

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.



Zahlen gezielt nutzen und betriebswirtschaftlich steuern

Tag des Reisevertriebs 2025
13. Mai 2025

Michael Althoff,
Geschäftsführender Gesellschafter
MC Management Consulting GmbH

Agenda

1. Grenzen der Ertragsoptimierung durch Verkaufssteuerung und Chancen durch Eigenveranstaltungen
2. Spezialisierung als Grundlage erfolgreicher Positionierung in der Vermittlung und Bedeutung der Serviceentgelte
3. Personalkosten: Win-Win-Situationen durch variable Vergütungen und Prozessoptimierung
4. Möglichkeiten zur Optimierung der Sachkosten

Grenzen der Ertragsoptimierung durch Verkaufssteuerung und Chancen durch Eigenveranstaltungen

- Erlöse aus touristischer Vermittlung sind weiterhin die **Haupt-Ertragsquelle**.
- Herausforderung: Vermittlungserlöse sind nur begrenzt aktiv durch Reisebüros zu beeinflussen.
- Früher weit verbreitetes „Swapping“, also die Verlagerung von Umsätzen zwischen Reiseveranstaltern pro Jahr zur Optimierung der Superprovisionen, wird durch die **Konzentration auf der Angebotsseite** zunehmend erschwert.

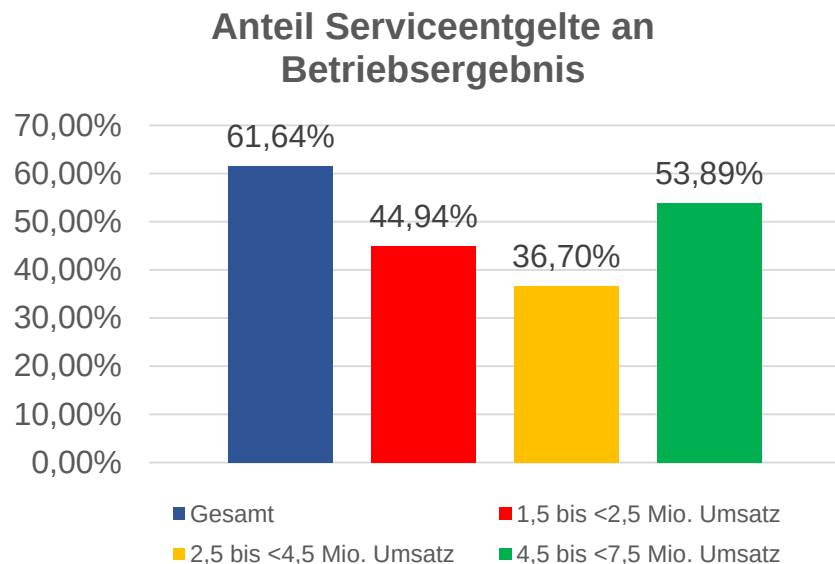
Grenzen der Ertragsoptimierung durch Verkaufssteuerung und Chancen durch Eigenveranstaltungen

Vom Reisebüro aktiv beeinflussbar	Vom Reisebüro begrenzt beeinflussbar
Präferiert angebotene Veranstalter (Steuerung)	Präferenzen eines Kunden für Anbieter
Umfang der vermittelten Leistung (Up- und Cross-Selling)	Preisniveau – steigende Preise fördern Superprovisionen, sinkende Preise reduzieren Basis- <u>und</u> Superprovision
Provisionsoptimierung über Verbund-Zugehörigkeit	Provisionssysteme der Reiseveranstalter
	Zusatzaufwand, z.B. durch Umbuchungen von Flügen

Grenzen der Ertragsoptimierung durch Verkaufssteuerung und Chancen durch Eigenveranstaltungen

- Eigenveranstaltungen ermöglichen **überproportionale Erträge**, sind aber auch mit **zusätzlichen Aufgaben und Risiken** verbunden:
 - Haftungsrisiko (verschuldens-unabhängig) beachten.
 - Insolvenzabsicherung erforderlich.
 - Eigene Preisfestsetzung.
 - **Soll Produktpalette ergänzen, keine „Copy & Paste“-Produkte.**
 - **Ideal: Sonderprodukte für lokale Partner (z.B. Vereine) und Special Interest-Produkte.**

Spezialisierung als Grundlage erfolgreicher Positionierung in der Vermittlung und Bedeutung der Serviceentgelte



- Serviceentgelte sind **unverzichtbarer Bestandteil** des Ertragsmix.
- Gerade **mittelgroße Unternehmen** haben offensichtlich noch Potenzial.
- Umsetzung erfordert **konsequente Schulung der Mitarbeiter** und die **Kontrolle der Umsetzung durch die Büro- bzw. Geschäftsführung.**

Spezialisierung als Grundlage erfolgreicher Positionierung in der Vermittlung und Bedeutung der Serviceentgelte

- Spezialisierung hilft bei der **Durchsetzung von Serviceentgelten**, sofern der Kunde einen **Mehrwert** erhält.
- Spezialisierung auf **Destinationen** ist **möglich, aber gefährlich**: sinkt die Nachfrage nach einer Destination (z.B. politische Einflüsse, Naturkatastrophen), ist ein Wechsel auf andere Destinationen kurzfristig kaum möglich.
- Daher: möglichst **auf Reisemotive bzw. besondere Aktivitäten spezialisieren**, somit Destinations-unabhängig.

Personalkosten: Win-Win-Situationen durch variable Vergütungen und Prozessoptimierung

■ Herausforderungen:

- Öffnungszeiten übersteigen die durchschnittliche Wochen-Arbeitszeit
- Unterschiedlich hohe Nachfrage im Jahresverlauf vs. konstanter Wochen-Arbeitszeit
- Anpassung der Personalkapazität an Mehr- und Minderumsatz

■ Lösungsansätze:

- Neue Arbeitszeitmodelle, z.B. ungleiche Verteilung der Wochen-Arbeitszeit auf Arbeitstage
- Jahres-Arbeitszeitkonten: Mehrarbeit in buchungsstarken Zeiträumen wird durch Minderarbeit im Rest des Jahres ausgeglichen
- Erfolgsabhängige Vergütung: „Verkäufer sollen verkaufen!“

Personalkosten: Win-Win-Situationen durch variable Vergütungen und Prozessoptimierung

■ Prozessoptimierung:

- **Grundsatz: Minimierung aller Aktivitäten, die Kunden keinen Mehrwert bringen.**
- Herausforderung: Veranstalter neigen dazu, weitere Aufgaben an Vertrieb zu delegieren (offen: werden diese auch vergütet?).
- Fachkräftemangel und Kostendruck erfordern Umdenken:
 - Kritisches Hinterfragen aller Prozesse: ist der Prozess erforderlich, wie kann er kundengerecht und kostenoptimal ausgeführt werden?
 - Nutzung von Technik im Front-, Mid- und Backoffice (insbesondere KI) für Standard-Prozesse und -Aufgaben, auch im Kundenkontakt.
 - Verknüpfung von Service-Dienstleistungen mit Serviceentgelten.

Möglichkeiten zur Optimierung der Sachkosten

- Herausforderung: vielen Sachkosten (z.B. Raumkosten) liegen **mittel- bis langfristige Verträge** zu Grunde – Anpassungsmöglichkeiten fraglich. Andererseits bieten langfristige Verträge Planungssicherheit.
- **Lösungsansätze:**
 - Miete statt Kauf bei Büroausstattung
 - Gemeinsamer Einkauf mit anderen Partnern (z.B. über Kooperationen)
 - Auslagerung von Aufgaben und Flexibilisierung von Kosten (z.B. Buchhaltung)
 - Nutzungsabhängiges Leasing (Variabilisierung der Kosten).

Fazit:

- **Ertragsoptimierung** ist dauerhaft erfolgsentscheidend.
- Auch im Handelsvertreterstatus sind **Serviceentgelte** ein **unverzichtbares Element des Ertragsmixes** geworden.
- **Provisionsbasierte Vergütung ist volatil**, da Entwicklung von Nachfrage, Preisniveau und Veranstalter-Vorgaben abhängt.
- Personalkosten stehen im **Spannungsfeld von Qualifikation, Fachkräfte-Mangel und mehr Flexibilisierung**. Wo immer möglich, sollte der kosteneffiziente **Einsatz von Technologie zur Entlastung der Mitarbeiter** geprüft und umgesetzt werden.
- Die Daten des DRV-Reisebürobarometers zeigen, dass weiterhin ein **erfolgreicher Reisebürobetrieb möglich** ist. Dieser erfordert jedoch **konsequente betriebswirtschaftliche Führung durch Steuerung und Kontrolle**.