

Mercer-Studie zur Zukunft der europäischen Touristik-Industrie: Tourismus-Krise und kein Ende?

München (OTS) - Querverweis: Die Mercer-Studie zur Zukunft der europäischen Touristik-Industrie liegt in der digitalen Pressemappe zum Download vor und ist unter <http://www.presseportal.de/galerie.htx?type=dok> abrufbar.

~

- Die Zeiten des überdurchschnittlichen Wachstums sind vorbei
- Die Verbraucher werden wählerischer und preisbewusster
- Konzerne müssen auf das Kerngeschäft Pauschalreise fokussieren
- Spezialanbieter haben gute Chancen

~

Die Jahre des stürmischen Wachstums in der Tourismus-Branche sind vorbei. Grundlegende und nachhaltige Veränderungen der Kundenanforderungen führen zu einer dauerhaften Veränderung der Marktdynamik. Das ist das Fazit einer Studie zur Entwicklung der europäischen Touristik-Industrie von Mercer Management Consulting. Die Reiseveranstalter müssen sich in einem schwierigeren Markt darauf konzentrieren, eine klarere Wettbewerbs-Differenzierung sowie eine höhere Wertschöpfung zu erreichen. Obwohl sich die Kunden immer schwerer bestimmten Reisekategorien zuordnen lassen, sollten die Touristik-Unternehmen deutliche Schwerpunkte in ihrem Programm setzen und ihr Geschäftsmodell klar darauf fokussieren. Nicht fokussierte Veranstalter, konzernunabhängige Reisebüros sowie Charterflug-Gesellschaften werden die Verlierer im Reisemarkt der Zukunft sein.

Wirtschaftliche Unsicherheit, die SARS-Lungenkrankheit, der Irak-Krieg und Terrorismus - in diesem Jahr wird der weltweite Tourismus von vielen Faktoren gebremst. Bereits 2002 war die Anzahl der Flugreisen um zehn Prozent zurückgegangen, und in 2003 ist eine Fortsetzung dieses Trends zu erwarten. Die Touristik-Industrie befindet sich in der wohl schwierigsten Phase ihrer jüngeren Geschichte. Einige Marktteilnehmer leben in der Hoffnung, dass dies nur ein temporärer Einbruch ist. Die jetzt erschienene europäische Tourismus-Studie von Mercer Management Consulting prognostiziert jedoch ein Abflachen der Wachstumskurve auf weniger als drei Prozent pro Jahr von 2004 bis 2010. Der Grund, so die Mercer-Studie, liegt in

der zunehmenden Individualisierung und Zersplitterung der Kundenwünsche.

"In den 80er- und 90er-Jahren konnte man stets damit rechnen, dass die Touristik-Industrie doppelt so schnell wächst wie das Bruttoinlandsprodukt", kommentiert Dieter Schneiderbauer, Leiter der europäischen Travel und Transportation Practice von Mercer. "Aber nun sind diese goldenen Zeiten vorbei. Die Touristik-Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sich der Markt zukünftig bestenfalls mit dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum entwickeln wird." Ursache für die nachlassende Wachstumsdynamik sind grundlegende und nachhaltige Veränderungen des Kundenverhaltens: Sie buchen später, wollen individueller reisen, wechseln ihre Urlaubsart und sind deutlich preissensibler.

Zwtl.: Tourismus: Ein Zwanzigstel des EU-Inlandsproduktes

Die Touristik-Industrie ist ein Wirtschaftsfaktor von erheblicher Bedeutung: Mehr als 40 Prozent aller Reisenden weltweit steuern ein europäisches Land an. Mit 300 Milliarden Euro repräsentiert die Touristik-Industrie etwa fünf Prozent des Bruttoinlandsproduktes der EU und bietet Arbeit für acht Millionen Menschen - und über lange Jahre wuchs der Tourismus europaweit mit mehr als sechs Prozent pro Jahr.

Deutschland und Großbritannien sind Europas größte Tourismus-Quellmärkte; am meisten für internationale Reisen ausgegeben wird jedoch in der Schweiz, Belgien und den Niederlanden: Hier beträgt das Reisebudget jährlich über 1.000 Euro pro Einwohner. Deutschland liegt mit knapp 600 Euro im Mittelfeld, und das Schlusslicht bilden die Spanier mit durchschnittlichen Reiseausgaben von deutlich unter 200 Euro. Dabei gilt die Faustregel: Je höher das Pro-Kopf-Einkommen, desto mehr wird gereist; und je entwickelter der Reisemarkt, desto mehr Pauschalreisen werden gebucht. In Nordeuropa macht die Pauschalreise bereits fast 50 Prozent des Touristik-Marktes aus, in den südlichen Ländern nur knapp 20 Prozent.

Zwtl.: Ein Kunde, mehrere Bedürfnisse

Bei insgesamt abflachendem Marktwachstum werden die Kunden gleichzeitig anspruchsvoller und individueller, aber auch preissensibler und spontaner. Die Pauschalreise, in den 80er- und 90er-Jahren noch der beherrschende Wachstumstreiber der Branche,

stagniert bereits seit einigen Jahren. In Deutschland hat sich der Pauschalreiseanteil inzwischen bei ca. 44 Prozent eingependelt. Zudem wird das Buchungsverhalten der Reisenden immer kurzfristiger: In Großbritannien, dem Vorreiter dieses allgemein zu beobachtenden Trends, liegt der Anteil der Spätbucher bereits bei 50 Prozent. Insgesamt verreisen die Urlauber häufiger und kürzer, ihr Verhalten wird sprunghafter. Eine wachsende Zahl der Reisenden entwickelt sich zu "Category Hoppern", die etwa einer preiswerten Pauschalreise in die Türkei ein exklusives Städtewochenende in Paris folgen lassen. Dies stellt die Touristik-Unternehmen vor enorme Herausforderungen.

Seit Mitte der 90er-Jahre hat es bereits dramatische strukturelle Veränderungen gegeben: Die ehemals durch mittelständische Unternehmen dominierte Branche hat sich beinahe in ein Oligopol verwandelt, in dem die größten drei Unternehmen mehr als 50 Prozent des Umsatzes erwirtschaften, und die größten sechs mehr als 70 Prozent. Das erreichten die Großen der Branche über eine Vielzahl von Akquisitionen. Ihr Ziel: Die Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette - vom Reisebüro über den Reiseveranstalter, die Charterflug-Linie bis zur Hotelanlage und der Betreuung der Urlauber vor Ort, um in jedem Kettenglied attraktive Margen erzielen zu können.

Die derzeitige Krise hat jedoch gerade diese Unternehmen am härtesten getroffen: TUI meldete 2002 ein Umsatzminus in Deutschland von neun Prozent gegenüber dem Vorjahr, bei Thomas Cook und REWE-Touristik waren es sogar zehn Prozent. Die bereits von vielen abgeschriebenen traditionellen Reiseveranstalter konnten dagegen in der Krise an Boden gewinnen: Der Niedrigpreis-Anbieter Alltours verzeichnete im gleichen Zeitraum ein Umsatzwachstum von acht Prozent, der Kreuzfahrtspezialist Seetours konnte um 20 Prozent und GTI-Travel sogar um 40 Prozent zulegen.

"Das Rennen ist noch nicht entschieden", kommentiert Mercer-Experte Schneiderbauer. "Alle Touristik-Unternehmen stehen derzeit vor der Herausforderung, sich auf die immer vielfältigeren und häufiger wechselnden Kundenwünsche mit einem auch kurzfristig flexibel gestaltbaren Angebot einzustellen."

Zwtl.: Die Geschäftsmodelle der zukünftigen Gewinner

Als Reaktion auf den derzeitigen Einbruch versuchen viele Anbieter, die Nachfrage mit deutlichen Preissenkungen und

Sonderangeboten zu stimulieren. Dazu kommen harte Kostensenkungsmaßnahmen, die derzeit geplant bzw. umgesetzt werden. Die Mercer-Studie kommt jedoch zum Schluss, dass diese Maßnahmen nur kurzfristig wirken werden. Längerfristig ist die Wahl und Ausgestaltung des Geschäftsmodells entscheidend für den Erfolg im Markt. Nach einer Analyse der 150 bedeutendsten europäischen Touristik-Unternehmen haben drei Geschäftsmodelle das Potenzial, sich zukünftig durchzusetzen:

~

- Der internationale, integrierte Touristik-Konzern mit umfassender Präsenz in allen großen europäischen Touristik-Märkten, der vollständigen Integration aller Glieder der Wertschöpfungskette und einer möglichst breiten Abdeckung aller Reiseziele, Reisearten und Kundensegmente.
- Der fokussierte Reiseveranstalter mit eindeutiger Positionierung und Konzentration auf ein klar definiertes Markt- und Angebotssegment.
- Der virtuelle Reiseveranstalter, spezialisiert auf eine einfache, kostengünstige Distribution von Standard-Produkten (zum Beispiel Flüge, Hotels, Mietwagen), die es dem Kunden ermöglichen, einzelne Bausteine auch bei unterschiedlichen Anbietern nach Bedarf auszuwählen und zu einer "individuellen" Reise zu kombinieren.

~

Die Mercer-Studie zeigt, dass es für die internationalen, integrierten Touristik-Konzerne von entscheidender Bedeutung sein wird, von den bisherigen mittelständischen Strukturen zu einer möglichst weitgehenden Integration der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette zu gelangen. Um den Mehrwert einer solchen Integration zu realisieren, ist ein marken- und geografieübergreifendes industrielles Management der Kapazitäten (Hotels, Flüge etc.) sowie der Angebots- und Preisstrukturen dringend erforderlich. Zusätzlich muss die Vielzahl der heutigen konzerneigenen Veranstaltermarken kritisch überprüft und gestrafft werden, um eine nachhaltige Identifikation am Markt zu erzielen und dauerhafte Kundenbindung zu erzeugen. Der Einsatz intelligenter Kundenbindungsprogramme ergänzt die Wirkung auf den Kunden.

Touristik-Experte Schneiderbauer rät zu evolutionären Konzepten:

"Die Konzerne müssen sich wieder auf ihre Stärken konzentrieren. Ihr Geschäftsmodell war bisher auf die Pauschalreise ausgerichtet, und mit der Pauschalreise sind sie in ihre heute starke Position gewachsen. Dieses erfolgreiche Geschäftsmodell sollte weiter optimiert werden, statt übereilt eine Vielzahl parallel laufender Geschäftsmodelle aufzubauen und zu betreiben. Kauft man neue, Erfolg versprechende Geschäfte zu, wie Last Minute, Studienreisen oder Direktvertrieb, wird die Komplexität erheblich gesteigert und das Kernangebot unvermeidlich kannibalisiert."

Die Stärke der fokussierten Reiseveranstalter liegt in ihrem Spezialistentum: Sie bieten ein Angebot, das sich für den Kunden deutlich erkennbar auf eine bestimmte Urlaubsart (etwa Bergsteiger-Reisen oder Kreuzfahrten), Urlaubsregion oder ein Produkt (etwa Last Minute oder Club-Urlaub) konzentriert. In einem schmalen Segment bieten fokussierte Reiseveranstalter ein breites Angebotsspektrum und ein besonders Know-how. Konsequenterweise weist dieses Geschäftsmodell mittelfristig erhebliche Wachstums- und Ertragspotenziale auf.

Die virtuellen Reiseveranstalter repräsentieren heute nur ca. drei Prozent des Gesamtumsatzes der Touristik-Branche in Europa, mit einem Angebot, das auf den Vertrieb von Einzelleistungen (Flug oder Hotel) fokussiert ist. Die zunehmende Bekanntheit von Marken wie Lastminute.com, Opodo oder Travel24, die Ausbreitung der Dienstleistungspalette wie von Lastminute.com mit Incentive-Reisen sowie das Angebot vollständiger Bausteine und die Kooperation mit etablierten Anbietern, lassen weitere erhebliche Wachstumspotenziale erkennen. "Wir erwarten, dass die virtuellen Reiseanbieter in Zukunft mehr als zehn Prozent des europäischen Reisemarktes erobern und vor allem im Pauschalreise-Segment deutlich zulegen werden", sagt Berater Schneiderbauer. "Allerdings wird es in den nächsten Jahren einen Konzentrationsprozess geben, aus dem sehr wahrscheinlich nur drei bis vier große pan-europäische Anbieter hervorgehen werden."

Zwtl.: Potenzielle Verlierer der europäischen Touristik-Branche

Schwer werden es in Zukunft vor allem diejenigen Reiseanbieter haben, die weder über eine eindeutige Fokussierung noch über eine europaweite Präsenz oder eine integrierte Wertschöpfungskette verfügen. Bedroht sind Unternehmen wie Kuoni, First Choice und REWE-Touristik, aber auch Club Med. Ihnen drohen Übernahme oder Zerschlagung, wenn es ihnen nicht gelingt, sich durch

Zusammenschlüsse und Akquisitionen als eigenständige internationale, integrierte Touristik-Konzerne zu etablieren. Klassische Reisebüros werden nicht nur von den großen Touristik-Konzernen bedroht, die die Distributionskanäle selber besetzen, sondern auch durch die Expansion alternativer Distributionskanäle wie Internet, Call Center oder auch Travel TV.

Unter Druck geraten auch die unabhängigen Charterflug-Gesellschaften. Sie erhalten immer mehr Konkurrenz durch die konzerneigenen Fluggesellschaften der großen Touristik-Konzerne und durch Low-Cost-Airlines wie Ryanair oder easyJet. "Es ist nicht auszuschließen, dass bekannte Marken wie LTU, Aero-Lloyd oder Martinair in wenigen Jahren nicht mehr am Markt präsent sind", meint Mercer-Experte Schneiderbauer. "Andere Charterflug-Gesellschaften wie Air Berlin werden sich voraussichtlich zu Low-Cost-Carriern wandeln, die nicht mehr nur Ferienzele anfliegen".

Zwtl.: Neun Thesen zur Entwicklung des europäischen Touristik-Marktes

1. Der europäische Touristik-Markt wird nach der Überwindung der aktuellen Krise in den nächsten Jahren nur noch moderat wachsen. Die hohen Wachstumsraten der 80er- und 90er-Jahre werden dauerhaft nicht mehr erreicht.

2. Der Anteil der Pauschalreisen am Gesamtmarkt wird in Deutschland bei weniger als 50 Prozent stagnieren. Deutliche Steigerungsraten für Pauschalreisen sind nur noch in weniger entwickelten Quellmärkten zu erwarten (zum Beispiel in Frankreich, Spanien und Italien).

3. Die Kundensegmente werden immer vielfältiger und können weniger klar voneinander abgegrenzt werden - ein Kunde, mehrere Bedürfnisse ("Category-Hopper"). Die Touristik-Unternehmen müssen sich auf vielfältigere und häufiger wechselnde Kundenanforderungen einstellen und diese effizient bedienen können.

4. Drei Business Designs haben das Potenzial, sich erfolgreich durchzusetzen, wobei sie eine klare Marktpositionierung der jeweiligen Unternehmen erfordern: internationale, integrierte Touristik-Konzerne, fokussierte sowie virtuelle Reiseveranstalter.

5. Die internationalen, integrierten Touristik-Konzerne müssen sich auf die Integration ihrer mehrstufigen Wertschöpfungskette

konzentrieren, um sicherzustellen, dass der erwartete Mehrwert realisiert wird. Dafür sind ein marken- und geografieübergreifendes industrielles Management der Kapazitäten (Hotels, Flüge etc.), ein einheitliches Branding sowie intelligente Kundenbindungsprogramme erforderlich.

6. Die Konzerne müssen sich dabei auf ihr Kerngeschäft fokussieren: die Pauschalreise. Das Zukaufen von neuen, Erfolg versprechenden Business Designs (zum Beispiel Last Minute, Studienreisen, Direktvertriebsmodelle) erhöht die Komplexität und führt unvermeidlich zur Kannibalisierung des Kernangebots.

7. Die fokussierten Reiseveranstalter können erfolgreich bleiben, solange sie sich auf bestimmte Kunden- und Marktsegmente konzentrieren, denen sie deutlichen Mehrwert und Kundennutzen bieten.

8. Virtuelle Reiseveranstalter werden weiterhin wachsen und können bis 2010 in Europa einen Marktanteil von mehr als zehn Prozent erreichen. Allerdings wird auch hier ein Konzentrationsprozess stattfinden, und es werden nur etwa drei bis vier führende Unternehmen den Markt dominieren.

9. Die Verlierer im Touristik-Markt werden die mittelgroßen europäischen Reiseveranstalter ohne eindeutige Positionierung, unabhängige Reisebüros sowie unabhängige Charterflug-Gesellschaften sein.

Zwtl.: Mercer Management Consulting

Mercer Management Consulting ist Teil von Mercer Inc., New York, einer der führenden internationalen Unternehmensberatungen mit 160 Büros in 40 Ländern. Weltweit erwirtschaften 15.000 Mitarbeiter einen Umsatz von 2,4 Mrd. Euro. Die Büros in München, Stuttgart, Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg tragen mit 450 Mitarbeitern zu diesem Erfolg bei.

Die Beratungsleistungen von Mercer Management Consulting fokussieren auf Strategien zur Wertsteigerung. Dabei bildet Value Growth - die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes - den Schwerpunkt. Mercer steht dafür, Wachstumspotenziale aufzuzeigen und konsequent zu nutzen, Wachstumsbarrieren zu erkennen und zu überwinden sowie Strategie, Führung, Organisation, Geschäfts- und

Managementprozesse gemeinsam mit den Kunden nachhaltig auf Wertwachstum auszurichten.

Unseren Kunden steht mit den Bereichen - Communications, Information & Entertainment - Financial Institutions - Manufacturing & Automotive - Travel & Transportation - Retail, Consumer & Healthcare - Energy & Life Sciences - eine breite Palette von Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Zudem bietet Mercer seinen Kunden ein breites Produktangebot im Bereich Private Equity und M&A an.

Durch die Einbindung in das weltweite Netz der Muttergesellschaft Marsh & McLennan Companies (Umsatz über 10 Mrd. US-Dollar; 59.000 Mitarbeiter) steht den Kunden von Mercer die gesamte Palette professioneller Dienstleistungen für Risiko- und Versicherungsmanagement, Vermögensverwaltung und Unternehmensberatung zur Verfügung. Zusammen mit den Schwesterunternehmen Marsh und Putnam Investments verfügt Mercer somit über ein umfassendes Analyse-, Beratungs- und Produktangebot.

ots Originaltext: Mercer Management Consulting

~

Rückfragehinweis:

Pierre Deraed
Leiter Corporate Communications
mailto:pierre.deraed@mercercmc.com
Mercer Management Consulting
Marstallstraße 11
80539 München
Tel.: 0049 (0) 89.939 49 599
Fax: 0049 (0) 89.939 49 507
<http://www.mercercmc.de>

~

*** OTS-ORIGINALTEXT UNTER AUSSCHLISSLICHER INHALTLICHER
VERANTWORTUNG DES AUSENDERS ***

~

OTS0141 2003-07-07/17:31

~

071731 Jul 03

Link zur Aussendung:

http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20030707_OTS0141