



Zurück zum ganz normalen Wahnsinn

Die Pandemie scheint überwunden. Doch die Zukunft ist unsicherer denn je. Wie **Vertriebszentralen** ihre Partner in diesen wirren Zeiten unterstützen.

CHRISTIANE VON PILAR, IRA LANZ

Auf den ersten Blick sieht es gut aus im Reisevertrieb. Corona ist kein Thema mehr, die Büros sind voll, die Umsätze sprudeln. Die Kunden holen ihren Urlaub nach und zahlen auch noch saftige Preise dafür. So manche Destination musste in diesem Sommer schon das Schild „Ausgebucht“ vor die Tür hängen. Und auch wenn die Situation an den Flughäfen teilweise chaotisch war, hat es kaum jemand davon abgehalten, sich in die Schlange vor dem Check-in zu stellen.

Aber der Schein trügt. Besser gesagt, der aktuelle Aufschwung in der Reisenachfrage ist nur eine Momentaufnahme. Denn noch immer hat der Reisebüro-Vertrieb die Umsätze des letzten normalen Jahres 2019 nicht erreicht. Laut Travel Data & Analytics (TDA) liegt der Sommer 2022 sieben Prozent unter dem des Jahres 2019. Und Vertriebsexperte Werner Sülberg, Mitglied im DRV-Ausschuss Marktforschung, geht davon aus, dass die Reisebüros im laufenden Touristikjahr gerade mal 50 Prozent des Umsatzes von 2018/19 erreichen werden (siehe Interview S. 15).

Nach den Höhenflügen im Frühsommer haben die Reisebüros ihre Erwartungen an die Zukunft jetzt zurückgeschraubt. Mit Recht. Denn die verheerenden Folgen von Corona wenden von einem ganzen Bündel neuer Probleme abgelöst: Immens steigende Kosten, Inflation, explodierende Prei-

se in allen Sektoren – und nicht zuletzt der Ukraine-Krieg, der die allgemeine Unsicherheit der Verbraucher noch verstärkt. Niemand weiß, wie die wirtschaftliche Situation in einem Jahr aussehen wird. Kurzfristiges Buchen bleibt die Devise.

KUNDEN ZÖGERN BEI DEN WINTERBUCHUNGEN

Das lässt sich direkt an der Performance der kommenden Wintersaison ablesen. Sie liegt nach den Analysen der TDA-Marktforscher nur 56 Prozent über dem – praktisch nicht vorhandenen – Winter 2021/22. Gemessen an 2018/19 hinkt die Saison gar 35 Prozent hinterher, und das bei um zirka 10 bis 15 Prozent gestiegenen Preisen. „Mit Blick auf die Zahlen ist noch viel zu verkaufen, vor allem beratungsintensive Produkte wie Fernreisen, Rundreisen und Kreuzfahrten“, sagt Markus Orth, Franchise-Chef der Lufthansa City Center (LCC). „Gerade in diesem Segment sind die Kunden derzeit noch nicht so preissensibel, so dass wir kurzfristig steigende Buchungseingänge sehen werden.“

Optimismus ist also angesagt, auch bei seinen Kollegen von anderen Franchise- und Kooperationszentralen. „In unserer Wahrnehmung hat die Inflation die Reiselust bisher nicht gebremst“, sagt Peter Wittmann, der für TUI Deutschland den Quellmarkt wie den Franchise-Vertrieb verantwortet. „Auch wenn das verfügbare Einkommen möglicherweise kleiner ➔



SCHMETTERLING
Schmetterling-Chef Ömer Karaca hat den Eindruck, dass Veranstalter bei den Konditionen wieder in alte Denkmuster von vor Corona fallen.



TVG
TVG-Chefin Birgit Aust hält eine normale Planung im Marketing für schwierig, weil es so viele unbekannte Faktoren wie nie gebe.



DERPART
Derpart-Chef Thomas Osswald hat eine Arbeitsgruppe etabliert, die mit erprobten Maßnahmen Hilfen zur Selbsthilfe geben soll.

wird, werden aus heutiger Sicht die wenigsten Kunden komplett auf ihren Urlaub verzichten.“ Er geht davon aus, dass günstige Ziele wie Tunesien und Ägypten profitieren werden.

Die Gefahr, dass die Umsätze im kommenden Jahr durch geringere Reisebudgets sinken, ist also da. Die Kooperation Schmetterling will da mit einem breiteren Produktportfolio wie Urlaub im eigenen Land, Reisen mit dem Auto oder Zug, mit Wanderreisen oder Ferienwohnungen reagieren. „Wichtig ist, diese Segmente als Alternative zu höherpreisigen Kreuzfahrten und Cluburlaubs proaktiv zu kommunizieren“, sagt Ömer Karaca, Geschäftsführer Schmetterling International.

MEHR FANTASIE BEI DER MITARBEITERSUCHE

Schön und gut. Aber über allen Strategien, Plänen und Erwartungen schwebt das Damoklesschwert des Personalmangels. Dieser ist in allen Unternehmen das absolute Problem Nummer 1, denn er belastet nicht nur den aktuellen Verkauf, sondern auch die Weiterentwicklung des Geschäfts. „Selbst gut laufende Reisebüros sind besorgt, wie die viele Arbeit in den kommenden Monaten bewältigt werden soll“, sagt Thomas Bösl, Chef der RTK und Sprecher des Verbands QTA. „Sie tun sich schwer, neues Personal zu finden, und die bestehenden Mitarbeiter stoßen an ihre Grenzen.“ Er schätzt, dass die Büros durch die Corona-Krise mit rund 20 Prozent weniger Personal auskommen müssen. „Das ist eine toxische Entwicklung.“ Der wollen die Vertriebszentralen begegnen, indem sie ihren Mitgliedern Hilfestellung bieten. Sie spielen dabei die ganze Klaviatur von Instrumenten: Automatisierung von Prozessen, Entlastung und Motivation der bestehen-

den Mitarbeiter und nicht zuletzt stärkere Finanzkraft durch Provisionsverhandlungen sind etwa die Hilfen, die Thomas Bösl bieten will. Bei der RTK ist „Toni“ die zentrale Figur im Bereich Automatisierung, der KI-basiert unter anderem Angebote im Namen des Reisebüro-Verkäufers an die Kunden schickt und so das bisher „händische“ Anstoßen eines Vorgangs übernimmt. „Die Treffer- und Buchungsquote ist an dieser Stelle hoch“, sagt Bösl. Auch die TSS will ihre Büros entlasten und verlängert jetzt die Öffnungszeiten der Buchungszentrale. „Das unterstützt unsere Büros in der täglichen Buchungsabwicklung und sichert ihren Ertrag“, erklärt TSS-Chef Manuel Molina.

LCC startet sogar eine neu konzipierte Recruiting-Kampagne für digitale Medienkanäle, die mit neuen Bildwelten und einem zeitgemäßen Auftritt Interessenten anlocken will. Die Franchise-Zentrale hat sich dabei von Ex-SAP-Personalchef und Berater Armin Trost inspirieren lassen, der dem Franchise zu einem anderen Ansatz in der Bewerberansprache geraten hat: Statt „Wir suchen ...“ solle es heißen „Wir bieten ...“. Geschaltet wird die Kampagne in Jobportalen und sozialen Medien. Die LCC-Mitglieder können sie zudem unter ihrem Firmennamen für regionale Kampagnen nutzen. Zudem hat die Zentrale ein Quereinsteigerprogramm namens Jump ins Leben gerufen (siehe S. 56).

Auch die Touristik Vertriebsgesellschaft-TVG setzt auf Quereinsteiger. Die Bewerber werden über eine digitale Lernplattform qualifiziert und erhalten den Feinschliff bei der TVG. „Bis Oktober haben wir 15 Plätze besetzt“, sagt TVG-Chefin Birgit Aust. Ähnlich will das TUI-Franchise neben einer Bildungskooperation mit einer Hochschule und einem Leitfaden zur Azubi-Gewinnung ein Programm für Quereinsteiger einsetzen. Das soll nach einer relativ kurzen Schulungszeit und einem Training on the Job im Reisebüro Interessenten fit für den Counter machen. Einige Franchise-Partner sind bereits als Piloten am Start. „Die ersten Ergebnisse sind vielversprechend“, meint TUI-Manager Wittmann. Allerdings gibt

RTK-Boss Bösl zu bedenken: „Man darf nicht vergessen, dass Quereinsteiger zunächst einmal keine Entlastung, sondern eine Belastung für die bestehende Mannschaft sind.“

Die Vertriebszentralen versuchen also, die Rahmenbedingungen für ihre Mitgliedsunternehmen zu verbessern. Sie arbeiten neue Arbeitszeitmodelle aus, raten zu mehr Homeoffice-Möglichkeiten und verhandeln Incentives wie spannende Info-Reisen und bessere Peps bei den Veranstaltern. „Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter wieder Spaß an der Branche haben“, sagt Thomas Bösl.

Das Franchise-System Derpart, das neben den Franchisern auch 60 Büros im Eigentum führt, hat jüngst eigens eine Arbeitsgruppe installiert, die den Unternehmern ein ganzes Paket an „Hilfen zur Selbsthilfe“ bieten soll. „Wir bieten den Partnern quasi eine Speisekarte an, aus der sie das für sie Passende auswählen können“, sagt Thomas Osswald, seit Januar neuer Derpart-Geschäftsführer. „Dabei handelt es sich fast immer um Maßnahmen, die die Partner selbst ausprobiert haben.“ Auf dem Menü stehen flexible Arbeitszeiten, Ansprache über Social Media, Weiterbildung, Info-Reisen und nicht zuletzt die Beteiligung der Mitarbeiter an Service-Entgelten oder anderen Ergebnisausteilungen. „Das wird uns die Jobsuchenden nicht morgen in die Büros spülen“, sagt Osswald, der ohnehin darauf hinweist, dass der Personalmangel vor allem auch eine Branchenaufgabe sei.

HARTE VERHANDLUNGEN MIT VERANSTALTERN

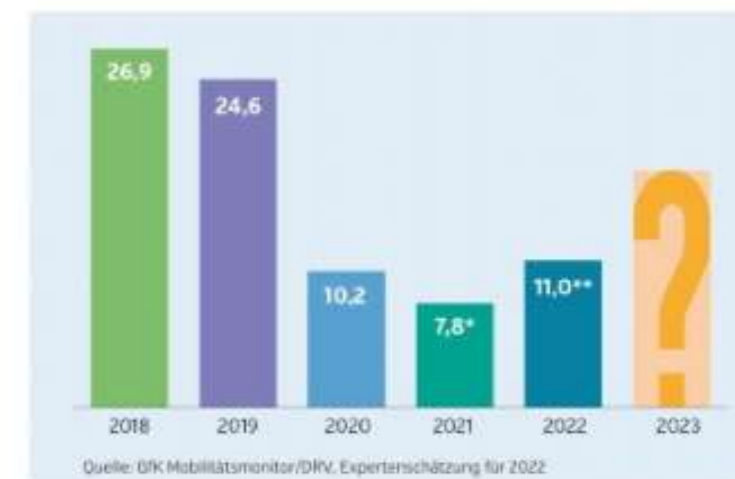
Es ist eine Binsenweisheit, dass für qualifiziertes Personal entsprechende Gehälter gezahlt werden sollten, will man die Mitglieder halten und vor allem auch neue gewinnen. Doch das kostet Geld, ebenso wie die Technik, Motivationsprogramme und digitalen Instrumente, die die Arbeit der Verkäufer erleichtern sollen. Daher stehen die aktuell laufenden Verhandlungen mit Veranstaltern und Leistungsträgern stärker denn je unter Druck. „Der Vertrieb muss mehr Geld verdienen, um gute Fachkräfte bezahlen zu können“, sagt Thomas Bösl. „Aber das haben noch nicht alle Veranstalter erkannt. Wir müssen an die Kanten gehen.“ Ömer Karaca von Schmetterling fehlt es zudem an Planungssicherheit. „Es ist ein Unding, dass die



Mitarbersuche der anderen Art: Motiv der neuen LCC-Kampagne.

UMSATZ DER REISEBÜROS

Urlaubs- und Geschäftsreisen in Mrd. Euro



* 2021 flossen im Flugbereich fast nur Nah- und Mittelstrecke ein. Zudem haben sich diese Umsätze dramatisch vom stationären Vertrieb (-30 Prozent) Richtung Online (+35 Prozent) verlagert.

** Stationär hinkt immer noch hinter Online her. Der Reisebüro-Umsatz 2022 könnte nach Expertenschätzung zwischen zehn und zwölf Milliarden Euro liegen.

Veranstalter zum Teil die Konditionen für 2022/23 noch nicht veröffentlicht haben“, wettet er. „Wir haben den Eindruck, dass die Veranstalter wieder in die alten Denkmuster aus der Vor-Corona-Zeit mit aus heutiger Sicht unrealistischen Umsatzsteigerungen zurückkehren, obwohl die Lage noch immer instabil und schwer einzuschätzen ist.“ Namen nennt er nicht, aber: Ausgerechnet der gern als „Reisebüros Liebling“ titulierte Veranstalter Schauinsland hat nach fünf Jahren die Staffeln für 2022/23 deutlich angehoben und damit für Unmut bei den Agenturen gesorgt. Vertriebschef Detlef Schroer steht zu der Entscheidung. „Wir werden dieses Jahr weit über den Zahlen von vor der Corona-Zeit abschließen. An diesem Punkt muss ein Unternehmen auch wirtschaftlich denken.“

Für den Vertrieb geht der Weg also auch im kommenden Jahr nicht an den Themen vorbei, die die Margen in den Reisebüros selbst erhöhen sollen. Es sind die Bereiche, die auch schon vor der Pandemie als Allzweckwaffen für mehr Cash in der Kasse sorgen sollten: Service-Gebühren – nach Ansicht von Birgit Aust auch für Flextarife einsetzbar –, exklusive Eigenveranstaltungen, verstärkter Verkauf von margenstarken Produkten wie Versicherungen. Aber auch zentralseitig soll es Zuwendungen geben: So hat der AER-Verband unter der „Initiative 2022“ ein Leistungspaket geschnürt, das zum Teil direkte finanzielle Hilfen an die Mitglieder ausschüttet und ein Guthaben enthält, das gezielt für die Weiter →

NACH HÖHENFLUG KOMMT TALFAHRT

Stimmungslage der Reisebüros laut Vertriebsklima-Index



Nach einem Allzeithoch im Frühsommer 2022 sinkt die Stimmung an den deutschen Countern wieder ab, wie der Vertriebsklima-Index von Dr. Fried + Partner vom August zeigt. Vor allem die Erwartungen an die Zukunft werden von den Reisebüros deutlich pessimistischer eingeschätzt als etwa im Februar. Aber verkauft wird immer noch besser als je zuvor. Das bedeutet: Der Klimaindex liegt immer noch im grünen Bereich.

bildung, etwa für eine positive Arbeitgebermarke oder Know-how im Bereich Nachhaltigkeit, eingesetzt werden soll.

Tatsache ist aber auch, dass die gesamte Branche einfach nicht weiß, wie sich das kommende Jahr entwickeln wird.



Christiane von Pilar
Chefredaktorin

Zukunft des Reisebüro-Vertriebs

Die neuen Probleme sind die alten

Noch nie sind die Reisebüros so positiv in einen Sommer gestartet wie 2022. Noch nie waren die Wachstumsraten so hoch. Und noch nie haben die Kunden so klaglos Preiserhöhungen akzeptiert. Der Nachholeffekt nach der Pandemie hat das Bild in ein warmes Rosarot getaucht. Und jetzt? Über den Aussichten für die Zukunft hängt ein Grauschleier. Können sich die Kunden überhaupt noch einen Urlaub leisten? Antwort: Sicher können sie das. Vielleicht nicht alle, vielleicht nicht zu jedem Preis. Für die Reisebüros heißt das, flexibler auf die Kundenwünsche reagieren, beweglicher in der Beratung werden und selbstbewusster ihre Leistung verkaufen. Aufgaben, die sie auch vor der Pandemie schon hatten. Das ist das Gute an einer Krise: Sie beschleunigt Veränderung.

„Eine Prognose für 2023 ist kaum möglich“, meint Marktforscher Sülberg. Das erschwert nicht nur die Konditionenverhandlungen, sondern auch das Marketing. „Man versucht eine normale Planung vorzunehmen, aber es gibt so viele unbekannte Faktoren wie nie“, stellt TVG-Chefin Aust fest. Sie setzt jetzt auf die Mitgliedschaft im Deutschen Franchise-Verband. Dadurch erhofft sich die Franchise-Managerin ein Kooperationsmarketing mit den Mitgliedern, die allesamt nicht aus der Touristik kommen. „Innerhalb der Veranstalter-Szene sind die Marketing-Gelder für uns überschaubar“, meint sie.

Trotz aller Unwägbarkeiten bleiben die Akteure zumindest verhalten optimistisch. Und sie mahnen zu einer differenzierten Betrachtung der Lage. So haben die großen Veranstalter bereits im Frühjahr für den Winter eingekauft, als Energiepreise und Inflation noch geringer waren. „Für Pauschalreisen wird es daher im Winter voraussichtlich keine Preissteigerungen geben“, glaubt Derpart-Chef Thomas Oswald. „Im Sommer 2023 werden mehr Nah- und Mittelstrecke gefragt sein, und wir gehen davon aus, dass die Reisenden nicht an ihrem Haupturlaub sparen wollen.“ Auch das derzeit noch immer ausgesprochen kurzfristige Buchungsverhalten könnte sich nach Ansicht von Markus Orth bald ändern. Er schöpft seinen Optimismus aus seiner Last-Minute-Erfahrung als Ltur-Chef. „Wenn die Kunden in einem Jahr die Erfahrung gemacht haben, dass sie ihre Wunschreise kurzfristig nicht mehr bekommen konnten, buchen sie für das nächste Jahr früher“, sagt er. „Das habe ich immer wieder erlebt.“

Oder man hält es mit Andreas Quenstedt: Der Geschäftsführer des Deutschen Reiserings mahnt zur Gelassenheit. „Wir befinden uns in einer unguten Informationsspirale“, sagt er. „Aber niemand weiß doch heute, wo in Zukunft wirklich die Probleme liegen.“ Die Büros seien voll, und der Nachholeffekt der Kunden werde auch 2023 anhalten. „Wenn sich die Lage verschlechtert, sind wir vorbereitet“, meint er. „Aber wahrscheinlich bin ich mit dieser Meinung ein Exot.“ **fw**