

TUI reist anders als Kuoni

Das grösste Tourismusunternehmen der Welt fürchtet sich nicht vor Krisen und investiert viel Geld in eigene Hotels und Schiffe

Kuoni hat jüngst das Reisebürogeschäft verkauft. Der deutsche Anbieter TUI macht das pure Gegenteil. Die Gesellschaft setzt auf die vertikale Integration. Firmenchef Friedrich Jousen verspricht sich davon viele Vorteile.

DANIEL IMWINKELRIED

Die Reisekonzerne TUI und Kuoni gehören zwar derselben Branche an, unterschiedlicher könnte die Strategie der beiden Firmen jedoch kaum sein. Während die Schweizer ihr Reisebürogeschäft verkauft haben und auch keine Hotels und Flugzeuge mehr besitzen, investiert der deutsche Anbieter in Kreuzfahrtschiffe und Beherbergungsbetriebe, als ob agile Internetfirmen wie Expedia oder Booking den klassischen Reiseanbietern das Leben nicht schwer machen würden. TUI, der grösste Reisekonzern der Welt mit einem Umsatz von 20 Mrd. €, betreibt beispielsweise über 300 Hotels, wovon der Firma mehr als ein Drittel gehören. Fast 140 Flugzeuge stehen im Dienste der Gesellschaft, wobei ein Grossteil geleast ist. Dann wird TUI in den kommenden Jahren seine Kreuzfahrtschiffe weiter ausbauen, um die hohe Nachfrage in Deutschland nach dieser Art des Ferienmachens zu befriedigen. Deutsche sind ebenso wohlhabend wie US-Amerikaner und verfügen mindestens über gleich viel Zeit, unternehmen aber weniger oft eine Kreuzfahrt.

Qualität kontrollieren

Das Management von TUI glaubt, mit dieser vertikalen Integration eine Antwort auf die Herausforderungen gefunden zu haben, mit denen der Reise-sektor konfrontiert ist. Die Lage der Branche ist schwierig, und das gilt besonders für das klassische Tour-Operating. Jahrzehntlang verdienten die Anbieter gut, indem sie in südlichen Gefilden Hotel- und Flugkapazitäten kauften und diese an sonnenhungrige Nord- und Westeuropäer vermittelten. Inzwischen sinken die Preise von Pauschalreisen aber laufend, und entsprechend sind die Margen unter Druck geraten. Das Internet, das im Markt Transparenz schuf, hat den Anbietern das Geschäft verdorben.

In diesem Umfeld wolle sich TUI weniger auf die Vermittlung konzen-



Die TUI-Führung sieht im Kreuzfahrtgeschäft viele Wachstumschancen.

KRISZTIAN BOCSI / BLOOMBERG

trieren, sondern den Schwerpunkt auf den «Content» sowie den «Market Access» legen, sagt Friedrich Jousen, der die Reisegruppe seit Frühjahr 2013 führt, im Gespräch. Auf Deutsch heisst das: Das Unternehmen deckt die ganze Wertschöpfungskette ab, indem die Gäste zu einem hohen Grad die Ferieninfrastruktur des Unternehmens nutzen. Die Qualität eigener Schiffe, Flugzeuge und Hotels könne man beeinflussen, sagt Jousen. Und die Chance sei gross, dass Touristen, die in den Ferien eine positive Erfahrung gemacht hätten, wiederkämen, ja das Angebot weiterempfehlen.

Wachstumsmarkt Karibik

Die Kunst besteht dabei darin, mehr Kunden zu betreuen, als Hotelbetten zu besitzen. Das sichert eine hohe Auslastung, die in einem kapitalintensiven Geschäft überlebenswichtig ist. Gleichzeitig führt eine gute Belegung zu einem hohen operativen Leverage und einer attraktiven Verzinsung des eingesetzten

Kapitals. TUI bedient pro Jahr rund 20 Mio. Ferienreisende und verfügt über rund 7 Mio. Hotelbetten.

Jousen forciert besonders das Fernreise-geschäft, und im Zentrum der Bemühungen steht dabei aus diversen Gründen die Karibik. Trotz reger Bautätigkeit gibt es dort weiterhin weniger



«Die Qualität eigener Hotels und Schiffe kann man direkt beeinflussen.»

Friedrich Jousen
Vorstandsvorsitzender
TUI Group

Hotelbetten, als die Touristen nachfragen, so dass es sich für Tui lohnt, europäischen Touristen ein gebündeltes Angebot von Flug und Übernachtung anzubieten. Die Hotels der Gruppe in der Region werfen laut Jousen eine Kapitalrendite von 20% ab.

Die Karibik ist für den deutschen Reisekonzern allerdings noch aus einem zweiten Grund attraktiv. Die Region ist eine Ganzjahresdestination. Im Sommer reisen Europäer dorthin, im Winter Gäste aus Nordamerika. Vor allem das Geschäft in den USA und in Kanada will Jousen weiter ausbauen, um die Flugzeuge und Hotels der Gruppe noch besser auszulasten.

TUI peilt dabei als Absatzmarkt vor allem mittelgrosse Städte an. US-Fluggesellschaften betreiben ihr Geschäft in der Regel über Hubs, so dass amerikanische Touristen für eine Ferienreise in die Karibik mindestens einmal umsteigen müssen. Jousen erhofft sich dank direkten Verbindungen und dem gebündelten Angebot von Hotel und Flug einen Konkurrenzvorteil, zumal das klassische Reisegeschäft in den USA viel weniger verbreitet ist als in Europa. Immerhin ist das Tour-Operating von Unternehmen des alten Kontinents erfunden worden.

Jousen richtet den Blick jedoch nicht nur nach Nordamerika, sondern auch gegen Osten, etwa zu den Destina-

tionen Mauritius und Malediven. Diese sind zwar nicht ganz so vielversprechend wie die Karibik, weil sich Airlines aus arabischen Ländern in der Region eine starke Position erkämpft haben, doch es handelt sich ebenfalls um Ganzjahresdestinationen, und der vielversprechende Quellmarkt China ist nicht weit entfernt. Reisende aus diesem Land gelten wohl meist noch als umtriebige Sightseeing-Touristen und weniger als Feriengäste, trotzdem beträgt ihr Anteil im Robinson-Club von TUI auf den Malediven 30%.

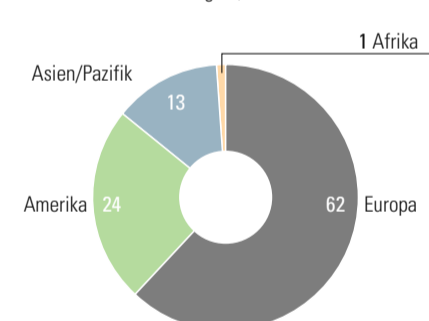
Was passiert bei Anschlägen?

Was aber passiert, wenn eine schwere Katastrophe, beispielsweise ein Krieg, eine Seuche oder eine Anschlagserie, den karibischen Raum oder Südostasien heimsuchen sollte? Die vertikale Integration bringt TUI bei einer hohen Auslastung zwar überdurchschnittliche Renditen, in Krisenphasen kann eine kapitalintensive Strategie jedoch stark auf die Profitabilität durchschlagen. Ein Teil der Fixkosten läuft weiter, während die Einnahmen wegbrechen.

Jousen bleibt bei dieser Frage etwas vage. Er scheint darauf zu vertrauen, dass der Reisekonzern mit der globalen Ausrichtung die Risiken ausbalancieren und dank der straffen Organisation sowie der eigenen Flugzeugflotte die Tourismusströme rasch umlenken kann. Der Anschlag im tunesischen Sousse im Juni 2015 traf ein Hotel der TUI-Tochterfirma Riu. Dem Unternehmen ist es laut Jousen gelungen, innert kurzer Zeit für 26 Mio. € Bettenkapazität in Spanien bereitzustellen. Ein solcher Richtungswechsel sei nur dank der vertikalen Integration möglich, sagt der Manager.

Die globale Ausrichtung von TUI

Absatzvolumen nach Region, in %



QUELLE: FIRMENANGABEN NZZ/lea. Rscannzz-0v5v1

EVERSHEDS

Growing Impact

Neue Partner in den Bereichen M&A, Kapitalmarkt- und Kartellrecht

eversheds.ch



Daniel Bachmann, lic. iur., Rechtsanwalt und Notar, spezialisiert sich auf Unternehmenskäufe und -zusammenschlüsse (M&A), Nachfolgeregelungen sowie Umstrukturierungen und berät in sämtlichen handels- und gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten. Er hat langjährige Erfahrung in nationalen und internationalen M&A-Projekten und in der Projektleitung von komplexen Umstrukturierungen.

Gerald Brei, Dr. iur., Rechtsanwalt, ist auf europäisches, schweizerisches und deutsches Kartellrecht spezialisiert. Darüber hinaus berät er in den Bereichen Beschaffungsrecht, Wirtschaftsverwaltungsrecht und regulierte Märkte. Er ist in allen Bereichen des Kartellrechts versiert und kann auf einen Erfahrungsschatz aus mehr als zwanzig Jahren Beratungspraxis zurückgreifen.

Urs Reinwald, lic. iur., Rechtsanwalt, LL.M., ist hauptsächlich in den Bereichen M&A sowie Kapitalmarkt- und Gesellschaftsrecht tätig. Er zeichnet sich durch grosse Erfahrung in nationalen und internationalen M&A-Transaktionen sowie in der Begleitung von Unternehmen und Banken bei Börsengängen (IPOs), Kapitalerhöhungen und Anleiheemissionen aus.

Eversheds Büros

Zürich Stadelhoferstrasse 22 | Bern Schwanengasse 1 | Genf 20, rue du Marché

Belgien Brüssel **China** Hong Kong, Peking, Shanghai **Deutschland** Berlin, Hamburg, München **Estland** Tallinn **Finnland** Hämeenlinna, Helsinki, Jyväskylä, Pori, Tampere, Turku **Frankreich** Paris **Irak** Bagdad, Erbil **Irland** Dublin **Italien** Mailand, Rom **Jordanien** Amman **Katar** Doha **Lettland** Riga **Litauen** Vilnius **Mauritius** Port Louis **Niederlande** Amsterdam, Rotterdam **Österreich** Wien **Polen** Warschau **Rumänien** Bukarest **Saudi Arabien** Riad **Schweden** Stockholm **Singapur** Singapur **Spanien** Madrid **Südafrika** Durban, Johannesburg **Tunesien** Tunis **Ungarn** Budapest **VAE** Abu Dhabi, Dubai **Vereinigtes Königreich** Belfast, Birmingham, Cambridge, Cardiff, Edinburgh, Ipswich, Leeds, Lonon, Manchester, Newcastle, Nottingham