

Hakelius: Varför är vi svenskar så snäva och aparta?

affärs världen

SVERIGES LEDANDE AFFÄRSMAGASIN SEDAN 1901

FONDER

**Ryssland
kan hetta
till igen**

BÖRS
**Portföljen
mot nya
höjder**

GÄSTGIVAREN

Som vd för Rezidor är
Wolfgang M Neumann
chef för 340 hotell. Nu
ska han öppna 100 till.

REPORTAGE

**MTG:s strid
med Telia
om tittarna**



PETER MALMQVIST

**Optimism
trots svaga
rapporter**



ANALYS

**Storbanken
har ännu
mer att ge**

NUMMER 20
15 MAJ 2013
79 KRONOR

INTERPRESS 6101-20



7 388610 107900
RETURVECKA V 23



Med service som ledstjärna

Österrikaren Wolfgang M Neumann bossar över Sveriges enda börsnoterade hotellkedja, Rezidor. Ägarna har dock kapat lönen för toppjobbet rejält.

Text: Calle Froste Foto: Michael Melanson





Wolfgang M Neumann på koncernens Waterfront Hotel i Stockholm.

Hotellkedjan Rezidors vd Wolfgang M Neumann lutar sig fram i soffgruppen, tar tag i Ramlösaflaskan, missar glaset med flera decimeter och håller med ett illavarslande kluckande ut innehållet över mobiltelefonen på bordet. Den tillhör Affärsvärlden och ligger där för att spela in intervjun med den kritstrecksklädde österrikaren. "Oh no" är det sista ljud som hörs från inspelningen.

En social katastrof? Knappast. Men en smula klumpigt och pikant eftersom Wolfgang M Neumann sätter god service högst av allt i Rezidor, Sveriges enda börsnoterade hotellkedja.

Wolfgang M Neumann, initialen är viktig, har flugit till Stockholm från Bryssel, där Rezidors huvudkontor ligger. Han ska vara med på årsstämman i koncernens Waterfront Hotel och tala med investerare.

Neumann är en ovanlig börsbolagsdirektör i åtminstone två avseenden. Han får betydligt lägre lön än sin företrädare, mer om det senare, och han skriver i pressinformationen från bolaget att han är en "family man". Det senare är en udda egenskap att betona i ett börsnoterat bolag där vd förutsätts vara till hands dygnet runt årets alla dagar. Men det visar sig att det handlar om ett familjemannaskap på egna villkor. Wolfgang M Neumann berättar utan omsvep att han reser halva året och att han jobbar långa dagar, inte sällan från sju på morgonen till framåt midnatt.

–Det är dessutom jobbmiddagar ett par gånger i veckan, säger Wolfgang M Neumann.

Uppdraget verkar inte anpassat för en familjeman.

–Visst är jag på resa 150 till 160 dagar om året, men det finns många elektroniska hjälpmedel för att hålla kontakten, och mellan mina affärsmässiga uppdrag och under helgerna spenderar jag så mycket tid med familjen som jag kan, säger han.

Den 51-åriga österrikiske trebarnspappan, barnen är 10, 13 och 15 år gamla, har jobbat sig upp i branschen den långa vägen efter att ha gått en hotell- och restaurangskola i tonåren. Pappan var åkare och drev ett lastbils- och bussåkeri hemma i Salzburg, mamman var farmaceut.

–Mamma ville nog att jag skulle bli läkare men det verkade inte så tilltalande, säger han.

I stället inspirerades han av föräldrarnas intresse för god mat och ständigt återkommande bjudningar. Wolfgang M Neumann berättar livfullt hur han redan som sexåring

Ledningsgruppen skickades på höghöjdsträning

Namn: Wolfgang Matthias Neumann.

Född: Salzburg 1962.

Bor: Amsterdam.

Jobbar: I Bryssel.

Familj: Hustrun Gwen, från Nederländerna, grundare och chef för konstnärsfonden Outset Netherlands. Tre barn, 10, 13 och 15 år.

Flyttat: Elva gånger sedan paret gifte sig.

Barnen födda: Tre olika städer, den yngste i Stockholm när familjen bodde i Bromma.

Utbildning: Institute of Tourism and Hotel Management i Klessheim, Österrike.

Karriär: Skidlärare i Österrike, diversearbetare på restauranger i Frankrike. **1984:** Hiltongruppen. **2009:** Vd Arabella Hospitality Group, München. **2011:** Vice vd och verksamhetschef, Rezidor. **2013:** Vd, Rezidor.

Fritid: Familj, resor, bergsklättring (Mont Blanc avklarad och nästa mål är Kilimanjaro) samt löpning. Bästa maratontid: 4:12 timmar i Paris. "Okej, men inte bra", säger han skrattande.

Laganda: När ledningsgruppen skulle karaktärsdanas efter nyår var det höghöjdsliv i österrikiska Alperna som gällde. "Du skulle ha sett oss. Alla hotellmänniskor som är vana vid en myckenhet av komfort. Men det gick bra."

Kontrollerar först på nya hotell: Att det finns fritt internet. "Jag kan bli fullständigt galen av att det fortfarande finns lyxhotell som kommer undan med att ta betalt för internet. Att man ska behöva gå genom 60 olika steg, inklusive att visa upp sig vid receptionen igen, för att få access."

Missbelåten: "Det blev jag senast häromveckan, vid konkurrentens (Hilton, reds anm) Nairobihotell. Och det talade jag om för ledningen."

"Flera av dem blev imponerade över min framfusighet. Ett bolag ändrade sig, hotellkedjan Hilton, och där blev jag kvar i 23 år."

När han fick nej på sina ansökningar hos olika amerikanska företag tog han helt enkelt flyget till New York, knäckade på och krävde en förklaring.

lade ned stor omsorg på familjens middagar och aldrig tycktes tröttna på att servera sina föräldrars bekanta och hälla upp vin i deras glas.

–Min mor var en god kock och ibland fick jag lite ersättning så det var där jag tjänade mina första schilling, säger han.

Senare, vid 22 år, befann han sig i det franska Cognacdistriktet och jobbade på byrestauranger med allt från disk till servering när han en dag började läsa managementböcker.

–De hade en sak gemensam. De var alla skrivna av amerikaner så jag bestämde mig för att jag var tvungen att åka till Förenta staterna.

Restaurangmedarbetaren skrev brev till ett helt knippe amerikanska bolag och sökte jobb. Svaren kom med vändande post. Nej, nej, nej och åter nej.

–De hade alla sina skäl. Visumregler, inga lediga jobb eller fel bakgrund för företaget. Men jag vägrade att ta ett nej så jag fick papa att köpa en biljett till New York.

Några veckor senare gick han därför runt på Manhattan och knäckade oanmäld på hos alla de företag som avspisat honom och krävde en förklaring till det negativa beskedet.

–Flera av dem blev imponerade över min framfusighet. Ett bolag ändrade sig, hotellkedjan Hilton, och där blev jag kvar i 23 år.

Hur skulle du agera om någon sökte jobb hos dig på samma sätt?

–Jag skulle anställa personen naturligtvis. Du behöver ha ett driv för att komma ifråga. Du måste jobba för att ha tur. Det är samma sak i affärer. Det kommer möjligheter men du måste ta tag i dem.

Efter några år på mindre hotellföretag började han år 2011 på Rezidor som vice vd och i januari 2013 avancerade han till vd. Hotellgruppen driver 338 hotell – bland annat kedjorna Radisson Blu och Park Inn by Radisson – i Mellanöstern, Europa och Afrika. Och ytterligare 100 hotell ska öppnas de kommande åren. Rezidor var tidigare en del av SAS-gruppen, men i november 2006 knöpsades bolaget av och börsnoterades. Numera är makten koncentrerad till den amerikanska familjen Carlson. Familjen har 51 procent av rösterna i bolaget via den amerikanska rese- och hotellkedjan Carlson Group. Amerikanerna äger också rätten till varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson.

I höstas svarade Wolfgang M Neumann att det egna hotellet Radisson Blu i Berlin var det bästa han bött på. När han nu får samma fråga blir svaret ett annat.

–Det som kommer upp i huvudet är Radisson Royal i Moskva där jag var för några veckor sedan. Det är beläget i ett av Stalins så kallade sju systrar, ikonartade byggnader i Moskva, och har det som ett hotell ska ha. ▶

INTERVJU WOLFGANG M NEUMANN

► Atmosfär, historia och fantastiska gemensamma utrymmen.

Bästa hotell han bött på utanför den egna kedjan ligger i Italien.

–Waldorf Astoria i Rom. Ett cityhotell som åtnjuter ett unikt läge. Det ligger på en av stadens sju kullar och har en underbar utsikt över Vatikanen. Och med en underbar service.

Hans företrädare på Rezidor, Kurt Ritter, jobbad 35 år i företaget, varav de sista 23 som vd. Vaktombytet kom oväntat eftersom Kurt Ritter så sent som för två år sedan avtalade om att förlänga sitt uppdrag till 68 års ålder. I år fyller han 66.

–Det är ingen dramatik. Det är ett logiskt steg från Kurt Ritter som velat försäkra sig om att det fanns en efterträdare.

Själv fick Wolfgang M Neumann beskedet att chefen skulle sluta för ett år sedan, fyra månader innan saken blev allmänt känd.

Det var inte så att du anställdes och då fick löftet att efterträda Ritter?

–Nej, jag hade inte lovats jobbet men rekryterades med potential att ta uppdraget.

Ungefär samtidigt som Ritter slutade, lämnade även ordförande Hubert Joly. Det skapade spekulationer om att allt inte stod rätt till i hotellimperiet. Men enligt Neumann var det en tillfällighet att de båda avgick ungefär samtidigt i september förra året. Hubert Joly tog ett nytt uppdrag som vd för USA:s största elektronikhandelskedja, Best Buy.

Ordförande för Rezidor blev i stället Trudy Rautio, som är vd för Carlsonsgruppen och har varit ledamot i Rezidors styrelse sedan 2005.

När Wolfgang M Neumann tillträdde sa han till Affärsvärlden att bolagets hotellgäster, aktieägare och andra intressenter inte skulle märka av honom, inte annat än som små smygande förändringar.

–Jag planerar inte för några drastiska ändringar. Vårt turn around-program "Route 2015" för att höja lönsamheten ligger fast, sa han då.

Sedan dess har uppenbarligen något inträffat som delvis ändrat den strategin. Nu talar Neumann om en stegvis utveckling av bolagets verksamhet.

Men visst var ett av dina löften att ingenting göra?

–Inte riktigt. Jag talade om behovet av en evolution snarare än en revolution. Folk (anställda, reds anm) förväntar sig förändringar, säger han nu och berättar att bolaget genomför en strategisk översyn.

Ett område att komma till rätta med är bolagets spretiga juridiska hemvist. Bolaget har, som nämnts, huvudkontor i Bryssel men är noterat i Stockholm.

–Vi behöver förenkla den juridiska strukturen, inte minst för att det sparar pengar, säger han, men bekräftar inte uppgifter om att huvudkontoret ska flytta till Stockholm.

Den största förändringen är dock – som nämnts – klart uttalad, nämligen att öka lönsamheten i bolaget med mer än det dubbla, till en rörelsemarginal mellan 11 och 13 procent under 2015. Senast Rezidor nådde den nivån var under toppåret 2007. Det gäller på den så kallade ebitda-nivån. På

raden under, ebita, går bolaget med förlust, se ruta. Målet ska Wolfgang M Neumann försöka nå genom eventuella förvärv, organisk tillväxt, global samordning och mer likriktade koncept mellan Rezidor och de amerikanska huvudägarnas hotellkedjor.

–Där finns flera synergier vi kan exploatera. Vi slår nu samman de två webbplatformerna från Carlson och Rezidor. Ett annat exempel är att samordna de globala lojalitetsprogrammen ytterligare.

Vad säger du till dem som menar att det förr eller senare kommer ett bud från Carlson på hela Rezidor?

–Det är självklart en långsiktig möjlighet. Det diskuteras alltid.

I väntan på det uppköpet ser expansionen ut att fortsätta. Hotellkedjan har i dag 50 hotell i drift eller under utveckling i de afrikanska länderna och siktar på att ha det dubbla antalet om fem år. Samma förhållanden gäller för Ryssland och övriga forna Sovjetunionen.

–Vi har i dag 16 000 rum i drift eller i pipeline där. Vi är dubbelt så stora som tvåan Intercontinental och planerar för det dubbla, säger Wolfgang M Neumann.

Med en så pass stor expansion i Ryssland borde det finnas farhågor för korruption. Rezidor försöker undvika det hela genom

att aldrig bygga egna fastigheter utan enbart verka som hotelloperatör. Med den taktiken undviker Rezidor den del av rysk ekonomi – byggbranschen – och binder samtidigt mindre kapital än konkurrenterna.

Har någon inom Rezidor fått sparken för korrumperade beteenden någon gång?

–Inte vad jag vet.

Även om ni själva inte behöver betala politiker för att bygga ett nytt hotell får era fastighetsägare kanske göra det. Hur ställer ni er till det?

–Det är inte heller acceptabelt. Det är därför vi låter en tredje part göra en djup ekonomisk och juridisk genomgång av våra motparter varje gång. Vid flera tillfällen, när vi inte är nöjda med vad vi har sett, har vi också avbrutit samarbeten, säger han.

Också i Sverige och övriga Norden är siktet inställt på expansion. Här är det i första hand hotell i mellanprisklassen som väntas växa.

–Vi tror att det finns mer utrymme för Park Inn i de nordiska länderna.

Organiskt eller med strukturaffärer?

–Det kan bli båda delarna, säger Wolfgang M Neumann.

När hans företrädare Kurt Ritter lämnade sitt uppdrag försvann även en unik lönekonstruktion, delvis en rest från den gamla SAS-tiden. År 2010 hade Ritter en sammanlagd ersättning på 5,46 miljoner euro, det vill säga cirka 50 miljoner kronor. Det gjorde honom till en av börsens allra högst betalda chefer det året. Det var dubbelt så mycket som året före och berodde på att Ritter var garanterad en viss nettolön – alltså efter skatt – i schweizerfranc. Eftersom skatten i Belgien, där han är skriven, steg och euron försvagades mot francen ökade kostnaden för hans lön. Under 2012 fick han klara sig på cirka 2,9 miljoner euro.

Efterträdaren Wolfgang M Neumann får mellan 0,6 och 1,5 miljoner euro beroende på hur olika mål uppfylls. Hur ser han på att få blott mellan en femtedel och i den allra bästa av bonusvärldar kanske hälften av företrädarens lön? Hans svar antyder att företrädaren var för dyr. Bolaget gör en genomgång av alla chefslöner för att nå en konkurrenskraftig nivå, heter det nu.

Blir det utbetalning i schweizerfranc?

–Nej, det är historia nu.

Hur gick det då med telefonen som hamnat under porlande källvatten?

Efter att ha legat på tork i varmluftsflödet från en värmepump i ett par dagar kvicknade den lite oväntat till liv igen. ●



Wolfgang M Neumann ska öka lönsamheten till minst det dubbla och nå en rörelsemarginal på 11-13 procent på ebitda-nivån under 2015 – det har inte hänt sedan toppåret 2007.