



Keynote Speech

Der Strukturwandel in der Reisewirtschaft

© Thomas Holtrop
Vorsitzender des Vorstandes
Thomas Cook AG

56. DRV-Jahrestagung auf Teneriffa
24. November 2006



Thomas Holtrop ist seit November 2005 Vorstandsvorsitzender der Thomas Cook AG.

Davor war er Vorstandsvorsitzender von T-Online und Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom. Er startete seine Karriere bei Club Méditerranée und der Robinson Hotel GmbH.

Sendesperrfrist bis Freitag, 24. November 2006

11.40 Uhr Beginn Rede

Rede

Thomas Holtrop

Vorsitzender des Vorstandes

Thomas Cook AG

56. DRV-Jahrestagung

24. November 2006

Teneriffa

- Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrter Herr Laepple, *sehr geehrter Herr Melchior*,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

vielen Dank für die Einladung und vielen Dank, dass Sie mir die Gelegenheit geben, Ihnen hier meine Gedanken zum Thema der diesjährigen DRV-Jahrestagung „**Strukturwandel in der deutschen Reisewirtschaft**“ und zu den sich daraus ergebenden notwendigen Veränderungen vorzustellen.

Wohin geht die Reise? Was sind die aktuellen **Herausforderungen**? Wie gehen wir mit dem Strukturwandel um? Und wie reagieren wir auf die aktuellen **Megatrends**? Was wir brauchen, ist eine **kritische Reflexion** über die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, und unsere Antworten darauf.

Die Herausforderungen – meine Damen und Herren – sind gewaltig. Sie verändern unsere Wirtschaftswelt, ja unser gesamtes Leben. Neue Geschäftsmodelle entstehen, neue Anbieter, völlig neue Branchen – das bedeutet: **Risiken, aber vor allem neue Chancen**. Die Reiseveranstalter klassischer Prägung stehen unter massivem Anpassungsdruck – die alten Mechanismen greifen nur noch bedingt oder gar nicht mehr.

Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen ist zunächst die **klare Analyse**. Ein nüchterner Blick auf den Markt und die aktuelle Situation. In welchem **Umfeld** bewegen wir uns? Und sind wir die Einzigen, die davon betroffen sind?

Der Umbruch macht vor keiner Branche halt. **Transformation, Veränderung** bestimmen das Denken und Handeln. Der tief greifende Wandel führt zu einem gnadenlosen Wettbewerb. Vor allem in konsumnahen Industrien ist die Transformation bereits in vollem Gange. Denken Sie an Retail-Banken, die IT-Branche, den Handel, die Medien und die Telekommunikation - Branchen, die bereits drastische Umwälzungen hinter sich haben. Lassen Sie uns auf einige dieser Industrien schauen. Welche **Erkenntnisse** lassen sich aus deren Strukturwandel für uns gewinnen, von welchen **Erfahrungen** können wir profitieren?

Vor 15 bis 20 Jahren war die Welt noch in Ordnung: Das Telefon war zum Telefonieren da und zu nichts anderem; allerdings war das Fräulein vom Amt, das Sie in der oberen Zeile sehen, auch damals schon Geschichte. Ähnlich wie mit dem Telefon verhielt es sich mit anderen Medien: Fotos kamen ins Album, Filme aus dem Fernsehen, Nachrichten aus der Zeitung, die früh am morgen vom Zeitungsboten in den Briefkasten gesteckt wurde. Das war vor der **digitalen Revolution**. Und heute?

Alles ist möglich. Feste Strukturen sind aufgebrochen, Grenzen verschwimmen, vertikale und horizontale Ebenen sind verschmolzen. Auf den ersten Blick regiert das **pure Chaos**. Doch lassen Sie sich nicht täuschen: was zunächst verwirrt, folgt einer **klaren Strategie und einer inneren Ordnung**. Anbieter nutzen die neue Technik ganz bewusst, um die Grenzen herkömmlicher Geschäftsmodelle zu

sprengen. Die **Technologie** ermöglicht erst den Wandel.

Das Telefongespräch ist heute über viele Medien möglich und wandert per Spracherkennung in den Computer. Geschriebene Nachrichten gehen auf das Telefon. Das Foto geht digital auf Laptop und Mobiltelefon.

Die **Leistungsexplosion der Informationstechnologie** hat die Zerschlagung der linearen Abläufe möglich gemacht. Hier nur einige Beispiele:

- Hatte die Festplatte Ihres PC Anfang der 90er Jahre gerade 7 Megabyte Kapazität, sind es heute 750 Gigabyte –mehr als tausendmal so viel.
- Gab es 1996 noch so gut wie keine Breitbandanschlüsse, nutzen sie heute 40 Prozent der Bevölkerung.
- Lagen die Ausgaben für Kommunikation vor 10 Jahren allein in den USA noch bei rund 100 Milliarden Dollar, haben sie sich inzwischen verdoppelt. Dabei ist das Zeitbudget der Menschen stabil geblieben.

In der **Telekommunikation** ist die Entwicklung besonders deutlich: die Umsätze verschieben sich, Mobilfunk und Internet legen zu, das traditionelle Kerngeschäft Festnetz verliert. **Preiskrieg und Margenverfall** im Kerngeschäft bestimmen den Markt. Die über Jahre fast ausschließlich technikgetriebene Industrie wandelt sich.

Plötzlich steht der **Kunde im Fokus**.

Seine Bedürfnisse, nicht die Technologie, die er nutzt, bestimmen

das Handeln und die strategischen Entscheidungen. Sie zu erkennen und zu bedienen, entscheidet über die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen.

Der Preiskrieg wirkt sich natürlich auf die Inhalte aus. Sinkende Margen im Kerngeschäft führen zu einer **Ausweitung des Angebots**, um neue Einnahmequellen zu erschließen.

Ob Foto, Film, Nachricht, Fußballspiel oder Kontostand, jeder Inhalt ist überall abrufbar. Und jeder kann über die Inhalte frei verfügen.

Der **Kampf um die Aufmerksamkeit, das Zeitbudget und das Geld der Konsumenten** wird härter. Die Deutschen verbringen heute zwar anderthalb Stunden täglich mehr mit Medien als vor 5 Jahren (ARD/ZDF-Langzeitstudie), davon profitieren aber vor allem die neuen Medien wie das Internet.

Verlierer sind traditionelle Medien, die zu lange an ihren alten Geschäftsmodellen festgehalten haben. Die Bravo – vielen von Ihnen wahrscheinlich noch aus eigener Anschauung bekannt - hat ihre Auflage in den vergangenen Jahren fast halbiert. Mit dem Erfolg neuer Wettbewerber aus der Printbranche hat das wenig zu tun.

Das **Internet** hat die Jugendzeitschrift als Informationsmedium für Pubertierende abgelöst. Die Kids von heute haben vor lauter Chatten und Bloggen einfach keine Zeit mehr, sich von Dr. Sommer aufklären zu lassen. Fast 80 Prozent der 14 bis 19jährigen surfen heute im Internet, vor zehn Jahren waren es nur 18 Prozent.

Inzwischen hat im Internet die zweite Stufe gezündet: **Web 2.0**. Nutzergenerierter Content, das Entstehen von Communities haben zu einer Goldgräberstimmung geführt, die nur mit den **Zeiten der New Economy vergleichbar** ist. Unternehmen, deren Substanz lediglich aus einer einzigen Idee besteht, werden für Milliarden gehandelt, obwohl sie ihre Profitabilität bisher schuldig geblieben sind. Doch bei aller Skepsis sollte man eines nicht vergessen: nach dem Platzen der Internetblase Ende der 90er Jahre ging die digitale Revolution weiter. Auch wenn Myspace oder Youtube irgendwann vergessen sein werden, heißt das nicht, dass sich das Rad der Geschichte zurückdrehen lässt. **Die technologische Entwicklung wird sich fortsetzen und der Anpassungsdruck nicht nachlassen.**

Was für die Telekommunikation galt, gilt längst auch für unsere Branche. Viel zu lange war **das Veranstaltergeschäft rein produktionsgetrieben**. Kapazitäten wurden eingekauft und in den Markt geschoben.

Reisedauer: 7, 14 oder 21 Tage – Anreisetag: Samstag. Die Veranstalter surfen auf der Wachstumswelle. Reisen und die Reise an sich waren noch etwas Besonderes. Die **Intransparenz der Angebote** ließ dem Kunden keine Wahl. Solange Wachstum garantiert war, konnte man es sich leisten, Markt und Kunde zu vernachlässigen. Diese **heile Welt hat in den vergangenen Jahren Risse** bekommen.

- Waren Hotels früher im Wesentlichen die Bettenlieferanten der Veranstalter, vermarkten sie sich inzwischen via Internet zunehmend selbst.
- Waren Zielgebietsagenturen früher ausschließlich Dienstleister, offerieren sie dem Kunden inzwischen auch direkt eigene touristische Leistungen wie etwa Ausflugsangebote.
- Waren Ferienfluggesellschaften früher reine Bedarfsflieger für die Veranstalter, sind sie heute als hybrides Modell mit Veranstalter- und Einzelplatzgeschäft oder als reine Low-Cost-Carrier positioniert.

Hinzu kommt der **Markteintritt reiner Online-Anbieter**, die sich nur auf ein Stück der Wertschöpfungskette konzentrieren und ihr Geschäft mit hoher Technologiekompetenz und gewaltigen Marketingbudgets betreiben. Dabei ist es für den Kunden völlig unerheblich, ob er online oder klassisch bucht.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Auch bei uns, in der Touristik, ist die geordnete lineare Struktur, innerhalb der jeder eine klar definierte Rolle hatte, Geschichte. Das **Veranstaltergeschäft hat sich demokratisiert oder wurde entmystifiziert**, Transparenz verändert das Kundenverhalten. Die Leistungsträger haben sich emanzipiert. Die vertikale **Integration aller Wertschöpfungsketten hat ausgedient**. Unsere Werkzeuge aus alten Tagen taugen nicht mehr auf den Baustellen der Zukunft.

Der Kampf der Konsumgüterindustrie um das rückläufige Haushaltsbudget hat an Schärfe zugenommen. Wir stehen in einem ungleichen Wettbewerb und treten gegen Unternehmen an, die uns mit riesigen

Marketingbudgets überrollen. Nur ein Beispiel: allein die Telekom gibt jedes Jahr mehr als eine halbe Milliarde Euro für Werbung und Marketing aus.

Während die gesamten Konsumausgaben in den vergangenen fünf Jahren um durchschnittlich 1,8 Prozent stiegen, nahmen die Ausgaben für Urlaubsreisen lediglich um 0,5 Prozent zu. **Verkürzte Reisedauer und sinkender durchschnittlicher Reisepreis** sind die Folge.

Die Lust am Reisen hat nicht nachgelassen. Das World Travel & Tourism Council (WTTC) erwartet für die kommenden Jahre ein durchschnittliches Nachfragewachstum von weltweit 4,2 Prozent für die Reiseindustrie. Von diesem **Wachstum profitieren aber fast ausschließlich die Segmente Baustein- und Spezialangebote und Low-Cost-Carrier**. Innerhalb des Veranstaltergeschäfts bietet die klassische Pauschalreise kein Wachstumspotential mehr.

Auch die **Preissensitivität des Kunden** hat zugenommen. „Geiz ist geil“ ist längst zum Zeitgeist geworden und hat das Buchungsverhalten deutscher Urlauber verändert. Der nach wie vor hohe Last-Minute-Anteil am Geschäft und der wachsende Frühbuchermarkt sprechen eine deutliche Sprache. 71 Prozent der Spätbucher und 65 Prozent der Frühbucher nennen den günstigen Preis als Hauptmotiv

für den Zeitpunkt ihrer Urlaubsbuchung. Gerade in diesem Punkt zeigt sich die **unterentwickelte Markenbindung** im Veranstaltergeschäft. Darauf werde ich später noch ausführlicher eingehen.

Die Konsequenz: Die Anbieter versuchen sich gegenseitig **im Preis zu unterbieten. Alles zu Lasten der Marge**. Das Wachstum einzelner Unternehmen lässt sich nur noch durch Verdrängung erzielen.

Die **Nachfrage nach Urlaubsreisen** ist da – meine Damen und Herren: 58 Prozent der Deutschen verreisen mindestens einmal im Jahr, nur 14 Prozent fahren gar nicht weg. Allerdings hat sich diese Nachfrage stark verändert. Transparenz, ermöglicht durch die digitale Revolution, hat den Reisemarkt gewandelt. Die Kunden sind besser informiert, sie sind mündig geworden. Das hat Folgen:

- Mit **zunehmender Reiseerfahrung** und Informationen über die Zielgebiete sinkt die Hemmschwelle, sich selbst eine Reise zu organisieren.
- Das **Internet** gibt dem Kunden dazu heute die Möglichkeit. Die meisten Nutzer betrachten das Netz noch als reinen Informationskanal, immer mehr buchen aber inzwischen auch online.
- Reiseerfahrene Kunden streben nach Neuem, sie suchen das Besondere, was zu einer größeren **Angebotsvielfalt**, neuen Trendthemen und einer wachsenden Nachfrage nach Spezial-

angeboten führt und auch dem Fernreisesegment Wachstum beschert.

Das World-Wide-Web, meine Damen und Herren, wird die Emanzipation des Urlaubers zu mehr **Individualität und Eigenständigkeit** weiter beschleunigen. Mit unseren Kindern wächst eine Generation heran, für die der Umgang mit dem Internet so normal und selbstverständlich ist wie für uns die Benutzung des Telefons. Diese Generation, die so genannten „**Digital Millennials**“, ist mit dem Internet aufgewachsen. Klassische Medien kennen sie kaum noch. Analog war gestern. **Ihre Welt ist digital.** Oder wie es die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung beschreibt: „Sie mailen und simsens, benutzen Mobiltelefone und Digitalkamera, präsentieren die damit aufgenommenen Videos einem Millionenpublikum im Netz, laden sich von dort ihre Lieblingslieder auf die Festplatte oder direkt auf den iPod und wissen von handgeschriebenen Briefen, von Fotoalben oder Plattensammlungen nur noch vom Hörensagen.“

Die Tourismusindustrie kommt am Internet nicht mehr vorbei. **Da, wo der Kunde uns haben will, müssen wir mit unseren Produkten für ihn erreichbar sein.** Dieser Herausforderung müssen sich sowohl Veranstalter als auch Reisebüros stellen. Nur eine **Multi-Kanal-Strategie** im Vertrieb garantiert, dass wir auch künftig dem Kunden unsere Produkte jederzeit anbieten können. Wir - als Thomas Cook - haben uns dabei klar zum **stationären Vertrieb bekannt.** Wie Sie wissen, wollen wir innerhalb der kommenden drei

Jahre vor allem den gebundenen Vertrieb stark ausbauen. Dennoch ist das Internet als zusätzlicher Vertriebsweg für uns absolut notwendig.

Der Markt ist transparent für den Kunden, doch wie transparent ist der Kunde für uns? Die **Marktforschung** verfügt heutzutage über verschiedenste Instrumente, um das Kundenverhalten zu analysieren. Wir müssen diese Instrumente viel stärker und besser nutzen, um den Kunden zu verstehen. Denn das Verhalten der Konsumenten wird immer unberechenbarer und schwerer vorherzusagen. Der **hybride Kunde**, also der Kunde mit den zwei Gesichtern, ist heute der Normalfall. Er kauft seine Lebensmittel bei Aldi und geht abends beim Sterne-Koch essen. Er fliegt mit dem Billigflieger für 29 Euro nach London und übernachtet dort für 450 Euro im Fünf-Sterne-Hotel. Er bucht den Familienurlaub beim Discounter und macht ohne Kinder die Luxuskreuzfahrt in der Karibik. Widersprüche, meine Damen und Herren, die längst zum alltäglichen Verhalten gehören. Der Markt polarisiert sich zusehends in zwei Lager: billig auf der einen Seite und teuer auf der anderen. Das einst dominierende Marktsegment zwischen Low-Budget und Premium bröckelt. **Die Mitte wird immer kleiner** und damit härter umkämpft.

Die Unberechenbarkeit des Kunden äußert sich auch in einer steigenden **Nachfrage nach individuellen, ausdifferenzierten Produkten**. Das Buchungsverhalten ist für die Veranstalter unkalkulierbarer geworden.

Als Reaktion auf die Individualisierung der Bedürfnisse weiten die klassischen Veranstalter immer stärker ihr **Produktportfolio** aus und reagieren mit Zielgruppen- und Themenkatalogen. Katalogen für Familien und Singles, für Alte und Junge, für Sportbegeisterte und Spaßorientierte, für Gesundheitsbewusste und Luxussuchende – die Angebotsvielfalt ist so groß wie nie zuvor.

Volatil verhält sich auch die Entwicklung zwischen **den Zielgebieten**. Exogene Faktoren führen zu einer raschen Abfolge von Auf- und Abschwung, konstante und stabile Entwicklungen sind eher die Ausnahme. Ein Beispiel, das wir alle kennen, sind die Verschiebungen der Reisesströme im Mittelmeer. Nach Jahren des Aufschwungs im östlichen Mittelmeer, insbesondere in der Türkei, folgte in diesem Jahr eine deutliche Verlagerung in Richtung westliches Mittelmeer. Gut möglich, dass das Pendel im nächsten Jahr wieder zurück schlägt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle zusammenfassen:

Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel, angeheizt durch die digitale Revolution

Daraus resultierende **Verschiebungen** von traditionellen zu neuen Geschäftsmodellen

Ein harter **Verdrängungswettbewerb** und der „Verlust der Mitte“

Neue **Wettbewerber**

Mehr **Transparenz** durch neue Medien und den permanenten

Zugriff auf Informationen

Unberechenbare, preissensible, mündige Kunden

Das sind die **Herausforderungen**, vor denen wir stehen.

Doch wie reagieren? Welche Strategie ist die richtige, um diese Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen?

Theoretisch haben wir drei Möglichkeiten:

- 1) Die **Anpassung**: Ich konzentriere mich auf meine Stärken, mein Kerngeschäft, und ziehe mich daher aus Randsegmenten zurück. Die Arbeitsprozesse werden standardisiert, die Produktion verschlankt. Am Ende arbeite ich effizienter und kann mich gegenüber dem Kunden mit entsprechenden Kostenvorteilen positionieren. Voraussetzung ist, dass ich das, was ich tue, besser mache als meine Konkurrenten. Nehmen wir das Beispiel **Audi und die Plattformstrategie** - hier gilt: Konzentration auf den Autobau bei hoher Standardisierung und Kostenvorteilen in der Produktion, aber Flexibilität gegenüber dem Kunden. So verwendet Audi ein Türschloss für alle Modelle, bei VW sind es 73!
- 2) Die **Migration**: Ich gehe mit dem Wandel und setze auf Innovationen, entwickle neue, artverwandte Geschäftsmodelle und migriere in neue Geschäfte entlang der Wertschöpfungskette. Ein gutes Beispiel ist hier der Kaffeeröster **Tchibo**, der heute

seinen Gewinn fast ausschließlich mit dem Verkauf von Konsumgütern wie Textilien, Haushaltswaren und Sportgeräten erzielt und so seinen Vorteil der Shop-in-shop-Präsenz voll ausspielt. Außerdem **McDonalds**: der Burgerbrater setzt auf die Fitnesswelle und baut als zusätzliches Geschäft sein Angebot mit Salat und Joghurt aus, statt nur ungesundes Fast Food zu verkaufen.

- 3) Der **Ausbruch**: Sofern ich in meinem Markt nicht als einer der besten bestehen kann, diversifiziere ich mein Geschäft und baue ganz neue Aktivitäten auf, die mit meinem alten Geschäft nichts zu tun haben. Ich verlagere meinen geschäftlichen Schwerpunkt radikal in ein komplett neues Branchenumfeld, um hier der Beste zu werden. Möglicherweise trenne ich mich dabei komplett von meinem angestammten Geschäft. Ein Beispiel hierfür ist **Nokia**, der Weltmarktführer für Handys, der bis vor 15 Jahren noch Gummistiefel, TV-Geräte und Autoreifen produzierte, sich dann aber ganz auf digitale Telekommunikation konzentrierte.

Jede der drei Strategien verlangt andere Fähigkeiten und damit ein anderes Vorgehen: Muss ich mich in **Szenario 1** mit aller Kraft und Konsequenz auf meine **bestehenden Stärken konzentrieren** und diese ausbauen, muss ich in **Szenario 3** in der Lage sein, mit meiner **Unternehmenskultur und Tradition komplett und radikal zu brechen**. In **Szenario 2**, der Migration - für die wir uns bei

Thomas Cook entschieden haben – kommt es hingegen darauf an, tradierte **Fähigkeiten weiterzuentwickeln**, den Mut zu haben, mit neuen Produkten sein **klassisches Kerngeschäft selbst zu kanni-balisieren** und neue Fähigkeiten und Ressourcen ins Unternehmen zu holen.

Der entscheidende Faktor in unserer Branche ist der **Mensch!** Wir haben keine Patente, wir investieren nicht in Forschung – unser Erfolg basiert auf der „**Leistungsbereitschaft der Menschen**“. Von ihr hängt das Gelingen des Transformationsprozesses ab. Wie schaffen wir es, die Mitarbeiter zu überzeugen und ihnen die Notwendigkeit zur Veränderung zu vermitteln? Die Umsetzung jeder Strategie hängt von der **Veränderungsbereitschaft** unserer Mitarbeiter ab. Grundvoraussetzungen für den Erfolg sind Führungskultur und Motivation, ein professionelles Projektmanagement und ein systematisch betriebenes Veränderungsmanagement.

Meine Damen und Herren, was heißt das nun konkret für uns? Oder ganz brutal gefragt: **warum braucht man gerade uns?** Und: was machen wir besser als andere? Zunächst einmal: Wir dürfen die **Veränderung nicht fürchten**, wir müssen die Chancen in ihr erkennen und sie nutzen. Neue Wettbewerber müssen ernst genommen werden, aber wir müssen nicht vor ihnen zittern. **Online-Anbieter beginnen bereits, sich rückwärtig zu integrieren**, weil sie bisher über keinerlei Veranstalter-Know-How verfügen. Wie wollen Sie in der Hochsaison an zusätzliche Hotelbetten kommen, wenn Sie

keinen Hoteleinkauf besitzen? Diese Entwicklung wird die **Kostenstruktur** dieser Unternehmen nachhaltig verändern und ihre Komplexität erhöhen. Wir sollten uns im Rahmen unserer beschlossenen Strategie unsere **Stärken bewusst machen**. Unsere **Kernkompetenzen** werden im Wettbewerb immer wichtiger. In der zunehmenden Informationsflut droht der Kunde zu ertrinken. Er sucht Orientierung, einen Halt. Eine **starke Marke** kann ihm genau das bieten. Die Veranstalterreise garantiert dem Kunden Qualität, Sicherheit und Verlässlichkeit.

Voraussetzung ist, dass die **Marke klar positioniert** wird und dass wir diese **Positionierung in allen Leistungsversprechen konsequent durchhalten**. Die Möglichkeiten sind bei weitem nicht ausgeschöpft, wie die unterdurchschnittlichen Markenbindungsquoten in unserer Branche zeigen. Zugleich bietet aktives Kundenmanagement große Chancen: Wer auf Grundlage eines klaren, attraktiven Markenbildes in der Lage ist, Kunden durch gute Angebote und guten Service an sich zu binden, muss die Kunden nicht ständig über den Preis neu gewinnen. **Markenpflege und Marketing** sind also weitere Schlüsselqualifikationen in der Reisewelt von morgen.

Eine starke Marke muss **emotional aufgeladen** werden. Gefordert ist die Stärkung und Intensivierung des Reiseerlebnisses durch Emotionalisierung der Produkte. Reisen muss durch uns zu einem „**Mehr an Erlebnis**“ werden. Dies erfordert den Ausbau der Produktentwicklungs- und Produktmanagement-Kompetenzen sowie

umfassende Kenntnisse der Kundensegmente und ihrer Reisebedürfnisse.

Eine Marke garantiert **geprüfte Qualität**. Wir sind die Anwälte unserer Kunden und können unsere Qualitätsansprüche gegenüber den Leistungsträgern konsequent durchsetzen. Durch unsere Einkaufsmacht und unseren Kundenzugang haben wir alle Möglichkeiten dazu. Der gesamte Reiseprozess muss vom Qualitätsgedanken durchdrungen sein: Versprich nur das, was du halten kannst und halte es dann konsequent ein.

Das veränderte Kundenverhalten macht eine **Multi-Kanal-Strategie im Vertrieb** zwingend erforderlich. Nur so können wir die **Präsenz unserer Marke** und eine breite Abdeckung der verschiedenen Zielgruppen gewährleisten. Konsumenten finden heute eine Vielfalt an Beratungs- und Einkaufs- beziehungsweise Buchungsmöglichkeiten vor.

Immer mehr Quereinsteiger nutzen ihre Kundenbindung und Markenpositionierung zum Verkauf von Reiseleistungen. Tchibo, Lidl und andere Newcomer machen erfolgreich vor, wie man Bekanntheit und Markenwahrnehmung jenseits des ursprünglichen Kerngeschäfts nutzt. Hier gilt es, gegenzuhalten.

Auch innerhalb unserer Organisationen müssen wir uns anpassen. Im Fokus stehen dabei das **Yield-Management und die IT-Kompetenz**. Das Yieldmanagement ist eine weitere Kernkompetenz der Veranstalter. Die Volatilität im Buchungsverhalten der Kunden

und die Volatilität zwischen Zielgebieten machen die **Kapazitätsauslastung** immer schwieriger und stellen das Yieldmanagement vor neue Herausforderungen. Wir brauchen Instrumente, um mit der Geschwindigkeit dieser Veränderungen Schritt zu halten.

Die **IT-Kompetenz**: sie erst ermöglicht verbesserte, standardisierte Vertriebs- und Produktionsprozesse. Die zunehmende Dynamisierung des Geschäfts verlangt nach immer besseren Management-Informationen, um die vielfältigen Steuerungshebel optimal zu bedienen. Die Herausforderungen sind vielfältig:

- 1) Die Preis- und Angebotsvielfalt zieht deutlich **größere Datenmengen** und –dimensionen nach sich
- 2) **Daten aus unterschiedlichen Systemen**, etwa aus Eigen- und Fremdsystemen wie zum Beispiel Inventories müssen zusammengeführt werden.
- 3) Die **Preisdynamik** verlangt immer schnellere Prozesse
- 4) Gefragt sind letztlich Systeme, die **Daten entscheidungsorientiert aufbereiten**. Ohne solide Entscheidungsunterstützung, die Ergebnischancen und –risiken aufzeigt und Optimierungsansätze simuliert, drohen die Potenziale neuer Veranstaltertechnologien zu verpuffen. Eine Kernkompetenz des Reiseveranstalters der Zukunft wird daher seine IT-Kompetenz sein!

Meine Damen und Herren, man kann Veränderungen immer von zwei Seiten betrachten: entweder ist das Glas halb voll oder halb leer. Wenn wir mit **Zuversicht** und einer **klaren Strategie** auf die Herausforderungen blicken, dann kann man es auch so sehen:

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!