

„Ich bin kein Hasardeur“

TUI-Chef Friedrich Jousen über die Folgen des heißen Sommers, wie er seinen Konzern robuster machen will und warum er an XL-Sitzen mehr verdient als mit Kreuzfahrten

€uro: Herr Jousen, in diesem Sommer sind viele Urlauber zu Hause geblieben, weil das Wetter auch daheim so schön war. Wie bekommen Sie das zu spüren?

Friedrich Jousen: Natürlich ist es den Touristikunternehmen lieber, wenn es hier zu Hause Regentage ohne Ende hat. Im Ernst: Die Last-Minute-Buchungen sind geringer. Aber wir hatten drei sehr gute Quartale, weil viele Kunden ihren Urlaub in diesem Jahr schon früh gebucht haben. Deswegen trifft uns der heiße Sommer nicht so stark.

Trotzdem haben Sie Anfang August die Erwartungen, was das Gewinnwachstum angeht, gedämpft. Woran liegt das?

Jetzt aber mal langsam. Wir haben versprochen, dass wir den Gewinn auch 2018 um mindestens zehn Prozent steigern. Das werden wir auch liefern.

In den vergangenen drei Jahren haben Sie Steigerungen von 13 bis 14 Prozent erreicht.

Wir erreichen auch 2018 ein zweistelliges Ergebniswachstum. Das zeigt, dass wir mit dem Umbau des Konzerns vom Reiseveranstalter zum integrierten Touristikonzern mit eigenen Hotels und Schiffen sehr weit sind. Wir sind nach 2017 zum zweiten Mal schon nach neun Monaten profitabel. Früher haben wir das erst im letzten Quartal geschafft, zwischen Juli und September, weil das die Hauptreisezeit ist. Mit unseren Schiffen und Hotels machen wir nicht nur höhere Gewinne, sie sind auch gleichmäßiger übers Jahr verteilt.

Warum schaffen Sie dann in diesem Geschäftsjahr, das bei TUI am 30.9. endet, kein Gewinnplus von 13 bis 14 Prozent?

Natürlich spielt der heiße Sommer in den letzten Wochen eine Rolle. Auch das schwache Pfund, das die Kaufkraft unserer sechs Millionen britischen Kunden geschmälert hat. Aber wir können weder das Wetter ändern noch Währungen beeinflussen oder

politische Instabilität in Teilen der Welt verhindern. Was wir tun können, ist, den Konzern und unser Geschäft robuster zu machen.

Wie denn?

Wir haben in den letzten vier Jahren massiv in eigene Hotels und Schiffe investiert. Aus diesem Bereich kommen heute über 60 Prozent unserer Gewinne. Dieses Geschäft ist sehr lukrativ. Wir sprechen hier über Kapitalrenditen von 15 bis 25 Prozent im Gegensatz zur reinen Reisevermittlung, wo die Margen bei drei bis fünf Prozent liegen. Die eigenen Hotels und Schiffe haben außerdem den Vorteil, dass Internetreiseanbieter keine Konkurrenz sind. Im Gegenteil, wir können über sie sogar zusätzliche Kunden gewinnen. Aber jetzt kommt für TUI die nächste Stufe des Wachstums. Ich sehe gute Chancen, über die nächsten Jahre Umsatz und Ergebnis weiter zu steigern, ohne jedes Mal für einige Hundert Millionen Euro ein neues Kreuzfahrtschiff zu kaufen.

Wie soll das gehen?

Es geht darum, das Geschäft zu digitalisieren. Damit meine ich nicht, dass wir Reisen online verkaufen. Das tun wir schon heute.

Sondern?

Wir müssen die Daten unserer Kunden digitalisiert überall und jederzeit zur Verfügung haben, um ihnen maßgeschneiderte Angebote machen zu können. Und wir müssen unsere Produkte auf eine globale Plattform heben, um sie in dem Markt zu verkaufen, wo wir den besten Preis erzielen können.

Was ist daran so besonders?

Jeder Kunde zahlt bei uns durchschnittlich 900 Euro für seine Reise. Die Frage ist, wie schaffen wir es, auf 960 Euro zu kommen? Durch die Daten und das Wissen über unsere Kunden können wir ihnen individuelle Zusatzangebote machen. Zum Beispiel extra Gepäck, einen XL-Sitz, einen Ausflug vor →



Im Labor: In einer ehemaligen Brauerei in Stockholm erprobt TUI neue digitale Geschäftsmodelle. €uro-Chefreporterin Sabine Gusbeth traf TUI-CEO Friedrich Jousen dort zum Interview. „Deutschland ist auf vielen Feldern weniger digital als Skandinavien“, sagt er

Entspannt: „Wir machen nicht nur höhere Gewinne, sie sind auch gleichmäßiger übers Jahr verteilt“, freut sich TUI-Chef Jousen über den Erfolg des Konzernumbaus



TUI Group

Lange galt der Touristikonzern TUI als Kapitalvernichter.

Als Friedrich Jousen 2013 den Vorstandsvorsitz übernahm, musste er sparen und Stellen streichen. Er forcierte den Zusammenschluss mit der britischen TUI Travel. Dadurch entstand Ende 2014 der größte Touristikonzern der Welt mit Sitz in Düsseldorf. Jousen baute das Geschäft mit eigenen Hotels und Kreuzfahrtschiffen aus. Heute verfügt das Unternehmen über 380 Hotels (u. a. RIU, Robinson), 16 Schiffe (u. a. Mein Schiff, MS Europa), 150 Flugzeuge, 1600 Reisebüros und 20 Millionen Kunden. In diesem Geschäftsjahr, das im September endet, will Jousen einen Umsatz von 19 Milliarden und einen Vorsteuergewinn (Ebita) von mindestens 1,2 Milliarden Euro erreichen.

Ort, das Wunschzimmer mit Meerblick. Je mehr wir über den Kunden wissen, desto passender ist das Angebot, das wir ihm machen können. Wirtschaftlich erhöhen wir dadurch den Umsatz und vor allem unsere Marge.

Wie wollen Sie so die Marge steigern?

In der traditionellen Reisevermittlung verdienen wir um die drei Prozent. Mit den eigenen Hotels, je nach Marke, um die 15 Prozent, mit Kreuzfahrtschiffen auch mehr. Bei den Zusatzleistungen liegt die Marge im Schnitt bei 35 Prozent. Das heißt, wir können unsere Marge damit fast verdoppeln. Bei manchen Angeboten kann der Umsatz auch gleich Gewinn sein, also 100 Prozent Marge.

Das müssen Sie erklären.

Wenn wir einen XL-Sitz im Flugzeug verkaufen, bauen wir den ja nicht extra ein. Oder wir bieten ein Upgrade in eine Suite an, weil die nicht belegt ist, da entstehen quasi keine Zusatzkosten. Wenn wir jetzt nur einen Kunden haben, der bereit ist, dafür zehn oder 20 Euro auszugeben, dann ist Umsatz gleich Gewinn. Wenn wir es richtig machen, können wir die Zusatzangebote mit Blick auf unsere 20 Millionen Kunden skalieren.

Warum machen Sie das nicht schon längst? Dazu muss man den Kunden sehr genau kennen. Wir wollen ihn ja nicht mit Angeboten überschwemmen. Unser Ziel ist es, dass unsere Kunden jede fünfte Zusatzleistung kaufen, die wir ihnen anbieten.

Das hört sich nach viel an. Wie kommen Sie auf diese Zahl?

Tatsächlich liegt die Annahmewahrscheinlichkeit, wenn Sie ein Angebot per Mail bekommen, bei unter einem Prozent. Wir können aber heute das Kundenverhalten mittels künstlicher Intelligenz so genau analysieren, dass 20 Prozent möglich sind. Erste Testläufe bei TUI in Schweden haben uns darin auch bestätigt. Und wir planen schon weiter.

Was denn?

Wir wollen unsere Plattform für Dritte öffnen. TUI ist dabei weiter der Partner für den Kunden, aber lokale Betreiber können ihre Angebote in die digitale Plattform einstellen, zum Beispiel eine Segway-Tour in Ägypten, einen Kochkurs in der Türkei oder spezielle Ausflüge und Sportangebote. Je mehr Angebote wir haben, desto besser können wir sie auf den einzelnen Kunden zuschneiden. 20 Millionen Kunden und Individualisierung sind kein Widerspruch.

Für die Vermittlung würden Sie dann eine Provision nehmen?

Ja, zum Beispiel. Aber die Möglichkeiten sind vielfältig. Der Gesamtmarkt für die Aktivitäten in Urlaubsgebieten hat übrigens weltweit ein Volumen von mehr als 100 Milliarden Euro. Das sind Chancen, die sich durch die Digitalisierung der Kundendaten eröffnen. Ein anderes Thema, bei dem wir Chancen

sehen, ist auf der Angebotsseite, also bei uns selbst.

Diese Daten sind noch nicht digitalisiert?

Wir hatten im Konzern bislang verschiedene Plattformen. Jetzt sind unsere Hotelkapazitäten auf der Blockchain, gewissermaßen in einem globalen Verzeichnis. Das verbinden wir mit unserem Yield-Management, also der konzernweiten Preis- und Mengensteuerung. Wir haben 100 Millionen Bettennächte und 20 Millionen Flugsitze. Die Frage ist: In welchem Markt kann ich das Angebot zu einem möglichst guten Preis vermarkten? Auch diese Infrastruktur können wir später einmal für Dritte öffnen, also für andere Reisevermittler. Das ermöglicht es uns, auch relativ günstig neue Märkte zu erschließen, wie zum Beispiel China, Brasilien oder Indien.

Das klingt ja alles ganz gut. Können Sie dieses Wachstumspotenzial auch in Zahlen ausdrücken?


Die Digitalisierung soll die Hälfte zum Ergebniswachstum bis 2022 beitragen. In den neuen Märkten wollen wir eine Million Kunden mit einer Milliarde Euro Umsatz erreichen. **Sie sind jetzt seit fünf Jahren im Amt und hatten das Glück, dass in dieser Zeit die Weltwirtschaft stark gewachsen ist. Was passiert, wenn es mal nicht so gut läuft?**

In 16 der vergangenen 17 Jahre ist der Tourismus stärker gewachsen als die Weltwirtschaft. Alle Indikatoren zeigen auch in Zukunft auf Wachstum. Die Menschen werden immer älter, sind so fit wie noch nie und haben viel Geld und Zeit zur Verfügung. Die Demografie ist ein sehr starker Wachstumstreiber. Dazu kommen neue Märkte in Weltregionen, die das Reisen jetzt erst entdecken. **Trotzdem gehen Sie mit Ihrer Strategie, auf eigene Hotels, Schiffe und Flugzeuge zu setzen, ein höheres Risiko ein. Wenn die Nachfrage einbricht, müssen Sie abschreiben, und die Eigenkapitaldecke der TUI ist mit 21 Prozent nicht besonders dick. Macht Ihnen das keine Sorgen?**

Definitiv nein. TUI ist kerngesund. Ich kann jeden Euro nur einmal ausgeben: Entweder ich investiere in Hotels und Schiffe. Oder ich schüttele eine Dividende an die Aktionäre aus oder tilge Schulden. Wir sind derzeit stark genug, alles parallel zu tun. Und wir sind in über 100 Ländern aktiv, um das Risiko auch geografisch zu streuen. Natürlich kann uns wie bei Asterix der Himmel auf den Kopf fallen. Aber ich glaube, wir sind sehr konservativ. Ich bin kein Hasardeur.



Was sehen Sie denn als größtes Risiko?

Wenn wir irgendwann bei den Kosten nicht wettbewerbsfähig sind. Deshalb achte ich da besonders darauf. Solange wir unsere Kosten im Griff haben, kann uns die Konkurrenz beim Preis nicht unterbieten. In manchen Märkten haben wir da noch Nachholbedarf. **Wo zum Beispiel?** Strukturell ist das im deutschen Markt ein Thema. Da sind die Vertriebskosten vergleichsweise hoch, das drückt die Marge. Es gibt hier immer noch sehr viele Reisebüros, weil 75 Prozent der Deutschen ihren Urlaub so buchen. In Schweden buchen 90 Prozent online. Da sind die Vertriebskosten viel niedriger, und das Geschäft ist profitabler. Ganz klar ist für mich deshalb, wir müssen uns sowohl über unsere Produkte im Markt differenzieren als auch bei den Kosten immer besser sein als die Konkurrenz. 

Friedrich Jousen (55) wurde in Duisburg geboren. Er studierte Elektrotechnik an der RWTH Aachen. Seine Karriere begann er 1988 bei Mannesmann. Nach der Übernahme durch den britischen Mobilfunkanbieter Vodafone stieg er dort 2005 zum Vorstandschef von Vodafone Deutschland auf. Im September 2012 wechselte Jousen zum kriselnden Touristikonzern TUI und wurde 2013 Vorstandsvorsitzender. Seit dem Zusammenschluss mit TUI Travel steht er an der Spitze der TUI Group. Der zwei Meter große Jousen ist verheiratet und hat vier Kinder.