

Transparenz in einem komplexen Markt

Autoren: Kilian Manninger, Dr. Kai-Michael Griese, Michael Lambertz

Die Tourismusbranche ist mit über 40 Milliarden Euro Umsatz im Jahr einer der Motoren der deutschen Wirtschaft. Eines ist in der Krise jedoch klar geworden: Die Kunden ändern ihr Buchungs- und Nachfrageverhalten. Ein neues Marktmodell für die Tui zeigt Wachstumschancen auf.

Der Reisemarkt ist komplex, diversifiziert und schnelllebig: Viele Deutsche planen ihren Urlaub heutzutage eher kurzfristig, und sie suchen Alternativen zur gewohnten Reise zu Sonne, Strand und Meer. Die Anzahl der Reiseveranstalter und Spezialanbieter ist kaum mehr zu beziffern. Ständig erscheinen neue Trends und innovative Produkte. Das Internet stellt das traditionelle Geschäftsmodell der Reiseveranstalter auf den Kopf. Doch wie können Unternehmen Transparenz in einen komplexen Markt bringen und dessen Potenziale für das Management schlussendlich greifbar machen?

In einer Marktanalyse der Strategieberatung Keylens mit der Tui Deutschland wurde ein Modell entwickelt, welches den Reisemarkt aus Kundensicht in einer strategischen Landkarte systematisiert. Mit seiner Hilfe können Potenziale und Trends aufgezeigt sowie Wachstumsstrategien für Reiseveranstalter entwickelt werden. Das Modell bezieht sich dabei auf die aus Kundensicht zentralen Entscheidungskriterien bei der Auswahl und Buchung einer Reise: Budget, Anlass und Zielsetzung.

Entstanden ist eine modellhafte Segmentierung des Marktes in Reisearten und Preisklassen mit über 40 Teilsegmenten. Das Modell kann aus unabhängigen Paneldaten zum aktuellen Buchungsverhalten oder mit Informationen aus den eigenen Systemen des Reiseveranstalters gespeist werden. Je nach Datenlage lassen sich mit dem Modell detaillierte Erkenntnisse zur Attraktivität einzelner Marktsegmente gewinnen. Betrachtet man so den sogenannten Veranstaltermarkt mit einer Größe von circa 20 Milliarden Euro, gelangt man zu interessanten Erkenntnissen bezüglich neuer Geschäftsfelder und Wachstumschancen:

- **Die „Badewanne“ bleibt beliebt:** Mit über 50 Prozent Marktanteil ist die Badereise weiterhin der zentrale Umsatzbringer für die Tourismusdienstleister in Deutschland. Besonders in den günstigeren Kategorien unter vier Sternen hat die klassische Sun-and-Beach-Reise jedoch auch stark zu kämpfen. Steigender Preisdruck und eine wachsende Anzahl an Billigangeboten im Internet lassen die Umsätze schrumpfen und erfordern neue Wachstumslösungen, speziell für

Discountmarken wie 1-2-Fly, Alltours und Neckermann. Für diese Marken gibt es nur wenige Möglichkeiten, das Wachstum im Kerngeschäft zu forcieren. Neben dem Versuch, durch Werbeinvestitionen im Verdrängungswettbewerb Marktanteile zu gewinnen (wie Alltours), könnte vor allem eine Diversifizierung im Produktangebot zu Umsatzsteigerungen führen. Hierzu bieten sich margenstarke Angebote wie Städtereisen an.

- **Chancen für Qualität und Service:** Eine flächendeckende Wachstumsanalyse über die vergangenen fünf Jahre zeigt, dass sich ein klarer Trend zu höherwertigen Reiseangeboten entwickelt hat. Auch im Bereich Badereisen zeigen die oberen Preis- und Buchungsklassen positive Umsatzentwicklungen auf. Wellness- sowie Golfurlaube erfreuen sich zunehmender Beliebtheit und unterstützen durch hochwertige Pauschalangebote das „Upgrading“.

- **Newcomersegmente:** Weiterhin haben traditionelle Nischenbereiche wie Kreuzfahrten gerade in den vergangenen beiden Jahren enorm zugelegt und bieten Umsatzpotenzial in nahezu allen Preisklassen.

Solche Entwicklungen zeigen: Die kontinuierliche Beobachtung von kleineren Marktnischen, die Zusammenarbeit mit Trendanalytikern und die Förderung von Innovation im Produktionsprozess der Reisedienstleister müssen in Zukunft wesentliche Beachtung finden. Nur so können Unternehmen zielgerichtet in neue Marktnischen eintreten, sogenannte First-Mover-Vorteile



Neugeschäft in der Nische: Exklusive und hochwertige Angebote, hier ein Zodiac-Ausflug von einem Kreuzfahrtschiff in der Arktis, bergen Chancen für Umsatzwachstum.

nutzen und damit Wettbewerbsvorteile sichern. Sind die zukünftigen Wachstumschancen im Marktmodell erst einmal identifiziert, muss die Bewertung der Attraktivität neuer Segmente für das entsprechende Unternehmen im Vordergrund stehen. Nur mit diesem Schritt kann – aus dem Blickwinkel des Unternehmens – eine mögliche Chance zu einer wirklichen Option werden. Entscheidungsvariablen – zum Beispiel Wettbewerbsintensität, Zielgruppen-Fit oder Vertriebskanalrelevanz – sind wichtige Parameter, welche neuen Zielsegmente für einen Reiseveranstalter letztendlich sinnvoll sind.

Der Weg zum Strand ist steinig und lang. Zwar ist die Branche unter Druck, doch wer flexibel und mit innovativen Lösungen auf neue Marktchancen reagiert, der kann langfristig Wachstum sichern.

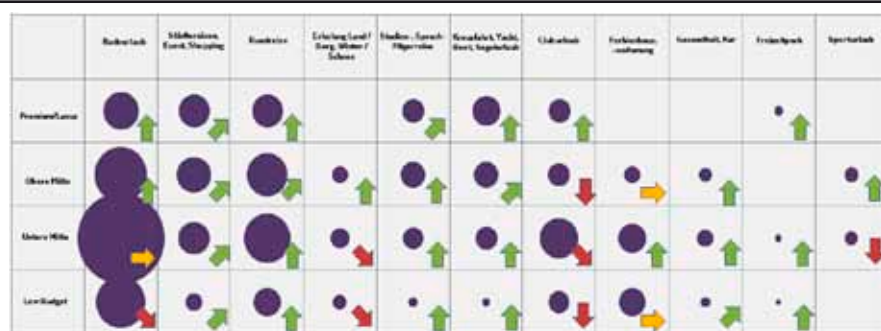
Gemäß dem Sprichwort ‚ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr‘ haben viele Reiseveranstalter genau dies in der Vergangenheit nicht getan und zu sehr auf sich selbst geschaut. Sie haben versucht, durch bessere interne Einkaufspolitik die Margensituation zu verbessern, anstatt den Markt und dessen Möglichkeiten ausreichend zu untersuchen. Sie haben dabei auch nicht gemerkt, wie schnell sich der Markt weiterentwickelt hat und wie austauschbar viele Anbieter am Ende geworden sind. Eine Analyse lohnt sich.

In einigen Fällen kann dies auch bedeuten, dass Markenpositionierungen und Sortimente grundsätzlich überarbeitet werden müssen. Insbesondere der Einstieg in neue Marktsegmente bedarf dann eines klar zu definierenden Produktversprechens. Die Komplexität

der Reisedienstleistung und der damit erforderlichen Kompetenzen machen diese oftmals langwierig und schwer. Strategische Partnerschaften können hier sinnvoll sein. So hat die Tui durch die Akquisition der Luxusreisemarke Airtours schon vor einigen Jahren den Sprung in den hochpreisigen Reise-markt gewagt und damit zügig die geeigneten Kompetenzen aufgebaut.

Zur konsequenten Umsetzung neuer Markenpositionierungen dienen bei der Tui heute auch so genannte Markenkompass, welche alle Bereiche der touristischen Wertschöpfungskette einheitlich steuern und somit eine differenzierte Wahrnehmung beim Kunden garantieren. Über Kontaktpunktanalysen werden die Leistungen der Marken außerdem regelmäßig auf ihre Konsistenz gegenüber dem ursprünglichen Markenversprechen überprüft. Die 360-Grad-Umsetzung der Reise ist am Ende der Knackpunkt für den unternehmerischen Erfolg. Die Definition von strategischen Geschäftsfeldern steht dem lediglich voran und eröffnet Chancen, sich im Wettbewerb neu zu definieren. ←

MARKTMODELL REISEVERANSTALTER



↑ Wachstum > 5% ↗ Wachstum > 0%, < 5% → Wachstum < 1%, > -1% ↓ Wachstum < 0%, > -5% ↘ Wachstum < 0%, > -5%
 ● Umsatzvolumen je Segment

Quelle: TUI Deutschland / Keylens Management Consultants auf Basis GfK TravelScope 2008

Segmententwicklung im Reisemarkt: Das neue Marktmodell zeigt Wachstumschancen und -trends auf Basis der vergangenen fünf Jahre. Es kann aus unabhängigen Paneldaten ebenso gespeist werden wie aus den Buchungssystemen eines Veranstalters.

AUTOREN

Michael Lambertz ist Direktor Konzern-Marketing der Tui AG und Geschäftsführer der Tui Marketing Services GmbH.

Kilian Manninger ist Projektleiter und Competence Leader für innovative Geschäftsfeldentwicklung bei Keylens Management Consultants.

Prof. Dr. Kai-Michael Griese forscht über Konsumentenverhalten sowie Customer Relationship Marketing.