

Meyer Burger
Warum Chef Pauli auf die Energiewende setzt
Das Interview — 44

Elektroauto
Micro erfindet den BMW Isetta neu
Kabinenroller — 50



SMI 8652 -1,5% SPI 8819 -1,4% STOXX 50 3180 -3,2% DAX 10 038 -2,5% Dow Jones 16102 -3,3% EUR/CHF 1,084 0,5% USD/CHF 0,97 1,6% Eidgenosse 10 J. -0,12% 0,0% Brentöl 50 USD 2,3% Gold Fr./kg 35 083 -0,5% (im Wochenvergleich)

Reden kann er

Heinz Karrers Probleme bei Kuoni belasten sein Economiesuisse-Präsidialamt

Karin Kofler, Victor Weber

Zürich Heinz Karrer spricht ohne Script. Er redet problemlos eine halbe Stunde, ohne dass er den Faden verliert. Auch am vorgestrigen Tag der Wirtschaft stand der Präsident des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse souverän auf der Bühne. In seiner Rede verwies er auf die schwierige Grosswetterlage, streifte die Themen, die den Verband beschäftigen: die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und die Aufhebung des Euro-Mindestkurses. Karrer tritt auf, wie man es von einem Mann seines Ranges erwartet: eloquent und überzeugend. Ein Glücksfall für Economiesuisse, könnte man meinen.

Doch Heinz Karrer ist angezählt. Sein Engagement als Profiverwaltungsrat, das er nebst dem Economiesuisse-Präsidium pflegt, wird mehr und mehr zur Hypothek für sein Amt als oberster Chef des wichtigsten Wirtschaftsverbandes der Schweiz. Denn bei Kuoni, wo er seit letztem Frühjahr Präsident ist, geht es drunter und drüber.

Der Aktienkurs des Reisekonzerns war dieser Tage phasenweise in freiem Fall, nachdem das Unternehmen Anfang Woche eine peinliche Klarstellung über die Nettoverschuldung hatte verbreiten müssen. Vor dem Verkauf des angestammten Reiseveranstaltergeschäfts hatte das Management gemeldet, dass daraus ein Nettocash-Bestand resultieren würde. Aus diesem wird nun eine Nettoverschuldung per Ende Jahr von 200 bis 250 Millionen Franken. Es darf vermutet werden, dass der Abgang von Finanzchef Thomas Peyer, der seinen Job erst im Frühjahr 2014 angetreten hatte, mit dem Debakel in Zusammenhang steht.

CEO Meiers Inthronisation bei Kuoni ist Karrers Werk

Das Problem ist aber weiter oben angesiedelt: bei Konzernchef Peter Meier. Dieser entpuppt sich eineinhalb Jahre nach seiner Beförderung als Fehlbesetzung. Meiers Inthronisation ist Karrers Werk. Er präsidierte damals den Erennungsausschuss des Verwaltungsrats. Schon der Findungsprozess war ein Desaster. Monatelang suchte man nach einem Kandidaten. Während des Prozederes sprang der einzige interne Anwärter, Stefan Leser, vom Karussell ab. Schliesslich zauberte Karrer im März 2014 Interims-CEO und Finanzchef Peter Meier als neuen Chef aus dem Hut. Entscheidend für die Wahl dürfte der Mangel an Alternativen gewesen sein und die Unterstützung dieser Lösung durch Dave Schnell. Er ist nebst Karrer der starke Mann im Verwaltungsrat von Kuoni, da er auch die Anker-Aktionärin, die Kuoni- und Hugentobler-Stiftung



Heinz Karrer, Präsident von Economiesuisse: Verständnis für Probleme statt Entscheidungen

Foto: Philipp Rohner

im Verwaltungsrat vertritt. Sie kontrolliert den Konzern mit 25 Prozent der Stimmen.

Doch Meier leistet sich seit Amtsantritt einen Fehltritt nach dem anderen. Im letzten Herbst erwischte er die Finanzgemeinde mit einem überraschend schlechten Halbjahresresultat auf dem falschen Fuss.

«Über den Kuoni-VR wird in Wirtschaftskreisen gelacht»

Im Januar sorgte die Ankündigung, das gesamte europäische Reisegeschäft zu verkaufen, für Umsatzeinbrüche an der Front. Und schliesslich musste Peter Meier im Juni, als er Rewe als Käufer des Reisegeschäfts präsentierte, einen riesigen Goodwill-Abschreiber kommunizieren. Auch hier hatte das Management zuvor andere Signale abgegeben. In der Finanzgemeinde hat Meier seine Glaubwürdigkeit verspielt. «Herr Meier hatte keinen glücklichen Start», sagt ZKB-Analyst Marco Strittmatter.

Für Kenner ist klar: Die Personalie Meier müsste nun auf den Tisch. Nicht nur das: Der ganze Konzern und mit ihm der Verwaltungsrat gerieten in Misskredit. «Über den Kuoni-Verwaltungsrat wird in Wirtschaftskreisen nur noch gelacht», sagt ein Profiverwaltungsrat. Auch in den Medien leidet sein Ansehen. Gestern schrieb die «Finanz und Wirtschaft» sarkastisch: «Wie vernichte ich ein Unternehmen? Man frage das Management von Kuoni.»

Der Konzernchef ist untendurch, das Audit-Committee, präsidiert von Finanzexperte Dave Schnell, steht ebenfalls in schlechtem Licht da, und es ist alles andere als klar, wie der Konzern seine verbleibenden Geschäftsfelder – Hotelbettendatenbank (GTD), Gruppenreisen (GTS) und Visadienstleistungen (VFS Global) – angesichts spärlicher Mittel weiterentwickeln will. «Einzig der Visadienstleister scheint frei von Problemen zu sein», schreibt die ZKB. Kommt hinzu: Der tiefe Aktienkurs lädt Spekulanten ein, sich die Titel einzuverleiben und so für Unruhe zu sorgen.

Heinz Karrers starke Hand wäre nun gefragt. «Führung heisst Stellung beziehen, und das mag Karrer nicht. Man weiss letztlich nie, was er denkt», sagt ein Kuoni-Intimus. Tatsächlich funktioniert er immer nach dem gleichen Muster, wenns brennt: Er suggeriert Verständnis für die Probleme. «Es gehört zu den Aufgaben des Verwaltungsrats, intensiv mit dem Management wie auch mit Investoren Diskussionen zu verschiedensten Themen zu führen», sagte er am Tag der Wirtschaft auf die Frage, ob Kuoni-Chef Peter Meier zur

Fortsetzung — 42

Harte Landung in Glattbrugg

Hotelplan hat zu viel Flugkapazität disponiert – und muss darum mit Germania brechen

Cornelia Krause, Karin Kofler

Glattbrugg ZH Es herrscht dicke Luft zwischen Vermieter Hotelplan und Untermieter Germania Flug AG im Glashaus an der Glattbrugg-Sägereistrasse 20. In der Sache geht es nicht etwa um ausstehende Mietzinszahlungen oder Ruhestörung, sondern um die strategische Partnerschaft zwischen Airline und Reiseveranstalter. Vor rund sechs Monaten gross verkündet, soll sie nach nur einer Sommersaison beendet sein. Hotelplan kündigte den Vertrag. Über die Gründe schweigen beide Parteien eisern, denn im Raum steht ein Rechtsstreit. Germania pocht auf Vertragserfüllung und lässt die Kündigung von Juristen auf Rechtsgültigkeit prüfen.

Recherchen zufolge hat sich Hotelplan beim Ausmass der Zusammenarbeit, insbesondere den Flugkapazitäten, verkalkuliert und kalte Füsse bekommen. Daraufhin suchte die Migros-Tochter einen Vorwand, um sich zurückzuziehen. Der Vertrag enthielt eine Ausstiegsklausel.

Dabei fing alles so schön an: Um für Hotelplan uneingeschränkt Ziele aus der Schweiz anfliegen zu können, gründete die deutsche Airline Germania einen Schweizer Ableger und holte in einem monatelangen Verfahren eine Schweizer Betriebserlaubnis (AOC) ein.

Die Partner kreierten die Marke Holiday Jet und malten einem Airbus A319 ein weisses Kreuz auf die Heckflosse. Das Flugzeug fliegt seit dieser Sommersaison ausschliesslich für den Reisekonzern Feriendestinationen im Mittelstreckenbereich an. Hotelplan-Gruppen-Chef Thomas Stirnimann war so frohgemut, dass er sich den Partner als Mieter ins Haus holte. Mit der Germania Flug AG sei der Grundstein der Charterlösung für die kommenden Jahre gelegt, liess sich Hotelplan-Suisse-Chef Kurt Eberhard in einer Medienmitteilung zitieren.

Nun will man von einer langfristigen Zusammenarbeit nichts gewusst haben: Die Verträge mit Flugpartnern würden grundsätzlich saisonal abgeschlossen, heisst

es in der Medienstelle. «Für den Winter arbeiten wir mit Helvetic Airways und Air Berlin zusammen.»

Der Fall Germania lässt erahnen, dass die Nerven beim zweitgrössten Schweizer Reiseveranstalter blank liegen. Denn in diesem Jahr lief wenig nach Gusto von Gruppenchef Stirnimann. Erst verlor er den Bieterkampf um das Schweiz-Geschäft von Kuoni an den deutschen Rewe-Konzern. Durch die mit Rewe entstehenden Synergien muss sich Stirnimann auf einen harten Preiskampf einstellen. Hätte Hotelplan den Zuschlag erhalten, wäre es wohl problemlos möglich gewesen, den Holidayjet-Vollcharter zu füllen. Doch die Lage hat sich zusätzlich eingetrübt: Frankenschock und Krisen

in Ferienzwecken machen dem Reisekonzern zu schaffen. Insbesondere für die im Sommer wichtige Destination Tunesien brachen nach dem Attentat in Sousse die Buchungen ein. In Griechenland wirkte sich die Eurokrise aus, in der Türkei das Flüchtlingsdrama.

Vollcharter zu fliegen, ist ein hohes Risiko

Einiges deutet darauf hin, dass Hotelplan wieder in die roten Zahlen fliegt. Erst 2013 hatte es die Migros-Tochter zurück in die Gewinnzone geschafft. «Stirnimann hat die Situation falsch eingeschätzt und nun ist ihm bewusst geworden, dass er mit dem Holidayjet-Vollcharter zu viel Kapazitäten eingekauft hat», sagt ein Touristikexperte. «Vollcharter funktioniert nur dann, wenn der Markt ausserordentlich gut läuft», sagt ein anderer Branchenkenner.

Im Winter hat es zudem eh genug Flugkapazität auf dem Markt. Dafür, dass sich Stirnimann verkalkuliert hat, spricht auch, dass Hotelplan einige Flüge mit den neuen Partnern gar nicht mehr durchführt. Der Vergleich zwischen altem und neuem Winterflugplan zeigt: Tunesien wird von Zürich aus nicht mehr angefliegen, Destinationen in Ägypten, Spanien, der Türkei und Zypern weniger häufig bedient. Hotelplan-

Suisse-Sprecherin Prisca Huguenin begründet die geringeren Kapazitäten damit, dass es auf die Schnelle nicht möglich gewesen sei, für sämtliche Flüge neue Partner zu finden.

Mit dem Germania-Debakel setzt Hotelplan eine Pleiten-Pech- und Pannen-Serie mit seinen Flugpartnern fort (siehe Box). «Ich war nicht gerade erstaunt, aber doch verärgert, dass Hotelplan schon wieder eine Zusammenarbeit plätzen lässt», sagt ein ehemaliger Geschäftspartner. Ein anderer kritisiert: «Anstatt die Vollcharterstrategie zu überdenken, passieren immer die gleichen Fehler.» Trotz des Hüts und Hotts befürchtet man in Glattbrugg keinen Imageschaden: «Wir haben bis jetzt keine negativen Rückmeldungen von Kunden erhalten, die sich über verschiedene Flugpartner geäussert hätten», sagt Sprecherin Huguenin. Bei Germania bemüht man sich um Schadensbegrenzung. Ersatzaufträge mit grossen Volumen für die Wintersaison zu finden, gilt als unrealistisch. Verwaltungsrat Urs A. Pelizzoni verweist jedoch auf das zweite Standbein der Airline mit Balkanflügen für Air Prishtina und berichtet von Anfragen diverser Reiseveranstalter. Auch wolle man neue Projekte angehen, die Flotte gar ausbauen. «Wir machen in jedem Fall weiter», sagt er.

Pleiten, Pech und Pannen: Hotelplans Flugpartner

2009 verkaufte Hotelplan die Fluglinie **Belair** an Air Berlin – zwecks Risikoverminderung. **Air Berlin** blieb strategischer Partner, doch nach rund anderthalb Jahren war Schluss. Laut Medienberichten hatte man sich im Einkauf verkalkuliert, ab Sommer 2010 mutete Hotelplan seinen Kunden vier teils recht exotische Airlines zu: **Tunisair**, **Koralblue Airlines**, **Pegasus** und **Viking Airlines**. 2011 entschied man sich für **Hello**. Die Partnerschaft endete zwei Jahre später mit dem Konkurs der Airline. Die Zusammenarbeit mit der tschechischen Airline **Travel Service** war auch von kurzer Dauer, diesmal weil Edelweiss mithilfe eines Artikels der Luftfahrtverordnung Strecken für sich beanspruchte. Es folgte die **Germania Flug AG**. Die Markenrechte an Holiday Jet gehören Hotelplan.



Holiday Jet: Turbulente Partnerschaft zwischen Hotelplan und Germania

Fortsetzung Reden kann er

Disposition stehe. Offenbar stand Karrer in den letzten Tagen intensiv in Kontakt mit den verunsicherten Investoren. Das Unternehmen steht nun unter Druck, die versprochenen Resultate, einen Nettobetriebsgewinn von 40 bis 50 Millionen Franken im Geschäftsjahr 2015, zu liefern.

Im Umfeld von Economiesuisse beobachtet man Karrers mangelndes Profil und seine Kuoni-Probleme mit Sorge. «Er ist zu nett, will es allen recht machen», sagt ein ehemaliger Kadermitarbeiter des Verbandes. Die Meinung der meis-

ten Beobachter ist klar: Der Fall Kuoni wird zum Lackmestest für Karrers Karriere. Während er bei Axpo, wo er bis 2014 als Chef amtierte, abprang, bevor der Energiekonzern so richtig in Schwierigkeiten geriet, kommt er beim Reisekonzern nicht um harte Entscheidungen herum.

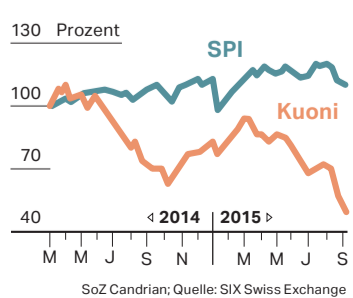
«Bei Kuoni bräuchte es einen kompletten Neuanfang», sagt Philipp Leu vom Aktionärsdienstleister Z-Rating. Damit spricht er die nötige Erneuerung des Verwaltungsrats an sowie die Abschaffung der Stimmrechtsaktien und der Stimmrechtsbeschränkung. Karrer habe aber die Chance dazu eigentlich schon verpasst.

Bei Economiesuisse hatte man sich die Entwicklung des neuen Präsidenten anders angedacht.

Rolf Soiron, der Präsident der Findungskommission, hatte ihm aufgetragen, gewichtige Präsidialämter zu suchen und anzunehmen, denn Karrer galt in der Wirtschaft eher als Leichtgewicht.

Inzwischen ist Karrer bei Kuoni vom Vizepräsidenten zum Prä-

Im freien Fall



sidenten aufgestiegen, doch Kuoni ist nur ein Schatten seiner selbst und beschäftigt bloss noch 300 Mitarbeiter in der Schweiz. Bei der Bank Notenstein ist er einfaches Verwaltungsratsmitglied geblieben. Dennoch sagt Soiron: «Karrer entspricht genau den Erwartungen, die wir hatten. Er hat es geschafft, den Verband neu zu positionieren und zusammenzuhalten, er versteht es, mit der Basis zu kommunizieren, er ist einer, der die unterschiedlichen Interessen auf einen gemeinsamen Nenner bringen kann.» An der Spitze brauche es nicht jemanden, «der ständig als Agent Provocateur in Erscheinung tritt».

Doch Soirons Meinung teilen nicht alle. Auf politischer Ebene wäre statt Konzilianz in nächster

Zeit Kampfgeist gefragt, sind sich Beobachter einig. «Die entscheidende Frage ist, ob einer wie Karrer den Bundesrat auf den richtigen Weg bringen kann, wenn es um den Streitpunkt Personenfreizügigkeit mit der EU geht», sagt ein Kenner.

Bei den sich abzeichnenden Volksabstimmungen über unser Verhältnis zur EU sowie zur Altersvorsorge brauche es an der Spitze von Economiesuisse eine charismatische Persönlichkeit, welche die Stimmbürger packen und mit authentischen Argumenten überzeugen könne. Es genüge nicht, gebetsmühlenartig zu wiederholen, dass die Bilateralen von existenzieller Bedeutung seien, die Reform der Sozialwerke unumgänglich und die Masseneinwanderungsinitiative wirtschaftsfeindlich sei. Dafür sei-

en die Gegner einfach zu stark: die SVP und die SP.

Einen Vorgeschmack auf die anstehenden Kämpfe hat Karrer unlängst bekommen. In einem Interview holte Alt-Bundesrat und SVP-Übervater Christoph Blocher zum Frontalangriff aus: «Meinen Sie, ich hätte es nötig, auf die Wirtschaftsbürokraten zu hören? Schauen Sie sich doch Economiesuisse an: Die Direktorin kommt vom Staat, der Präsident war bei staatsnahen Unternehmen tätig.» Karrer parierte die Attacke nicht. Stattdessen profiliert sich sein Vize Hans Hess als starker Mann bei Economiesuisse, während Gewerbeverbandpräsident Hans-Ulrich Bigler sich wirksam als die wichtigste Stimme der Wirtschaft verkauft. Den Karren ziehen andere als Karrer.