

Was wir von Thomas Cook lernen können

VON DR. CLAAS DE GROOT

Auf einen Blick:

Der Tourismuskonzern Thomas Cook ist vor allem deshalb Pleite gegangen, weil er sich nicht spezialisiert hat, sondern viel zu lange die gesamte Wertschöpfungskette der Pauschalreisen abgedeckt hat. Aus dem Niedergang dieses Dinosauriers sollte auch die Versicherungsbranche Lehren ziehen. Das gilt nicht nur für etablierte Unternehmen, sondern auch für Start-ups. Sie müssen sich auf die Filetstücke der Wertschöpfungskette mit hoher Profitabilität konzentrieren, wenn sie erfolgreich sein wollen.



Foto: ADOBE Stock

Der Tourismuskonzern Thomas Cook ist pleite. Was sind die strategischen Gründe für das Scheitern des über 150 Jahre alten Traditionsunternehmens? Es stand wie kaum ein anderes der Branche für ein Geschäftsmodell, das sich überlebt hat: Einkauf, Konfektionierung und Verkauf von Pauschalreisen, die stark im Preiswettbewerb stehen. Individualreisen mit höherer Marge oder Reisen mit persönlicher oder nur besonderer Note standen bei Thomas Cook nicht in dem Fokus, den sie zumindest in jüngster Zeit hätten haben müssen. Das Wachstum der vergangenen Jahre war getrieben von der Strategie, weiterhin das Gleiche zu tun wie in der Vergangenheit, nur größer. Der Cashflow mutierte dabei unversehens in ein dünnes Rinnsal, das am Ende negativ war und für weitere Kredite nicht mehr ausreichte. Viel zu spät wurde der Fokus auf die Wertschöpfungsstufen gesetzt, in denen die gewohnte Profitabilität noch nicht durch Online-Anbieter erodiert war.

Thomas Cook steht für einen traditionellen Anbieter, der sich im Zeitalter disruptiver Veränderungen nicht schnell genug angepasst hat. Eine Analogie zu den Dinosauriern erscheint naheliegend. TUI steht nach der Pleite von Thomas Cook über Nacht in den Medien als einer der letzten Platzhirsche da, dabei ist es mehr als fraglich, ob TUI von der Pleite profitieren kann.

Ein Blick auf das Kerngeschäft legt das Gegenteil nahe. Das Segment Pauschalreisen wuchs in der jüngeren Vergangenheit in der Topline um zirca fünf Prozent jedoch bei um rund zehn pro Jahr schrumpfendem Ergebnis. Die von TUI so genannten Urlaubserlebnisse wachsen kräftiger mit ansprechendem Gewinnwachstum – das Problem ist nur: fast 90 Prozent des Umsatzes entfallen auf Pauschalreisen mit einer Marge von zirca drei Prozent. „Wir sind auf Kurs, denn wir haben uns verändert“, schreibt der TUI-Vorstand dazu in seinem jüngsten Geschäftsbericht. Das sieht der Kapitalmarkt anders: 50 Prozent Kursseinbuße bei TUI in den vergangenen zwölf Monaten sprechen für sich. Der Gewinner ist Lastminute.com mit einem Kurszuwachs im gleichen Zeitraum von 50 Prozent.

Der Angriff auf Dinosaurier braucht innovative Ideen und deren agile Weiterentwicklung

Aus dem Fall Thomas Cook sollte auch die Versicherungsbranche lernen. Das gilt nicht nur für etablierte Unternehmen. Auch Insurtechs oder Fintechs sind nicht bereits deswegen automatisch erfolgreich, weil sie Start-ups und daher keine Dinosaurier sind. Eines der prominentesten Insurtechs ist Ottonova, der erste voll digitale Krankenversicherer in Deutschland. Die publikumswirksame Vision und die gelungenen Stunts der Führungskräfte können spätestens seit Aufnahme des Geschäftsbetriebs und angesichts der wenig aufregenden Geschäftszahlen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens problematisch ist.



Foto: iStock

Denn wozu hat Ottonova sich hinreißen lassen? Statt wie Lastminute.com sich auf die Filetstücke der Wertschöpfungskette zu fokussieren, in denen Kundenbedürfnisse und -erlebnisse bei hoher Profitabilität eine Rolle spielen, bildet Ottonova eine komplett integrierte Wertschöpfungskette ab, die als Ganzes weder besonders profitabel ist, noch wegen der starken Regulierung große Sprünge hinsichtlich Innovation erlaubt. Und wer schon einmal mehrere Stunden im Wartezimmer einer Praxis oder eines Krankenhauses verbracht hat, der hat auch realisiert, dass für die Akteure im Gesundheitswesen weder Effizienz noch Digitalisierung im Fokus stehen.

Wenn man schon ein Start-up in die Welt setzt, dann sollte man sich auf spezifische, hoch profitable Wertschöpfungsstufen konzentrieren. Für diesen Angriff auf die Dinosaurier müssen innovative Ideen und deren agile Weiterentwicklung charakteristisch sein. Wenn man eine ganze Wertschöpfungskette angreift, dann muss das Geschäftsmodell als Ganzes innovativ sein und auf ein bislang ungekanntes Kundenbedürfnis abgestimmt werden.

Dennoch war der Schritt des Versicherers Debeka, sich an Ottonova zu beteiligen, clever. Denn so bekommt die Gesellschaft Zugang zu einer Unternehmenskultur, zu einer Infrastruktur, zu einer Erfahrungsbasis und zu weiteren Aktivposten, die sie aus eigener Kraft möglicherweise so nicht oder nicht so schnell hätte aufbauen können.

Wenn Ihr Unternehmen nun weder Thomas noch Otto mit Vornamen heißt, ...

... können Sie folgende Einsichten mitnehmen:

- ✓ Innovationsfähigkeit ist längst zu einer Schlüsselanforderung für Unternehmen mutiert, die nicht zum Dinosaurier werden wollen.
- ✓ Digitalisierung und künstliche Intelligenz verstärken diesen Trend zusätzlich.
- ✓ Etablierte Unternehmen müssen ihre Margen verteidigen, indem sie in den Wertschöpfungsstufen, in denen Geld verdient wird, Schwerpunkte des Kundenerlebnisses oder der Kostenführerschaft setzen.
- ✓ Ausgegründete digitale Labore sind keine Lösung. Die Transformation muss das ganze Unternehmen umfassen. Dabei fällt Innovationsfähigkeit nicht vom Himmel, schon gar nicht in unserer Versicherungsbranche mit ihren zahlreichen guten Gründen für den Status quo.

Nehmen Sie für die Entwicklung der Innovationsfähigkeit auch gerne eine chaotische Phase der Unternehmenstransformation in Kauf. Besser intern eine Prise organisatorische Anarchie als nur alle zwei Jahre ein innovatives Pflänzchen, mit dem man nur kurz die Presse aber keine Kunden begeistert.



Dr. Claas de Groot

Über den Autor

Dr. Claas de Groot ist Partner und Managing Partner der Unternehmensberatung Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG.

Sie erreichen ihn unter:

info@leadersadvisorypoint.com

WE ADVISE YOU TO SUCCEED

ÜBER LEADER'S ADVISORY POINT

LAP ist eine Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf Innovation, Effizienz, Leadership und Strategie. Die Qualität und zielgerichtete Implementierung von Konzepten wird dadurch gesichert, dass die Partner von LAP sowohl langjährige Erfahrung in Führungspositionen als auch bei führenden Unternehmensberatungen gesammelt haben. Die Form der Unterstützung hinsichtlich Dauer und Kapazitäten richtet sich ausschließlich nach dem Bedarf der Kunden und reicht von langfristigen Projekten über „Sprintstudien“ bis zum Einzelcoaching.

Consulting & Coaching

LAP ist eine auf Strategie, Leadership, Innovation und Governance spezialisierte Unternehmensberatung. Da wir sowohl über erstklassiges Berater-Knowhow verfügen als auch langjährige Erfahrungen als Manager mitbringen, zeichnen sich unsere Beratungsmandate neben hoher Kompetenz durch Pragmatismus und Schnelligkeit im Erreichen der Ergebnisse aus.

Performance by Leadership

Für LAP ist die Weiterentwicklung der Führung kein Selbstzweck. Sie muss zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen und sich daran messen lassen. Wir unterstützen Sie mit maßgeschneiderten Lösungen auf den Ebenen einer Gesamtorganisation, eines Teams oder im Verhältnis zu einem einzelnen Mitarbeiter. Für Ihren Erfolg als Manager und den Ihres Unternehmens.

Innovation

Innovation ist für uns mehr als nur eine Idee aus dem Kreativworkshop. Innovationen müssen Ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Markt verschaffen. Das ist der Anspruch von LAP.

Wir geben Ihrem Innovationsprozess neue Dynamik, ziel- und ergebnisorientiert. Und unterstützen Sie mit unserer ganzen methodischen Kompetenz von der systematischen Entwicklung von Innovationen bis zur Umsetzung im operativen Betrieb.



Fotos: .LAP

www.leadersadvisorypoint.com
 Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG
 Königsallee 60F
 40212 Düsseldorf
 Telefon: 0211 - 890 33 66

© Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG, 2019. Alle Rechte vorbehalten.