

TOURISTIK
report.

INTERVIEWS



**Der Touristik Report im Gespräch mit Beeser,
Mehdorn, Böttcher, Barczaitis, Pojer, Momberger, Pilawa**

MOMBERGER

Momberger BrandNet GmbH
Hainer Trift 15 • 63303 Dreieich-Buchsschlag
Tel.: 06103 4590824 • Fax: 06103 96904
E-Mail: w.momberger@momberger-gmbh.com
www.momberger-gmbh.com



Noch viel zu lernen

UNTERNEHMENSBERATUNG. In einer Studie vergleicht der Ex-Karstadt-Vorstand Wolfgang Momberger die Touristik mit anderen Industrien – und schreibt der Branche ein paar unangenehme Wahrheiten ins Stammbuch.

„Die Touristik leidet unter einem Mangel an stringentem Markenmanagement“

Wolfgang Momberger

Herr Momberger, wenn man in diesen Tagen die Wirtschaftspresse liest, bekommt man den Eindruck, es geht nur noch um Kosten, die die Unternehmen nun zügig abbauen müssen. Fällt den deutschen Managern außer Sparprogrammen nichts mehr ein?

MOMBERGER: Sie haben völlig Recht. Adäquate Kostenpositionen sind zwar extrem wichtig, aber letztlich nur eine Voraussetzung für das Überleben. Der Wettbewerb wird auch durch Kundengewinnung, Branding, Marketing und Vertrieb entschieden. Hier gibt es häufig auf Grund überholter Strategien viel zu hohe Kosten und zu geringe Absatzeffekte. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass bei einer großen Anzahl von Unternehmen die Ergebnisverbesserungspotenziale in diesem Bereich enorm hoch sind.

Im Zweifel haben Entlassungen oder Produktionsverlagerung ins Ausland einen größeren Ergebniseffekt.

MOMBERGER: Irrtum. Eine solche Sicht ist sehr kurzfristig. Sie können durch eine bessere Vertriebspolitik genauso große Effekte erzielen wie durch massive Einsparungen. Das wird nur viel zu wenig gesehen. Es lohnt sich also dop-

pelt und dreifach, die Absatzseite des Unternehmens wesentlich intensiver als bisher zu optimieren.

Seit Jahren wird die Bedeutung der Marke für den Erfolg eines Unternehmens beschworen. Gerade die Touristik leidet unter einem Mangel an starken Brands. Woran liegt das?

MOMBERGER: Über viele Jahre wurde die Touristik gerade in Deutschland von den Kunden verwöhnt. Die Wachstumsraten kamen von selbst, Beziehungsmanagement und Pragmatismus prägten das Tagesgeschäft, Personalre-

krutierung erfolgte im Vergleich zu anderen Branchen stärker nach Sozialkompetenz als nach analytischen Fähigkeiten. Die besten Uni-Absolventen wollten zu BMW und Bertelsmann, aber nicht unbedingt zu einer Hotelgesellschaft oder einem Reiseveranstalter. Viele Studienabbrecher hingegen haben erst einmal als Animator angefangen und sind dann im Tourismus geblieben. Dieses Gesamtszenario führte zu dem von Ihnen beschriebenen Mangel an analytisch stringentem Marken- und Vertriebsmanagement.

Gibt es dennoch Unternehmen in der Touristik, deren Markenstrategie Sie beeindruckt?

MOMBERGER: Sicher. Auf Anhieb fallen mir Disney, Dubai, Four Seasons, Lufthansa, Ryanair, Sixt und Virgin ein. Ihre Unternehmensberatung ist bekannt für branchenübergreifende Untersuchungen. Wenn Sie die Touristik mit anderen Industrien vergleichen: Wo setzt die Branche Benchmarks, wo hinkt sie hinterher?

MOMBERGER: Wir haben in einer vergleichenden Studie 287 Unternehmen aus 23 Branchen analysiert. Aus diesem branchenübergreifenden Vergleich, den wir „Cross-Over-Best-Practice“ nennen, ergeben sich faszinierende Erkenntnisse für schnelle und nachhaltige Verbesserungen von Absatz, Marge sowie Marketing- und Vertriebskosten.

Beginnen wir mit dem Positiven: Wo setzt die Touristik Benchmarks?

MOMBERGER: Es gibt tatsächlich eine Reihe von Bereichen, in denen andere Industrien von der Touristik lernen können. Kundenbindungsinstrumente wie „Miles&More“ sind sicherlich vorbildlich. Auch das Yield-Management

der Fluglinien und Hotels ist wegweisend. Zuletzt hat mich vor allem die Komplexitätsminimierung bei den Billigairlines sehr beeindruckt.

Und wo hinkt die Touristik hinterher?

MOMBERGER: Es gibt eine ganze Reihe von Entwicklungen in anderen Branchen, von denen die Touristik sehr viel lernen könnte. Ich nenne Ihnen drei Beispiele. Erfolgreiche Automobil-

MOMBERGER: Die Internationalisierung von Marken. Schauen Sie sich nur einmal an, wie sich innerhalb von zehn Jahren Vodafone zu einer der bekanntesten Marken der Welt entwickelt hat. Alle diese Beispiele zeigen, dass man mit einem stringenten Marken- und Vertriebsmanagement viel Geld verdienen kann. Und zwar durch höheren Absatz, bessere Margen und niedrigere Marketing- und Vertriebskosten

In der Touristik stehen sich Konservative und Erneuerer unversöhnlich gegenüber. Die einen halten die Diskussionen über ein Ende der Pauschalreise für hohles Gerede, die anderen prophezeien der Branche einen tiefgreifenden Wandel. Was ist Ihre Meinung?

MOMBERGER: Ein tiefgreifender Wandel kommt so sicher wie das Amen in der Kirche. Aber: Dieser Wandel kann parallel und gleichzeitig durch einige der großen Unternehmen und durch neue Herausforderer erfolgen. Die Etablierten, die sich nicht verändern, werden genauso untergehen wie viele der neuen Player. Die entscheidende Frage ist, welche Unternehmen am besten die Veränderungen vorantreiben. Wer jedoch glaubt, dass es sichere Unternehmenspositionen gibt, der irrt. Beispiele wie Swissair, Alitalia, Karstadt, Opel und Fiat zeigen das in aller Deutlichkeit.

Das Interview führte TR-Chefredakteur Jürgen Scharrer

„Die Touristikbranche kann von anderen Industrien noch sehr viel lernen“

unternehmen machen vor, wie man ein gesamtes Geschäftssystem auf Basis einer klaren Markendefinition managen kann. Das schließt auch die Entwicklung von Produkten mit ein. Das zweite Beispiel betrifft die Zusammenarbeit mit externen Firmen, wie es zum Beispiel von Ralph Lauren und Adidas vorbildlich betrieben wird. Alle Produkte dieser Marken werden von Zulieferanten hergestellt und von externen Vertriebspartnern verkauft – und dennoch ist durch beinharte Vorgaben die Markenstringenz nicht zu übertreffen.

Und das dritte Beispiel?

MANN DER MARKEN

Wolfgang Momberger hat eine schillernde Karriere hinter sich: Von 1981 bis 1992 war er Vorstandssprecher von Steigenberger, danach fünf Jahre Vorstandsmitglied von Karstadt. 1998 gründete Momberger die Beratungsgesellschaft BrandNet, die so illustre Namen wie Audi, CreditSuisse, DaimlerChrysler, Gruner + Jahr, General Motors oder Nike auf ihrer Kundenliste stehen hat. Eine Rückkehr ins operati-

ve Geschäft kann sich der ehemalige Topmanager, der als einer der führenden Köpfe beim Thema Brand-Management gilt, im Moment nicht vorstellen: „Ich beschäftige mich mit vielen spannenden Themen in verschiedenen Branchen und sehe bei der Umsetzung schnelle Erfolge. Was will ich mehr?“

MOMBERGER

Einmalig anders. Club Med

Wie Ihre Kunden die dicksten Fische an Land ziehen: clever buchen und 140 € sparen.

Bei Club Med sparen Früh- und Schnellbucher 140 €, Kinder zwischen 4 und 12 Jahren 70 €. Bedingungen: Der Frühbucher-Vorteil gilt für alle 17 Clubdörfer in Übersee während der gesamten Sommersaison. Der Schnellbucher-Vorteil in 10 ausgewählten Sonnendörfern Europas bei limitierten Plätzen pro Woche und Clubdorf. Beide Varianten ab einem Aufenthalt von mindestens 7 Tagen und Buchung bis 31.01.2005. Weitere Details finden Sie im aktuellen Katalog Sommer 2005.