

VERLIERER DES JAHRES

PETER FANKHAUSER

Eigengewächse im Nachteil

Der Chef des Tourismuskonzerns Thomas Cook hat es nicht geschafft, den Wandel vom Handels- zum Produktgeschäft zu vollziehen – und damit die Insolvenz zu verhindern. Dafür gibt es eine simple Erklärung.

Von Heiner Thorborg

Der 23. September 2019 wird sicherlich Peter Fankhausers schwärzester Tag in seinem Berufsleben gewesen sein. An diesem Tag meldete er die Insolvenz von Thomas Cook an. In all den Gesprächen mit Banken, Aktionären und Anteilseignern konnte er keine Lösung zur Rettung des weltweit zweitgrößten Reisekonzerns nach Tui finden.

Das Unternehmen hatte einen milliarden-schweren Schuldenberg angehäuft. Bei Vorlage der letzten Halbjahreszahlen bis Ende März verzeichnete die Firma einen Nettoverlust von 1,5 Milliarden britischen Pfund (1,7 Milliarden Euro). Die sogenannte Netto-Finanzverschuldung – die Finanzverbindlichkeiten abzüglich der Barmittel – betrug 1,2 Milliarden Pfund (1,4 Milliarden Euro). Hinzu kam die Unsicherheit des in London ansässigen Konzerns durch den Brexit.

Damit steht Fankhauser auch persönlich vor einem Scherbenhaufen seiner beruflichen Karriere. Fast 20 Jahre lang war er im Management des Unternehmens, einst der Erfinder der Pauschalreisen, tätig; zuletzt seit 2014 als Vorstandsvorsitzender der Gruppe. Für einen CEO wie ihn, dem die Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen am Herzen lagen, eine unglaubliche Tragödie.

Danach erhoben die Medien Vorwürfe, er hätte viel zu viel verdient und müsse einen Teil seines Einkommens zurückzahlen. Dies ist jedoch aus meiner Sicht völlig ungerechtfertigt und greift nicht. Fankhauser hat persönlich einen großen finanziellen Verlust erlitten, da die Aktie des Unternehmens nichts mehr wert ist – und seine Anteile damit auch nicht. Sein Fixeinkommen war im Vergleich zu anderen Publikumsgesellschaften ähnlicher Größenordnung nicht besonders hoch, Fahrlässigkeit wird man ihm sicherlich nicht vorwerfen können. Fankhauser hat bis zuletzt um den Erhalt des Unternehmens gekämpft. Eine sogenannte Clawback-Klausel würde hier also nicht greifen.

Heiner Thorborg

ist einer der Grandseigneurs der Personalberaterbranche und ein großer Förderer von Frauen in Führungspositionen. 2006 gründete er das Netzwerk Generation CEO, in dem heute knapp 200 Führungsfrauen versammelt sind. Kürzlich entließ der 75-Jährige die gemeinnützige GmbH in die Unabhängigkeit – indem die Top-Frauen sie in einen Verein überführten.

Ein Leben für die Touristik

Wie aber konnte es zu diesem Abstieg Thomas Cooks kommen? Und welchen Anteil hat Fankhauser daran?

Peter Fankhauser, 59 Jahre alt, begann seine Erfolg versprechende Karriere 1979 mit einem Studium der internationalen Beziehungen in Sankt Gallen, das er 1989 mit der Promotion abschloss. Mit 28 Jahren startete er bei Kuoni, einem Schweizer Reisekonzern, zunächst als Leiter der Unternehmensentwicklung in Zürich, später wurde er zum Vertriebsdirektor Schweiz und übernahm mit nur 33 Jahren den Vorsitz der Geschäftsleitung von Kuoni Eventreisen in Frankfurt. Ein Jahr später folgte der Ruf zurück nach Zürich als Generaldirektor und Mitglied der Konzernleitung der Kuoni Travel Holding AG. Dann zog es ihn in einem noch jugendlichen Alter von 40 Jahren zur LTU-Gruppe, wo er ein Jahr später Vorstandschef wurde, um nur wenige Monate später zu Thomas Cook zu gehen.

Seit 2001 gehörte Fankhauser also zu Thomas Cook – zunächst als Vorstandsmitglied und Chef für Deutschland. Doch Schlag auf Schlag ging es nun weiter die Karriereleiter hoch, 2008 Chef der Thomas Cook AG und damit Mitglied im Gruppenvorstand der Thomas Cook Group plc in London, 2012 Chef des JV Intourist in Russland, 2013 Konzern-COO, 2014 Konzern-Vorstandschef.

Eine beeindruckende und steile Karriere mit vielfältigen internationalen Aufgabenstellungen, dabei stets zahlreiche Restrukturierungen. Fankhauser gehörte zu den wichtigsten Schweizer Managern, die es außerhalb der Schweiz an die Spitze eines Milliardenkonzerns geschafft hatten. Bei seinem Antritt vor fünf Jahren versprach er: „Ich will den Konsumenten großartige Ferien bieten und den Investoren guten Erträge.“

Daraus ist leider nichts geworden. Vielleicht wäre es anders gelaufen, wenn die britische Regierung eine substanzielle Kredithilfe gegeben hätte. Dann würde das Unternehmen heute mehrheitlich der chinesischen Fosun-Gruppe gehören. Entsprechend erzürnt zeigte sich Fosun über die aus ihrer Sicht vermeidbare Pleite.

Populistische Medienschelte ist an dieser Stelle jedoch völlig unangebracht, der Mann ist genug bestraft. Interessant ist vielmehr die Frage, was Thomas Cook versäumt hat. Und warum eine Tui, der es vor einigen Jahren auch nicht gut ging, heute so viel besser da steht.

Falsche Rücksichtnahme

Anfang 2013, also ein Jahr vor Fankhauser, wurde mit Friedrich Joussen jemand Vorstandschef der Tui AG, der mit der Touristikbranche bis dato nichts zu tun gehabt hatte – im Gegensatz zu Peter Fankhauser, der sein gesamtes Berufsleben in dieser Industrie verbracht hat. Während die Tui heute Branchenprimus hinsichtlich der Profitabilität ist, ist Thomas Cook untergegangen.

Welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen?

Für mich gibt es eine naheliegende Begründung für den Erfolg der Tui – und damit den Misserfolg von Thomas Cook. In Situationen tief greifender Restrukturierungen, disruptiver Entwicklungen der Geschäftsmodelle und damit verbundener dramatischer kultureller Veränderungen tut sich ein Branchenfremder viel leichter. Er muss keinerlei Rücksicht nehmen auf Loyalitäten – im Gegenteil. Er kann völlig neu denken, muss nicht auf Befindlichkeiten achten.

Jemand, der sich seit knapp 20 Jahren im selben Unternehmen „hochgedient“ hat, hat hier einen klaren Wettbewerbsnachteil. Es ist keine Frage des persönlichen Einsatzes, sondern eine Frage der Fähigkeit völlig neuen und radikalen Umdenkens und vor allem Handelns. Bei Thomas Cook hat man vermutlich viele Dinge richtig erkannt, aber die Geschwindigkeit, tief greifende Maßnahmen zu implementieren, dürfte zu gering gewesen sein. Ein Mangel an konsequenter und im positiven Sinne rücksichtsloser Willenskraft entscheidet in solchen Fällen über Sieg oder Niederlage.

80 Prozent des Gewinns bei der Tui werden inzwischen über das Hotelgeschäft und die Kreuzfahrtreisen erwirtschaftet. Von 20 Millionen Kunden übernachten sieben Millionen in Tui-eigenen Betten. Niemand ist profitabler als die Tui mit einer Rendite von 15 Prozent.

Vor sechs Jahren waren sie genauso schlecht wie Thomas Cook damals. Der Wandel vom Handels- zum Produktgeschäft und der konsequente Einsatz der Digitalisierung (Stichwort Massenindividualisierung) sind für Tui die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Das konnte wohl eher ein Branchenfremder durchsetzen.