

## GASTKOMMENTAR



CHRISTIAN WYERWA

**Markus Heller**, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Fried & Partner, München



# Veränderungen entschlossen angehen

**M**eine Quintessenz des fvw Kongress lautet: Veränderung ist das Kerosin unserer Branche! Am stärksten unter Veränderungsdruck steht sicherlich eine der tragende+n und für den deutschen Quellmarkt wichtigsten Säulen – der klassische Reiseveranstalter. Die digitale Überbrückung von Wertschöpfungsstufen und kontinuierlich sinkende Margen in den Pauschalpaketen fordern die Reiseveranstalter, ihre Geschäftsmodelle zu hinterfragen und sich zu überlegen, wie und wo sie künftig ihr Geld verdienen wollen. Ob der Zukauf von Spezialveranstaltern, die Integration von Vertrieb und Veranstalter oder Investitionen in Zielgebiete – sämtliche Ansätze erfordern die Bereitschaft zur Veränderung, zukunftsorientiertes Denken und vor allem aktives und entschlossenes Handeln.

Die Airlines sind aus vertrieblicher Sicht die Schrittmacher der Branche hinsichtlich der Individualisierung von Leistungsangeboten und der Differenzierung ihrer Distribution. Getrieben von Low Cost Carriern beschreiten die Legacy Carrier nun ihren Weg zur Ausdifferenzierung der Produkte.

**NATÜRLICH IST ES FÜR DEN VERTRIEB** eine mächtige Herausforderung, wenn nicht jedem Vertriebspartner alle Angebote einer Airline zur Verfügung stehen. Aber wie will die Branche generell in Zukunft noch Geld verdienen, wenn jede Leistung, jedes Produkt und jeder Vertriebskanal austauschbar ist und es letztlich immer nur darum geht, wer am billigsten anbietet?

Differenzierte und individualisierte Angebote der Leistungsträger werden künftig auch durch einen differenzierten Vertrieb distribuiert. Vom Full Service Provider bis zum rein technischen Aggregator wird sich eine heterogene Vertriebslandschaft mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen entwickeln.

Die Hotellerie stellt gerade in Deutschland, Österreich und der Schweiz das genaue Gegenteil eines quasi monopolistischen Angebotsmarktes dar. In einem sehr fragmentierten Markt mit einer Vielzahl unterschiedlicher Hotelmarken verfügen die Hoteliers über eher geringe Vertriebsstärke. Hier sorgen zunehmend die großen Hotelportale für den Überblick der Kunden – mit der Folge zunehmender Marktmacht. Gespeist wird diese durch hohe Vertriebsmargen und eine wachsende Bedeutung sogenannter Soft Brands, mit denen die Portale versuchen, die Kunden an sich zu binden.

**SPANNEND BLEIBT ES** auch für den stationären und den Online-Reisevertrieb. Während die stationären Reisebüros, geschützt durch den Handelsvertreterstatus, in absehbarer Zeit keine dramatischen Veränderungen zu erwarten haben, sieht dies für den Online-Vertrieb anders aus. Ob sie es laut aussprechen oder nicht – viele wichtige Player im Reisevertrieb möchten gern das Amazon der Touristik werden.

Wirft man einen Blick in den touristischen Reisevertrieb, wird schnell deutlich, dass einzelne Player in diesem Ansatz bereits relativ weit fortgeschritten sind. So wird zum Beispiel das Leistungsangebot der Booking Holdings immer umfassender und integrierter. In diesem Ökosystem findet der Kunde zunehmend alles – von der wöchentlichen Tischreservierung über die regelmäßige Buchung von Hotelübernachtungen bis hin zur jährlich stattfindenden Urlaubsreise. Alles in allem steht unsere Branche vor einer spannenden Zukunft.



Das Whitepaper der Studie „Wer gewinnt? Wer verliert? Tiefenanalyse der Strukturveränderungen im deutschen Reisemarkt“ erhalten Sie unter [go.fvw.de/reisemarkt](http://go.fvw.de/reisemarkt) und unter [www.fried-partner.de](http://www.fried-partner.de).

## Stimmen in dieser Ausgabe

„Wir sind irgendetwas zwischen Start-up und Konzern.“

**Ognjen Zeric**, Vorstand Secret Escapes (S. 16)

„Die Margen sind klein. Da zählt nur Masse machen.“

**Christian Hein**, Airline-Beratung Unex (S. 40)

„Pro Buchung kontaktiert uns der Kunde bis zu 25-mal.“

**Dominik Faber**, Geschäftsführer Check 24 (S. 42)