

HandelsZeitung, 31. August 2005

«Der Flughafen kann noch wachsen»

Andreas Schmid · Der Multi-Verwaltungsratspräsident sagt, wie der Flughafen Zürich im Duty-free-Geschäft massiv zulegen kann, wieso der Airport zurückfällt und was Übernahmekandidaten für Kuoni mitbringen müssen.

Interview: Michael Kuhn und Gabriela Weiss

Sie sind Verwaltungsratspräsident von Kuoni, Unique und Barry Callebaut. Welche dieser Firmen hatte 2004 die beste Aktienperformance?

Andreas Schmid: Die Flughafen Zürich AG.

Bravo.

Schmid: Ich bin in allen diesen Unternehmen als Aktionär investiert, auch so weiss ich genau, wie sich die Unternehmen entwickeln.

Dann können Sie uns sicher auch erklären, weshalb die Aktie vom Flughafen Zürich mit 214 Fr. so hoch bewertet ist.

Schmid: Das behaupten Sie. Ich stelle fest, dass sich der Kurs erholt. Der Ausgabepreis betrug beim Börsengang 250 Fr.

Im Vergleich mit anderen Flughäfen hebt sich Zürich nicht ab, Übernahmefantasien gibt es keine.

Schmid: Aber das Unternehmen kann noch wachsen.

Wie?

Schmid: Einerseits haben wir in Spitzenstunden bereits heute Engpässe. Andererseits nehmen die Passagierzahlen deutlich zu.

Eine Massnahme ist das stillgelegte Dock B, das der Flughafen zum Eventzentrum umgebaut hat. Wird es ein Gewinnbringer?

Schmid: Nein, es wird keinen Gewinn erwirtschaften. Aber das muss es auch nicht. Wir wollen damit zu Randzeiten mehr Menschen an den Flughafen bringen.

Eine Wachstumsmöglichkeit wäre die Förderung von Billig-Fluggesellschaften. Der Flughafen Genf sieht dafür ein spezielles Dock vor. Ist das ein Modell für Zürich?

Schmid: Der Flughafen Zürich hat zwar mehr Low-Cost-Carrier als andere Hubs in Europa. Aber ein spezielles Dock für Billigflieger wird es nicht geben. Eine Sonderbehandlung für Billigfluggesellschaften in Zürich kommt nicht in Frage.

Um den Umsatz im Nichtfluggeschäft zu steigern, setzen Sie auf Arrival Duty-free, also auf zollfreie Waren, die bei Ankunft in Zürich gekauft werden können. Wann gibt es erste Angebote?

Schmid: Es gab schon parlamentarische Vorstösse, Arrival Duty-free zu erlauben. Diese wurden abgelehnt. In der Zwischenzeit hat Norwegen dieses Geschäft eingeführt. Das motiviert uns.

Was heisst motiviert?

Schmid: Wir werden versuchen, die Politiker von der Bedeutung des Arrival Duty-free für den Wirtschaftsstandort Schweiz zu überzeugen und so einen neuen Vorstoss im Parlament auszulösen. Wir sind sicher, dass wir damit unseren Umsatz steigern könnten.

Um wie viel?

Schmid: Wir rechnen mit einem zweistelligen Wachstum des Duty-free-Geschäfts.

Der Flughafen München wächst, in Zürich herrscht Stagnation. Was sind die Konsequenzen für Zürich?

Schmid: Es ist interessant: Sie reden von Zürich und nicht vom Flughafen. Damit sprechen Sie den wichtigsten Punkt überhaupt an: Der Zustand des Flughafens spiegelt den Zustand der Region. Geht es dem Flughafen schlecht, darbt auch der Wirtschaftsstandort.

Sie malen ein zu düsteres Bild.

Schmid: Nein. Ein Flughafen ist immer auch ein Indikator für den entsprechenden Wirtschaftsraum. Im Unterschied zu uns haben die Lufthansa und Bayern die Bedeutung des Flughafens aber erkannt und ihn unterstützt. Das Resultat ist, dass sich der Flughafen München auf der Rangliste der grössten Airports von Platz 47 auf Platz 43 verbessert hat und Zürich vom Rang 40 auf Rang 65 zurückgefallen ist.

Und das heisst?

Schmid: Wir nehmen am Wirtschaftswachstum zurzeit nicht genügend teil. Deshalb unternehmen wir alles, um in der Multi-Hub-Strategie der Lufthansa attraktiv zu sein.

Wird sich Lufthansa finanziell am Flughafen Zürich beteiligen?

Schmid: Es gibt keine solchen Absichten.

Lufthansa bezeichnet das Preis-Leistungs-Verhältnis in Zürich als unbefriedigend. Die Passagiergebühren seien zu hoch, die Verspätungen nicht akzeptabel. Wie gehen Sie mit dieser Kritik um?

Schmid: Sehr konstruktiv. Das Management der Lufthansa und der Swiss weiss genau, dass wir zum Beispiel die Sicherheitskosten selber tragen, die in anderen Ländern der Staat übernimmt. Man muss Äpfel mit Äpfeln vergleichen.

Das ändert nichts daran, dass der Lufthansa-Konzern mit dem Zürcher Flughafen unzufrieden ist.

Schmid: Wir versuchen ständig unsere Kosteneffizienz zu verbessern. Solange es in der Schweiz jedoch verursacherabhängige Gebühren gibt - und ich bin ein Verfechter dieses Systems - werden wir teurer sein als andere. Ändern könnte dies nur der Bund, indem er den Flughafen Zürich entlasten würde.

Fordern Sie eine Übernahme bestimmter Kosten durch den Bund?

Schmid: Nein. Ich halte es für falsch, wenn man noch mehr auf den Staat abwälzen will. Der Bund hat einige Mittel in der Hand, um eine bessere Ausgangslage zu verschaffen.

Welche?

Schmid: Zum Beispiel die Treibstoffzölle. Die Erträge könnten zur Attraktivitätssteigerung der Schweizer Flughäfen eingesetzt werden.

Der grösste Wachstumsmarkt ist der asiatische. Trotzdem gibt es kaum Direktflüge ab Zürich. Wie wollen Sie diese Situation ändern?

Schmid: Auch hier geht es weniger um den Flughafen selbst als um den Standort Schweiz. Wenn Swiss nicht genügend direkte Flugverbindungen aufbauen kann oder will, suchen wir mit Partnern Lösungen. Wir sind in Gesprächen mit mehreren Fluggesellschaften, unter anderem mit Air China.

Auch Kuoni will vom Wachstum in Asien profitieren. Dieses Geschäft hat vor allem unter dem Tsunami und Sars gelitten. Fokussiert das Unternehmen zu stark auf Asien?

Schmid: Hier ist uns in aller Deutlichkeit bewusst geworden, wieviel Umsatz wir in diesen Regionen machen. Wir reden hier von 500 Mio Fr. Wir hatten einen Einbruch von 20%. Mit solchen Risiken und tragischen Situationen müssen wir als Reiseunternehmen, aber auch als Konsumenten umgehen lernen.

Asien wächst im zweistelligen Bereich. Was macht Kuoni so sicher, dass diese Raten künftig anhalten?

Schmid: Die Märkte in Asien sind für uns strategische Märkte, wir investieren seit Jahren in diese Märkte. Man muss zuerst säen, bevor wir ernten können.

Damit haben Sie noch nichts verdient. Speziell die asiatischen Gruppenreisenden wollen möglichst günstige Angebote.

Schmid: Das Geschäft in Asien beginnt sich zu entwickeln. Wir wollen die Nachfrage nach kostengünstigen Angeboten befriedigen. Das heisst aber nicht, dass die Marge tief sein muss. Wir müssen diese günstigen Angebote bieten, damit wir danach sukzessive höherwertige Produkte anbieten können.

Verdienen Sie in Asien Geld?

Schmid: Wir werden in drei bis fünf Jahren in diesen Märkten gutes Geld verdienen.

Was heisst das?

Schmid: Wir reden nicht öffentlich über interne Zielsetzungen.

Im 1. Halbjahr gab es im Heimmarkt Schweiz einen Umsatzrückgang, die Buchungsstände liegen unter Vorjahr. Wie lange ist das Massengeschäft noch interessant?

Schmid: Wir decken in der Schweiz den gesamten Markt ab. Wir haben hier kein unternehmens- oder markenspezifisches Problem.

Sondern?

Schmid: Der Schweizer ist in jüngster Zeit deutlich weniger gereist als früher. Das widerspiegelt das mangelnde Vertrauen ins Wirtschaftswachstum.

Ist für Kuoni in der Schweiz das Ergebnis zu halten ein Erfolg?

Schmid: Als Marktführer wäre es vollmundig, wenn wir sagen würden, dass wir stärker wachsen wollen als der Markt. Wir glauben an Wachstum, aber nicht auf Kosten der Marge.

Insgesamt will Kuoni 6 bis 8% wachsen, doppelt soviel wie der Markt. Organisch oder mit Übernahmen?

Schmid: Primär organisch, es wird jedoch eine Kombination sein.

Wie sieht denn ein Unternehmen aus, das zu Kuoni passen würde?

Schmid: Es muss ein Spezialitätenanbieter sein, idealerweise im Premiumbereich und auch ein gewisses Synergienpotenzial aufzeigen, jedenfalls - analog zu Kuoni - mit geringer vertikaler Integration; das heisst keine oder relativ wenig Hotelbetten und Flugsitze.

Kuoni könnte auch auf dem Radar von Unternehmen sein.

Schmid: Kuoni ist schon länger auf dem Radar, weil wir eine attraktive Firma sind. Wir wollen aktiv im Markt sein und konsolidieren.

In fünf Jahren sollen 30% aller Buchungen übers Internet abgewickelt werden. Heute sind es in der Schweiz 3 bis 4%. Ist Ihr Ziel nicht illusorisch?

Schmid: Der Absatz über Internet widerspiegelt primär die Reisebürodichte eines Marktes. In Skandinavien haben Sie mit 30% einen hohen Anteil, weil es nicht so viele Reisebüros gibt.

Die Schweiz hat dagegen die höchste Reisebürodichte der Welt.

Schmid: Der Markt entscheidet, ob in der Schweiz die Reisebürodichte gleich bleibt. Wenn der Kunde über Internet buchen will, dann bucht er auch. Die Reisebüros werden immer eine Bedeutung haben, wenn sie eine Mehrleistung erbringen. Aber es wird Anpassungen geben.

Werden auch Kuoni-Reisebüros verschwinden?

Schmid: Mit den rund 100 Reisebüros in der Schweiz haben wir ein vernünftiges und gutes Netz.

Wird man künftig zum Beispiel einmal ein Kuoni-Produkt bei E-Bookers einkaufen können?

Schmid: Das ist spekulativ. Wir sind in der Phase, in der wir interessante Alternativen vergleichen.

Welches Mandat ist für Sie das zeitintensivste?

Schmid: Das hängt stark vom Industriezyklus und dem Geschäftsverlauf der einzelnen Firmen ab.

Der Vollamtpräsident

Steckbrief

Name: Andreas Schmid

Funktion: Verwaltungsratspräsident von Kuoni, Flughafen Zürich und Barry Callebaut

Alter: 48

Familie: Verheiratet, drei Töchter

Ausbildung: Jus- und Wirtschafts-Studium an der Universität Zürich

Karriere

1993-1997 Generaldirektor der Mövenpick Konsumgüter Division, Mitglied der Geschäftsleitung

1998-2000 CEO der Jacobs-Gruppe

Seit 2000 Präsident des Flughafens Zürich

1999-2002 CEO und Präsident von Barry Callebaut, seit 2002 nur Verwaltungsratspräsident

Seit 2002 Präsident von Kuoni

Seine Mandate

Seit dem Jahr 2002 ist Andreas Schmid vollamtlicher Verwaltungsratspräsident. Die Mandate: Flughafens Unique, Barry Callebaut und Kuoni. Die Flughafenbetreiberin Unique machte im Jahr 2004 einen Umsatz von 637 Mio Fr., der Gewinn lag bei 17 Mio Fr. Unique beschäftigt 1300 Mitarbeitende. Die Schokoladenherstellerin Barry Callebaut machte im Geschäftsjahr 2003/04 einen Umsatz von 4 Mrd Fr. und einen Gewinn von 115,6 Mio Fr. Das Unternehmen beschäftigt weltweit knapp 9000 Angestellte. Und der Reisekonzern Kuoni setzte im vergangenen Jahr 3,6 Mrd Fr. um, unter dem Strich blieb ein Gewinn von 73,8 Mio Fr. Kuoni beschäftigt weltweit 6400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.