisekonzern TUI eine führende Position innehatte und der von sich sagt, dass er bei Kuoni seine riesige Erfahrung einbringen wolle, geniesst offensichtlich eine gehörige Portion Vertrauensvorschuss.

Die Schonfrist ist allerdings bereits abgelaufen. Die ersten 100 Tage an der Neuen Hard hat Rothwell hinter sich. Eine spannende und ungemein intensive Zeit sei's gewesen, bilanziert er. Er ist viel herumgereist, hat un-

zählige Gespräche mit Investoren geführt und sich im Unternehmen fleissig umgeschaut. Das erste Fazit fällt positiv aus: «Ich bin sehr gut aufgenommen worden.» Und Rothwell lobt die Mitarbeitenden, die er als sehr offen, gut ausgebildet und hoch motiviert erlebe. Beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft, ist der eloquente Brite mit mehr als 30 Touristik-Jahren auf dem Buckel überzeugt.

«Rückstand ist nicht aufzuholen»

Dass die Aufgabe nicht einfach wird, weiss Rothwell nur zu genau: «Die aktuelle Krise reicht weit über das Ausmass bekannter Wirtschaftseinbrüche der letzten Jahrzehnte hinaus», hält er im Gespräch mit der ST fest. Diesmal sei nicht ein einzelnes Event Auslöser, diesmal sei die gesamte Wirtschaft betroffen. Entsprechend könne man keine schnelle Erholung erwarten. Trotzdem gehe er davon aus, dass das Minus im Laufe des Jahres kleiner wird: «Es gibt den Trend zu einem kurzfristigen und späteren Buchungsverhalten.» In Grossbritannien beispielsweise tue sich damit für Kuoni ein neues Geschäftsfeld auf. Allerdings, ganz aufholen werde man den Rückstand nicht mehr. Zumal die Zahlen weiterhin stark durch negative Währungseinflüsse belastet würden. Bemerkenswert an der aktuellen Bestandsaufnahme ist, dass der Rückstand in der Division Smart mit ihren Günstigmarken etwas geringer (18 Prozent, in Lokalwährung 5 Prozent) ausfällt als in der auf Premium-Produkte ausgerichteten Division Style (minus 26 Prozent, in Lokalwährung minus 16 Prozent). Grossbritannien ist stärker betroffen als die Schweiz (im Bereich Style minus 15 Prozent) und vor allem Skandinavien, das sich erstaunlich robust zeigt.

Gestärkt aus Krise heraustreten

Einen Grund, Kuoni bereits wieder den Rücken zu kehren und schleunigst in eine andere Branche zu wechseln, sieht Peter Rothwell trotzdem nicht. Zum einen ist er Touristiker durch und durch, und zum anderen, versichert er mit Nachdruck, seien die Perspek-



Ein starkes Führungsduo bei Kuoni: CEO Peter Rothwell (links) und Finanzchef Max E. Katz.

tiven für sein Unternehmen gar nicht so schlecht: «Die Krise ist für Kuoni eine grosse Chance.» Das sei, betont der CEO, keine Floskel. «Wir können gestärkt aus dieser Krise heraustreten. Wir verfügen über einen starken Brand und sind hervorragend aufgestellt.»

Gerade jetzt bewähre sich das Kuoni-Geschäftsmodell. Im Gegensatz zu anderen grossen Touristikonzernen, die derzeit primär mit Restrukturierungsaufgaben und Abbauszenarien beschäftigt seien, habe Kuoni den eigenen Transformationsprozess weitgehend abgeschlossen und könne sich nun aktiv damit auseinandersetzen, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. «Schauen Sie!», kommt er im ST-Gespräch ins Feuer, «wir haben doch viele Vorteile auf unserer Seite.» Kuoni sei weder mit eigenen Hotels noch mit Flugzeugen belastet und müsse deshalb auch nicht die Produktion danach ausrichten. Sollte es aus irgendeinem Grund notwendig sein, könnte man die gesamte Hotelpalette für nächstes Jahr auswechseln. Geplant ist selbstverständlich nichts dergleichen, aber allein die Möglichkeit zu haben, wirkt positiv. Komme dazu, dass Kuoni nicht nur finanziell auf sehr gesunden Beinen stehe, sondern lediglich 22 Prozent der Kosten fix gebunden sind. «Das eröffnet uns erhebliche Opportunitäten. Flexibilität ist eine unserer grossen Stärken», streicht Rothwell denn auch heraus.

Vor allem zwei Schwerpunkte stehen für den neuen CEO, der sich selber als Teamplayer sieht, bei der Weiterentwicklung von Kuoni im Vordergrund. Einerseits müsse man Antworten und Lösungen finden, wie man den Kunden in seinen Bedürfnissen optimal verstehen und ihm die für ihn richtigen Angebote präsentieren könne. Dabei werde man bei der Kundenorientierung neue Wege gehen und innovative Ansätze suchen, so wie man das im letzten Jahr beim Branding bereits erfolgreich gemacht habe. Bei der Kundenansprache müssten alle Distributionskanäle genutzt werden. Internet werde künftig neben den Reisebüros eine noch wichtigere Rolle spielen, ist er überzeugt, wobei je nach Märkten und Produkten Unterschiede bestehen und auch künftig bestehen werden. Bereits heute generiert das Unternehmen konzernweit mehr als die Hälfte der Verkäufe direkt (16 Prozent Internet, 18 Prozent eigene Reisebüros sowie 17 Prozent Call Centers).

Im vor gut zwei Monaten lancierten Investitions- und Sparprogramm ist die Stärkung des elektronischen Vertriebs eine der vier Schlüsselinitiativen, genauso wie Massnahmen zur Kompetenz- und Effizienzsteigerung

bei den Mitarbeitenden. Diese sollen damit auf die wachsenden Anforderungen des sich wandelnden Reisemarktes vorbereitet werden. Und sie sind, wie Rothwell versichert, das wichtigste Kapital für Kuoni. Denn nur mit kompetenten Mitarbeitenden werde man die «andere Art des Reisen» kreieren können, die Kuoni künftig noch stärker auszeichnen soll. «Entscheidend ist doch, dass wir über breite Kenntnisse bei den Produkten und Destinationen verfügen und dieses Know-how unseren Kunden effizient und preiswert zur Verfügung stellen.» Spezielle Erlebnisse bie-

«Kompetente Mitarbeitende sind unser wichtigstes Kapital.»

ten, das zeichne den Reiseveranstalter aus, perfekte Momente eben, an die man ohne Hilfe von Kuoni nie herankommen würde. «Wir werden uns noch viel stärker auf beratungsintensive, komplizierte Reisen fokussieren, solche, bei denen wir unsere Beratungsqualität und unser Know-how ausspielen können.» Dabei werde man die eigene Stärke, über ein weltweites Netz von Destination-Management-Gesellschaften zu verfügen, gezielt nutzen.

Mit dem zweiten Schwerpunkt spricht der Kuoni-CEO das Verhältnis zwischen Veranstalter sowie Leistungsträgern und Partnern an. Auch hier gelte es, neue Wege zu beschreiten. «Wir haben dank unseren Kundenkontakten die Chance, beispielsweise den Hoteliers zu helfen, ihre Häuser zu füllen.» Kuoni quasi als Kompetenz-Drehscheibe in einem neuen Verhältnis zwischen Anbietern und Kunden.

Rothwell will wachsen

Dass es auch in 20 Jahren noch Reiseveranstalter geben wird, davon ist Peter Rothwell überzeugt. Aber eben nur noch solche, die ihr Geschäft verstehen und es effizient und mit der richtigen Kundenorientierung betreiben. Keine Frage, dass der Brite das seinem Unternehmen zutraut. Und Rothwell lässt auch keine Zweifel offen, dass er mit Kuoni zumindest mittelfristig wieder wachsen will – einerseits organisch, aber auch dank Zukäufen. Er verweist auf die Jahre 2006 bis 2008, in denen Kuoni Firmen mit einem Nettoerlös von 786 Millionen Franken übernommen hat. Nur, unter Druck stehe man diesbezüglich keinesfalls. «Wir kaufen nur, wenn ein Unternehmen wirklich zu uns passt.» Dass Kuoni selber immer wieder als Übernahmekandidat gehandelt wird, nimmt Rothwell gelassen. Das gehöre halt zum Geschäft.

Da dürfte ihm die aktuelle Buchungsentwicklung schon mehr Sorgen bereiten. Denn allen Vorteilen und Überzeugungen zum Trotz bleibt diese eine grosse Herausforderung. Eine hektische Reaktion sei von ihm nicht zu erwarten, betont Rothwell. Man habe bereits Ende Januar ein Investitions- und Sparprogramm im Volumen von 106 Millionen Franken lanciert. Richtig sei zwar, dass die darin formulierten Schlüsselinitiativen, jede für sich, nicht revolutionär seien. Den Unterschied mache das Tempo aus: «Wir wollen diese Massnahmen möglichst gleichzeitig und schnell umsetzen», macht er deutlich. Einen Bedarf, das Programm zu verschärfen und noch härtere Massnahmen zu ergreifen, gebe es derzeit nicht. Das Programm sei bereits angelaufen und zeitige erste Erfolge. Diese wird Rothwell brauchen. Denn ganz so einfach werden es ihm die Aktionäre am 20. April 2010 (nächste GV) nicht mehr machen. ♦



Sie führten kompetent durch die Kuoni-Generalversammlung (v.l.): Henning Boysen, Peter Rothwell und Finanzchef Max E. Katz.