

GUIDO EGLI

Neuaustrichtung: Mövenpick wurde seit Ende der Ära Prager immer wieder von Management-Problemen geschüttelt. Die Asien-Expansion mit Ice Cream war ein Reifall, weil man Strukturen aufbaute, bevor man den Markt entwickelt hatte. Heute kämpft Mövenpick noch immer mit zu geringen Margen. Verwaltungsratspräsident und CEO Guido Egli will das nun ändern. Derzeit wird Mövenpick dekotiert. Soll die Braut für einen neuen Freier schön gemacht werden?

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Warum hat man Mövenpick eigentlich dekotiert?

“Die Eigentümer wollen die Struktur vereinfachen. Rund 90 Prozent der Aktien befinden sich schon seit vielen Jahren im Besitz des Hauptaktionärs, der Familie von Finck. Da machte es wenig Sinn, die 10 Prozent länger an der Börse zu halten. Nur schon wegen der hohen Kosten, die mit einer Kotierung verbunden sind. Deshalb hat man den Minderheitsaktionären ein Kaufangebot unterbreitet. Die Dekotierung sollte bis Mitte des Jahres abgeschlossen sein.”

Macht man Mövenpick jetzt zum Totalverkauf fit, zum Beispiel an einen arabischen Investor?

“Hinter der Dekotierung stehen keine Verkaufsabsichten. Die Besitzer wollen an der heutigen Strategie festhalten. Das Unternehmen soll einfach privat geführt werden.”

Der Hauptteil ist ja heute mit etwa 700 Millionen Umsatz der Hotelbereich. Der Gewinn ist mit acht Millionen relativ bescheiden. Macht man im Hotelbereich allgemein so wenig Gewinn?

“Natürlich ist da noch Potenzial drin. Über 80 Prozent unserer Betriebe sind Marktführer an ihrem Standort. Die Prognosen für die nächsten Jahre sehen sehr gut aus.”

Und warum sind die Prognosen besser?

“Wir werden vermehrt Managementverträge für neue Hotels abschliessen. Im Moment haben wir 57 Hotels mit gut 14 000 Zimmern und Projekte für weitere 30 Hotels, in erster Linie Managementverträge. Wir wollen die heutige Anzahl von Hotels bis 2010 verdoppeln.”

Das bedeutet mehr Umsatz. Bringt es aber auch mehr Gewinn?

“Managementverträge sind weniger kapitalintensiv. Dahinter stehen Investoren, die in Hotelkomplexe investieren, die aber auch froh sind, dass sie einen langjährigen Mieter haben, der Gewähr für eine hohe Qualität bietet.”

Ein anderer Bereich ist Fine Foods, der heute nur noch ein kleiner Bereich ist. Dieser Teil macht aber anständige Gewinne. Ist er heute, nach dem Verkauf des Glace-Geschäfts, nicht zu klein, um wirklich aufrechterhalten zu werden?

“Fine Foods ist zwar die kleinste Sparte in der Mövenpick-Gruppe, aber mit Abstand die lukrativste; wir hatten letztes Jahr eine Ebit-Marge von 42 Prozent. Wir stellten den Bereich nach dem Verkauf von Ice Cream auf eine völlig neue Basis. Davon abgesehen: So klein ist die Sparte nun auch wieder nicht. Fine Foods macht heute bereits wieder ähnliche Umsätze wie zuvor mit Ice Cream. Wir weisen nur die Lizenzeinnahmen aus. Die eigentlichen Umsätze mit Mövenpick-Markenprodukten belaufen sich auf rund 150 Millionen Franken (ohne Ice Cream).”

Wie funktioniert das überhaupt? Baut man da eine Linie auf und gibt sie dann an andere Unternehmen weiter?

“Wir überlegen uns, was ins Portfolio der Markenprodukte Mövenpick passen könnte. Dann entwickeln wir solche Produkte, allein oder gemeinsam mit unseren Partnern. Und dann bringen wir es mit einem Lizenzpartner auf den Markt. 2006 haben wir das mit Schokolade und mit Biskuits gemacht. Es gab auch neue Kaffee-Produkte (Caffè Freddo) und eine Erweiterung im Salat-Dressing-Bereich. Wir überlegen uns sehr ge-

nau, welche Produkte wir dazunehmen. Wir wollen kein Sammelsurium von Produkten, nur damit es heisst, Mövenpick habe viele Produkte. Wir sind sehr selektiv.”

Im Grunde genommen ist Mövenpick ein Detaillist.

“Nein, so kann man das nicht sagen. Wir sind der Spezialist für Marken und Marketing; wir haben eine starke Marke sowie die gastronomische Kompetenz; wir verstehen, was Genuss ist und was der Konsument wirklich will. Mit unseren Ideen gehen wir auf starke Hersteller zu. Denen bieten wir ein Top-Premium-Produkt an. Das ist für die Hersteller günstiger, als in jahrelanger Arbeit eine eigene Marke aufzubauen. Mit unserer Marke hat er die Garantie, dass das Produkt vom Verbraucher als Premium-Produkt akzeptiert wird. Er vermarktet es aber, er verhandelt mit den Detaillisten, den Supermarktketten.”

Will das ein Hersteller wirklich? Da öffnet er für Mövenpick einen ganzen Markt, besitzt aber die Marke nicht.

“Das ist natürlich immer wieder ein Diskussionspunkt. Sehr viele Hersteller haben aber auch erkannt, dass sie mit der Marke Mövenpick ein Premium-Produkt ins Sortiment bekommen, das Mehrrumsatz und Mehrertrag verspricht. Mit dem Risiko allerdings, dass ein Vertrag mit Mövenpick auch einmal auslaufen kann. Das kommt aber nur sehr selten vor. Wir machen langfristige Lizenzverträge, und wir haben in den letzten Jahren kaum je einen Lizenzpartner ausgewechselt.”

Das könnte man doch auch aggressiver betreiben. Mövenpick ist eine bekannte Marke. Da könnte man doch viele Produkte unterbringen. Warum ist man da so zaghaft?

“Eine starke Marke wie Mövenpick verträgt nicht alles. Man muss sehr selektiv bleiben. In Deutschland rennen uns die Hersteller die Türen ein, denn sie haben den Mehrnutzen dieser Marke erkannt. Wir brauchen aber Premium-Produkte, die zu unserer Philosophie passen, wir müssen die Genuss- und Qualitätshoheit behalten. Sonst zerstören wir die Marke. Für uns gilt: Weniger ist mehr. Wir werden auch in diesem Jahr ein paar neue Artikel bringen, aber immer sehr selektiv.”

War es vor diesem Hintergrund nicht ein Fehler, das Glacegeschäft abzustossen? Das war doch eine Art Flaggschiff für die Marke?

“Unter den damaligen Prämissen war es kein Fehler. Damals glaubte man, die Mövenpick-Ice-Cream-Zukunft liege in Asien. Und man wollte Häagen Dazs Paroli bieten. Also begann man, in jedem Land eigene Gesellschaften zu eröffnen. Man hat Strukturen aufgebaut, bevor man einen bestimmten Markt entwickelt hatte. Weil Neuseeland näher bei Asien liegt und weil dort der Milchpreis günstig ist, baute man dort eine komplett neue Glacefabrik. Das war eigentlich gar nicht abwegig.

Nur konnte man in Neuseeland nicht die Qualität erreichen, die man aus der Schweiz gewohnt war. Und man verwendete für die Glace eine neuseeländische Verpackung, die für die speziellen japanischen Tiefkühler nicht geeignet war: Die Glace oxidierte und veränderte die Farbe, Erdbeerglace wurde braun. Das Asien-Abenteuer war ein Flop, der Millionen kostete.”

Und warum hat man dann nicht einfach in Europa expandiert?

“Damals kam ich zu Mövenpick. Die Situation war so dramatisch, dass man nicht mehr wusste, was man machen sollte. Wir haben uns dann bis auf zwei Märkte aus Asien zurückgezogen und uns auf unsere Stammgebiete Schweiz und Deutschland konzentriert. Um die europäischen Märkte weiterzuentwickeln, hätten wir mehrere Hundert Millionen Franken investieren müssen. Dieses Geld hätte dann in den anderen Unternehmensbereichen gefehlt. Ausserdem hätte Mövenpick gegen die wirklich grossen Player Nestlé und Unilever wohl keine realistische Chance gehabt. Und wir wussten, dass die beiden Grossen schon lange nach Marken im obersten Premiumbereich gesucht hatten. Und als Nestlé dann unseren grössten Lizenznehmer Schöller schluckte, war der Fall für uns klar: Wir haben mit Nestlé intensiv verhandelt und dann die Mövenpick-Ice-Cream-Markenrechte verkauft.

Auch der Mövenpick-Weinhandel ist eine eher kleine Sparte. Wie schätzen Sie dort das Entwicklungspotenzial ein?

“Der Wein ist ein angestammtes Geschäft, das noch auf den Gründer Ueli Prager zurückgeht. Der hatte damals sehr früh erkannt, dass die Schweizer nicht nur Döle und Fendant trinken wollen. Er begann, in seinen Restaurants kalifornische, chilenische, argentinische und südafrikanische Weine anzubieten. Und weil er die am Anfang nicht in genügenden Mengen bekam, kaufte er eben selber ein. Damit hatte er schnell ein Volumen, das seine Hotels und Restaurants allein nicht absetzen konnten. Also gründete er eine Weinhandlung. Die macht heute rund 110 Millionen Umsatz und ist in der Schweiz und in Deutschland zu einem ansehnlichen Weinanbieter geworden. In den letzten Jahren haben wir allerdings ein paar Fehler gemacht. Wir haben nicht frühzeitig erkannt, dass sich der Trend in Richtung europäische Weine dreht. Das haben wir korrigiert, aber der Gewinn war im letzten Jahr immer noch bescheiden. Aber das kommt schon wieder. Wir wollen im Weingeschäft bleiben.”

Hat also das frühere Management grobe Fehler gemacht?

“Das sagt sich immer so leicht. Aber ich denke schon, dass die ein paar Trends verschlafen haben.”

Hotels, Fine Foods, Wein. Alles ist im Umbruch. Mövenpick scheint ein grosse Baustelle zu sein.

“Ich glaube nicht, dass Mövenpick eine Baustelle ist. Diese Zeit ist vorbei. Wir haben in den letzten Jahren die Voraussetzungen geschaffen, dass Mövenpick wieder ertragreich operieren kann. Die Verselbstständigung der fünf Unternehmensbereiche ist vorangekommen. Das war auch nötig. Denn einen wie Ueli Prager, der alles zusammen führen und innovativ voranbringen konnte, findet man nicht so leicht. Das hat man bei Mövenpick lange geglaubt, und das war ein Fehler. Da war auch für den heutigen Haupt- und baldigen Alleinaktionär gelegentlich schmerzhaft. Denn es ist viel Geld falsch investiert worden. Jetzt haben wir in jedem einzelnen Bereich Profis, die jeweils ein Unternehmen im Unternehmen führen.”

Ueli Prager war in vielen Dingen ein Vorreiter: Systemgastronomie mit edlen Produkten, offenen Wein aus Siebendenziflaschen, Riz Casimir, Beefsteak Tatare. Kann man der Prager-Philosophie überhaupt noch nachleben? Wo soll Mövenpick denn noch Vorreiter sein? Es gibt doch schon alles. Ist dadurch nicht der innere Sinn des Unternehmens in Frage gestellt?

“Das glaube ich nicht. Natürlich kann man eine solche Vorreiterrolle nicht 50 oder 60 Jahre lang spielen. Das letzte grosse Konzept, das Ueli Prager gebracht hat, ist Marché, das Frischekonzept. Danach stand Mövenpick in verschiedenen Bereichen still. Man hat bewahrt, was Prager mitgegeben hatte. In dieser Zeit kamen italienische, thailändische, chinesische Restaurants auf. Bei Mövenpick blieb man beim Bewährten. Das hat sich jetzt aber wieder sehr verändert; wir haben uns auf unsere Wurzeln besonnen: Swissness, Frische; es wird auf einem neuen, viel höheren Niveau gekocht als damals. Mit Marché gehen wir in andere Länder, auch auf Flughäfen (was man früher nicht machte) und in Bahnhöfe. Wir sind wieder Trendsetter, betonen aber immer unsere Swissness.”

Das Marché-Konzept soll stark ausgebaut werden. Jetzt ist es ja mit 260 Millionen Umsatz und nur sechs Millionen Gewinn nicht gerade eine Goldgrube.

“Der Gewinn ist noch relativ gering. Die Margen sind noch zu tief. Das hängt aber auch mit den hohen Investitionen zusammen. So haben wir zum Beispiel das Flughafenrestaurant in Hamburg eröffnet, in Norwegen eine Raststättenkette mit zwölf Filialen und in Slowenien ebenfalls eine Raststättenkette gekauft. Das schlägt sich natürlich in der Marge nieder.”

Heute baut Mövenpick das Raststättennetz in Europa aus. Vor ein paar Jahren wurde die Beteiligung an der italienischen Autogrill-Kette verkauft.

“Das war damals eine strategische Beteiligung. Wir wollten in diesem wichtigen, grossen Autobahnnetz Fuss fassen, zusammen mit Autogrill. Nachher haben sich die Prioritäten verändert. Und wir haben an Benetton verkauft.”

Was ist das Interesse des Herrn von Finck an Mövenpick?

“Das müssten Sie ihn eigentlich selber fragen. Weil ich aber sehr eng mit ihm zusammenarbeite, weiss ich, dass er sehr an der Entwicklung von Mövenpick interessiert ist und sie sehr genau verfolgt. Auch er will Mövenpick wieder zu der Unternehmensperle machen, die sie schon einmal war. Im Übrigen ist die heutige Besitzerin von Mövenpick die Carlton Holding; und sie wird beherrscht von Luitpold von Finck.

Die Familie kommt aus dem Finanzwesen. Da ist doch die Gastronomie sehr weit weg.

“Die Familie von Finck kommt in der Tat aus dem Finanzbereich. Sie hatte aber schon immer auch grosse Beteiligungen in konsumnahen Unternehmen. Die Branche ist also für die Familie nicht wirklich neu. Sie war jahrelang Besitzerin von mehreren Brauereien, unter andern Löwenbräu München, haben eigene Mineralwasserquellen etc.”

Ist nicht Prinz Alwaleed bin Talal an der Hotelkette beteiligt?

“Prinz Alwaleed ist mit seiner Kingdom-Gruppe mit 33,3 Prozent am Unternehmensbereich Hotels & Resorts beteiligt. Das hat man gemacht, um die finanzielle Kraft zu bekommen, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln. Die Kingdom-Gruppe ist selber als Hotelinvestor im Mittleren Osten im Geschäft. Das verschafft Mövenpick auch neue Managementverträge.”

Wie führen Sie den Konzern mit seinen fünf quasi selbstständigen Einheiten? Sie sind ja CEO der Holding/der gesamten Gruppe.

“Wir steuern das Unternehmen vom Holdingsitz Cham aus. Meine Hauptaufgabe ist es, die Unternehmensbereiche zu koordinieren – gegenüber dem Aktionär und dem Verwaltungsrat. Ich bin auch in den Verwaltungsräten praktisch sämtlicher Tochtergesellschaften. So behalte ich den Durchblick in allen Unternehmensteilen. Und so vertrete ich auch die Interessen des Hauptaktionärs und der Holding.”

Wie sind Sie zu Mövenpick gestossen?

“Ich habe eine eigene Beratungsgesellschaft, die sich auf Nahrungsmittel und Getränke spezialisiert hat und sehr stark nach Asien ausgerichtet ist. Als das Glace-Debakel von Mövenpick in Asien passierte, hat man verschiedene externe Berater gefragt, was da zu tun sei. Einer davon war ich.

Mein Konzept als externer Consultant war, nicht nur gute Ratschläge zu geben, sondern diese auch operativ umzusetzen. Dafür werden wir auch ertragsabhängig bezahlt. So bin ich zu Mövenpick gestossen. Heute bin ich CEO der Holding, was meine Arbeitszeit zu etwa 60 Prozent auslastet, und zusätzlich CEO von Mövenpick Foods, was ich als Folge meines Glace-Mandats wurde.”

Wo wollen Sie Mövenpick hinführen? Was ist das grundsätzliche Ziel Ihrer Aufgabe?

“Mövenpick soll auch finanziell wieder zum Vorzeigeunternehmen werden. Wir brauchen in der Gruppe eine Eigenkapitalrendite von 10 bis 15 Prozent, um wirklich als profitables Unternehmen zu gelten. Dies bedeutet ein Unternehmensergebnis von 25 bis 30 Millionen. Wir sind auf dem richtigen Weg, aber noch nicht angekommen. Weiterhin wollen wir wieder besser als eine der starken Schweizer Marken wahrgenommen werden. Und wir wollen auch weiter expandieren – alles mit hoher Qualität!”