

# Gategroup: 8-Punkte-Programm für einen Neustart

Sehr geehrte Aktionäre der gategroup Holding AG

Nach Jahren schlechter operativer Ergebnisse bei ebenfalls ungenügender Corporate Governance glauben wir, dass die Zeit für einen Neustart gekommen ist. Aus diesem Grund haben wir mit Gerard van Kesteren, Frederick W. Reid, Heinz Köhli und Tommy Tan für die kommende Generalversammlung **vier hervorragend qualifizierte Kandidaten zur Wahl in den Verwaltungsrat** der gategroup Holding AG vorgeschlagen. Sie finden die Biographien der von uns empfohlenen Kandidaten sowie eine kurze Videovorstellung auf der Website [www.savegategroup.com](http://www.savegategroup.com).

Wir möchten mit Ihnen unsere Analyse über die gategroup Holding AG teilen und unsere Vision von einem moderneren Geschäftsmodell kurz skizzieren. Gategroup sollte eigentlich eine Schweizer Erfolgsgeschichte sein: ein starker unabhängiger Weltmarktführer, ein echter Swiss Brand, aktiv in einer langfristig wachsenden Nische. Allerdings ist das Unternehmen trotz guter Ausgangsbedingungen in den letzten Jahren in seiner operativen Performance hinter nahezu jeden Wettbewerber zurückgefallen. Fast kein langfristiges Wachstums- oder Margenziel konnte erreicht werden; die Kostenentwicklung ist bedenklich. Teure Akquisitionen erwiesen sich als Flops, die Gruppe erwirtschaftet seit Jahren keinen positiven Cash-flow. Während Verwaltungsrat und Management, welche diese Entwicklung massgeblich zu verantworten haben, weiter stattlich entlohnt werden, leiden die Aktionäre unter einer schwachen Kursentwicklung und gekürzten Dividenden.

**Jetzt darf gategroup den Anschluss an den Wettbewerb nicht verlieren!**

Aufgrund dieser Analyse empfehlen wir allen Mitgliedern des Verwaltungsrates folgende Massnahmen:

- 1 Angesichts der schlechten operativen Performance sollte die **Vergütung des Verwaltungsrates** bis auf Weiteres um 50% gekürzt werden.
- 2 Der fixe **Vergütungsanteil der Mitglieder des «Executive Management Boards»** sollte um 35% gekürzt werden, um die Vergütung besser mit allen Stakeholdern in Einklang zu bringen.
- 3 Ein **Restrukturierungsprogramm** mit einem Sparpotential von CHF 150 Mio. über die nächsten 3 Jahre sollte eingeleitet werden. Die CHF 150 Mio. teilen sich dabei wie folgt auf:
  - a) CHF 80 Mio. werden über die Reduktion der Personalkosten erzielt. Dies entspricht einer Verminderung der Personalkostenquote um etwa 250 Basispunkte und bringt diese wieder auf das Niveau des Jahres 2008, bevor die Kostenexplosion anfang;
    - b) CHF 60 Mio. werden über die Reduktion der anderen operativen Kosten wie Consulting, Legal, Audit und Kommunikation erzielt, welche heute viel zu hoch sind;
    - c) CHF 35 Mio. werden mittels zentralisiertem Waren- und Service-Einkauf realisiert;
    - d) Dabei werden gegenläufige Effekte (z.B. Inflation) in der Höhe von CHF 25 Mio. vorgesehen.
- 4 Wir fordern zudem eine genaue Überprüfung der geografischen Schwerpunkte und eine weniger vertikale Integration. Der Return on Capital Employed (ROCE) sollte dabei im Vordergrund stehen. In der Vergangenheit wurden viele unrentable oder schlecht rentable Unternehmungen gekauft, um den Umsatz zu erhöhen. Dies ging leider zulasten der Profitabilität. Die Gruppe agiert am Markt nicht als schlagkräftige Einheit.
- 5 Gategroup bezahlt seit Jahren **viel zu hohe Zinsen auf seine Schulden**. Eine teure Anleihe mit einem Volumen von EUR 350 Mio. mit einem 6.75%-Coupon sollte mit kürzerfristigen Bankkrediten refinanziert werden.
- 6 Die **Steuerstruktur** der Gesellschaft sollte reevaluiert und ein Umzug in einen steuerfreundlicheren Kanton, beispielsweise Zug, geprüft werden. Im Weiteren gilt es die umfangreichen Verlustvorträge von über CHF 600 Mio. besser zu bewirtschaften.
- 7 Die Einführung eines **langfristigen Erfolgsbeteiligungsprogramms** für die obersten 100 Mitarbeitenden mit Gruppen- und ambitionierten individuellen Zielen sollte vorangetrieben werden.
- 8 In Bezug auf eine **Wachstumsstrategie** empfehlen wir Folgendes ins Auge zu fassen:
  - a) Die Zusammenarbeit mit den Fluggesellschaften ist dahingehend zu verbessern, dass die Qualität des Angebots aufgewertet wird, damit der Flugpassagier weniger Geld im Flughafen für Nahrungsmittel ausgibt, dafür aber im Flugzeug mehr konsumiert (insbesondere bei Kurz- und Mittelstreckenflügen);
  - b) Dem Passagier soll die Möglichkeit gegeben werden, schon bei der Flugbuchung (auf der Website der Fluggesellschaft, OTA, Metasites usw.) auf eigene Kosten attraktive Menüs zu bestellen;
  - c) Die Einbindung der Hersteller von Premium Food verstärken, um einzelne Produkte gezielt zu bewerben (z.B. Schweizer Marken-Eiscreme auf SWISS-Flügen);
  - d) Die Angebotspalette an verkaufbaren Produkten bei Buchung ist zu erweitern.

Alles in allem sind wir sehr überzeugt, dass die **längerfristigen Aussichten** für das Geschäft der gategroup Holding AG **hervorragend** sind. In diesem Sinne glauben wir, dass für Mitarbeitende, Kunden und Aktionäre ein sehr grosses Verbesserungspotential vorhanden ist. Diese Chancen müssen nun aber genutzt werden!

Lassen Sie diese Gelegenheit nicht verstreichen und wählen Sie am 16. April 2015 das bessere Team mit dem besseren Plan.

Freundliche Grüsse,



Rudolf Bohli  
RBR Capital Advisors AG



Jonathan Herbert  
Cologne Advisors LLP

## Disclaimer

The views expressed in this document represent the opinions of RBR Capital Advisors AG (“RBR”) and the funds it manages and advises (collectively, “RBR Capital”), and are based on publicly available information with respect to gategroup Holding AG (the “Issuer”). RBR Capital recognizes that there may be confidential information in the possession of the Issuer that could lead it to disagree with RBR Capital’s conclusions. RBR Capital reserves the right to change any of its opinions expressed herein at any time as it deems appropriate. RBR Capital disclaims any obligation to update the data, information or opinions contained in this document.

Certain financial information and data used herein have been derived or obtained from official company filings made with regulatory authorities and from other third party reports. Neither RBR Capital nor any of its affiliates shall be responsible or have any liability for any misinformation contained in any third party regulatory filing or third party report. There is no assurance or guarantee with respect to the prices at which any securities of companies referred to herein will trade, and such securities may not trade at prices that may be implied herein. The estimates, projections, pro forma information and potential impact of the opportunities identified by RBR Capital herein are based on assumptions that RBR Capital believes to be reasonable as of the date of this document release, but there can be no assurance or guarantee that actual results or performance of the Issuer will not differ, and such differences may be material.

This document is provided merely as information and is not intended to be, nor should it be construed as, an offer to sell or a solicitation of an offer to buy any fund or security. This document does not recommend the purchase or sale of any fund or security. Funds managed and advised by RBR currently beneficially own, and/or have an economic interest in, shares of the Issuer. These funds are in the business of trading – buying and selling – securities. It is possible that there will be developments in the future that cause one or more of such funds from time to time to sell all or a portion of their holdings of the Issuer in open market transactions or otherwise (including via short sales), buy additional shares (in open market or privately negotiated transactions or otherwise), or trade in options, puts, calls or other derivative instruments relating to such shares.

This document contains forward-looking statements. All statements contained in this document that are not clearly historical in nature or that necessarily depend on future events are forward-looking, and the words “anticipate,” “believe,” “expect,” “potential,” “opportunity,” “estimate,” “plan,” and similar expressions are generally intended to identify forward-looking statements. The projected results and statements contained in this document that are not historical facts are based on current expectations, speak only as of the date of this document and involve risks, uncertainties and other factors that may cause actual results, performance or achievements to be materially different from any future results, performance or achievements expressed or implied by such projected results and statements. Assumptions relating to the foregoing involve judgments with respect to, among other things, future economic, competitive and market conditions and future business decisions, all of which are difficult or impossible to predict accurately and many of which are beyond the control of RBR Capital. Although RBR Capital believes that the assumptions underlying the projected results or forward-looking statements are reasonable as of the date of this document, any of the assumptions could be inaccurate and therefore, there can be no assurance that the projected results or forward-looking statements included in this document will prove to be accurate. In light of the significant uncertainties inherent in the projected results and forward-looking statements included in this document, the inclusion of such information should not be regarded as a representation as to future results or that the objectives and strategic initiatives expressed or implied by such projected results and forward-looking statements will be achieved. RBR Capital will not undertake and specifically declines any obligation to disclose the results of any revisions that may be made to any projected results or forward-looking statements in this document to reflect events or circumstances after the date of such projected results or statements or to reflect the occurrence of anticipated or unanticipated events.