

VO BUSINESS

DEUTSCH

01/2019
APRIL

GILLIAN TANS
Booking.com-Chefin

HIN & WEG

ERFOLGSMODELLE VON ONLINE-RIESE
BIS KLEIN-VERLAG



HIN & WEG

GILLIAN TANS will die
Buchungsplattform Booking.com
noch größer machen

Ein schlechteres Timing hätte Gillian Tans kaum wählen können. Nach der Hotelschule im holländischen Mittelburg gelingt der damals 23-Jährigen der Sprung in die USA, sie nimmt am begehrten Management-Programm von Hershey Entertainment & Resorts in Pennsylvania teil und baut währenddessen ein Restaurant auf. Zurück in der Heimat, nimmt sie ein Jobangebot als Vertriebsdirektorin bei den „Golden Tulip“-Hotels an. Und dann? Nach solider Ausbildung und sieben Jahren bei zwei renommierten Arbeitgebern wirft sie hin. Folgt 2002 als siebte Angestellte einem IT-Freak, den sie bei „Golden Tulip“ kennengelernt hatte, zu dessen nahezu unbekanntem Start-up in Amsterdam. Mit der Plattform Bookings.nl will der Jungunternehmer Geert-Jan Bruinsma die Hotelbranche digitalisieren. Gerade war die Dotcom-Blase der Jahrtausendwende geplatzt, das Vertrauen in die aufstrebende New Economy jäh erschüttert. „Die spinnt“, denken nicht nur die Eltern, als die ehrgeizige Tochter den bis dahin stringenten Lebenslauf mit ihrer Hals-über-Kopf-Entscheidung verwirft. Selbst der jüngere Bruder reagiert entsetzt. Zu Unrecht, wie sich später zeigt.

Während die in der niederländischen Provinz aufgewachsene Chefin eines der weltgrößten Online-Reisebüros, Booking.com, in der Amsterdamer Zentrale von kleinen Anfängen und kometenhaftem Aufstieg erzählt, schüttelt sie an der ein oder anderen Stelle den Kopf und muss schmunzeln. So, als sei sie immer noch ein wenig überrascht, wie aus einem damals abenteuerlich →

FLEXIBEL Gillian Tans, CEO von Booking.com, hat kein eigenes Büro. Sie ist dort, wo sie gerade Entscheidungen trifft.





anmutenden Geschäftsmodell eines der größten E-Commerce-Unternehmen der Welt werden konnte. „Ich bin ein extrem fokussierter Mensch und lasse mich nicht leicht ablenken“, sagt sie.

In der jüngsten *Forbes*-Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt belegt die 48-jährige Gillian Tans Platz 43. Mit rund 13,5 Millionen Dollar Jahreseinkommen gehört sie 2017 zu den Top-Verdienerinnen weltweit und zählt zu den wenigen weiblichen Stars der internationalen Tech-Szene. Inzwischen wird sie neben Managerinnen wie Sheryl Sandberg als Rednerin zum Weltwirtschaftsforum in Davos geladen.

Der Erfolg hat sie nicht abheben lassen. „Ich freue mich über die Anerkennung. Aber vor allem kann ich so die Chance nutzen, um als weibliches Vorbild in der männerdominierten Tech-Branche Frauen für Technologie zu begeistern.“ Als bodenständig, nahbar und sehr inspirierend beschreibt sie eine Mitarbeiterin. Insignien der Macht sind der CEO fremd. Zum Interview im Konferenzraum Eikando, benannt nach einem japanischen Tempel, erscheint die Chefin lediglich mit ihrer PR-Direktorin, merkt freundlich an, dass die vereinbarte

Zeit gern unter-, aber nicht überschritten werden darf, um sich dann aber auch nicht vom gelegentlichen Piepsen ihres Handys ablenken zu lassen.

Dem lässigen Kleidungsstil der überwiegend jungen Kollegen folgt auch die passionierte Seglerin, trägt zur schwarzen Hose eine locker fallende grüne Seidenbluse, dazu flache Gucci-

Slipper. Wenig Schminke, wenig Schmuck. „Ich brauche nicht den letzten Schrei, ich muss mich vor allem wohlfühlen.“ Das könne in einem Stück von Isabel Marant ebenso sein wie in einem von Zara. Ein eigenes Büro hat die Chefin nicht, sie sitzt jeweils dort, wo Entscheidungen zu treffen sind. Fast die Hälfte des Jahres ist sie ohnehin unterwegs, manchmal bucht sie ihre Reisen selbst. „So lerne ich unser Produkt am besten kennen.“

Ein Produkt, von dem sie die Branche anfangs in harter Arbeit überzeugen musste. Sie erinnert sich noch gut daran, wie sie neben Hoteliers saß, um zu demonstrieren, wie man gute Fotos und aussagekräftige Texte auf die Plattform stellt. „Die Branche war nicht sehr digitalaffin, sie verkaufte ihre Zimmer vor allem über bunte Broschüren, Kataloge der Reisebüros und umständlich per Telefon“, erzählt Tans, die als Vertriebsleiterin bei „Golden Tulip“ genau das als großes Manko erlebt hatte. „Ich sah dann, wie einfach und transparent der Verkauf über das Internet funktioniert.“ Rückschläge bleiben nicht aus. „Dreimal sind wir knapp an der Pleite vorbeigeschrammt“, gibt Tans zu. Vor allem Finanzierung und Technologie stellen

das junge Unternehmen immer wieder vor Herausforderungen. Frisches Kapital bringen schließlich Investoren, an die Bruinsma im Jahr 2003 verkauft. Zwei Jahre später geht das Unternehmen für 133 Millionen US-Dollar an die amerikanische Priceline Group.

An der ursprünglichen Strategie hält Booking.com, wie das Portal seit 2006 heißt, auch unter neuem Dach fest: immer mehr vom Gleichen anzubieten. „Mit mehr als 28 Millionen Einträgen sind wir heute die größte Plattform weltweit“, sagt Tans. Ob Hotels, Häuser und Hausboote, Chalets und Cottages, Resorts, Riads und Ryokans, Bed and Breakfasts, Baumhäuser und sogar Iglus – die Gäste haben die Wahl. Um Entscheidungen zu erleichtern, hat Booking.com unablässig Feedbacks gesammelt: 172 Millionen validierte Bewertungen gibt es aktuell. In mehr als 40 Sprachen kommunizieren Plattform und App mit den Kunden, die in 228 Ländern und Gebieten buchen können. Das passiert jeden Tag mehr als 1,5 Millionen Mal, und bei jedem Abschluss verdient Booking.com mit. Branchenkenner sprechen von Provisionen von bis zu 20 Prozent. Gut jede vierte Buchung in Europa lief 2017 laut HOTREC, dem europäischen Dachverband für Hotels, Restaurants und Cafés, über ein Portal im Internet. Mit knapp 66 Prozent Buchungen ließ Booking.com Konkurrenten wie Expedia und HRS weit hinter sich. Neben Hotels bietet die Plattform mittlerweile auch Mietwagen und Flüge an.

In jedem Bereich hat die Niederländerin diesen Aufstieg mitgestaltet, ist mal für die Hotels auf der Plattform, mal für den Kundenservice und schließlich auch für die IT zuständig, bis sie 2011 als COO in das oberste Führungsteam unter dem Kanadier Darren Huston aufrückt. Das vorläufig letzte Stück des Aufstiegs von Gillian Tans verdankt sie auch dem Versagen eines Spitzenmanagers: CEO Huston, der die übergeordnete Holding Priceline leitete, hatte eine un gute Affäre mit einer Kollegin. Ein No-Go laut der konzerninternen Vorschriften. Über Nacht löst ihn Tans 2016 als neue CEO bei Booking.com ab. Da ist sie schon längst dreifache Mutter. Ihre älteste Tochter ist heute 14 Jahre alt, die beiden Söhne zwölf und neun. „Damals war

ich die erste Schwangere im Unternehmen und der Elefant im Raum“, erinnert sie sich, „und alle fragten sich, was ich jetzt mache.“ Weitergemacht hat sie, nach einer Pause von jeweils einem Monat. Ihr Mann, ein Unternehmer, reduzierte dafür einige Jahre seinen eigenen Job, er verkaufte sein Business. Zwei Vielflieger sind einer zu viel, fand das Paar. Sie sind eine reiselustige Familie und gern gemeinsam in der ganzen Welt unterwegs. Ihr Zuhause liegt im Süden von Amsterdam. Von dort aus radelt Gillian Tans zur Arbeit, wie es in Amsterdam fast alle tun.

In der Zentrale an der vornehmen Herengracht im mittelalterlichen Stadt-

REISE-RIESE

Die niederländische, von Gillian Tans geführte Booking.com gehört zur Booking Holdings Inc. (bis 2018 Priceline Group) mit Sitz im US-Bundesstaat Connecticut. Unter ihrem Dach agieren weitere Portale wie der Mietwagenvermittler Rentalcars, das Tischreservierungssystem Open Table sowie die Reiseportale Agoda.com, Priceline.com, Momondo.de, Kayak.de. Der Gesamtumsatz hat sich zwischen 2010 und 2017 fast vervierfacht auf 12,68 Mrd. Dollar. Der Jahresüberschuss lag 2017 bei 2,34 Mrd. Dollar. Beschäftigt sind 22.900 Mitarbeiter, davon mehr als 17.000 bei Booking.com, der weitaus stärksten Tochter.

„DREIMAL SIND
WIR KNAPP
AN DER PLEITE
VORBEIGESCHRAMMT“



kern von Amsterdam herrscht immer noch die lockere Atmosphäre eines Start-ups mit Großraumbüros, Tischtennisplatten und Kicker sowie vollverglasteten Besprechungszimmern. Fototapeten mit Reismotiven zieren die Wände. Rund ein Drittel der Belegschaft von etwa 17000 Mitarbeitern sitzt in Amsterdam, an mittlerweile zwölf Standorten. Die anderen verteilen sich auf 198 Büros in 70 Ländern. Bis 2021 will die Chefin zumindest das Amsterdamer Team auf einem Campus im Zentrum vereinen. Nähe ist ihr wichtig, gern mischt sie sich in der Kantine unter die Mitarbeiter.

Die zunehmende Marktmacht des Portals ruft immer mehr Kritiker auf den Plan, seien es Kartellwächter oder Hotelverbände. Im Visier haben sie die rigide Preispolitik und die mangelnde Transparenz. Wenn Hoteliers ihre Zimmer auf ihrer eigenen Website billiger anbieten als bei Booking.com, würden sie im Ranking des Portals runtergestuft, lautet einer der Vorwürfe. „Die Rankings auf Booking.com basieren auf einem automatisierten Algorithmus, der aus Kundenfeedbacks aufgebaut ist“, kontert Tans.

Gabriele Maessen, als Areal General Manager für sechs „Steigenberger“-Hotels verantwortlich, hat den Aufstieg des Reiseportal-Riesen verfolgt und beschreibt Segen und Fluch der Plattform: „Booking.com gehört zu den Top-Buchungskanälen, die uns unbestritten viele Vorteile eröffnen. So können wir neue Zielgruppen ansprechen und relativ einfach international noch

CHAMPIONS LEAGUE „Forbes“ zählt Gillian Tans zu den 100 mächtigsten Frauen der Welt.

präsentier sein. Aber vor allem Booking.com hat eine sehr hohe Marktmacht, verbunden mit hohen Kosten und wenig Flexibilität. Dadurch nimmt es indirekt auch Einfluss auf die Preise.“

Trotz Gegenwinds und harten Wettbewerbs durch Expedia, Airbnb und Co. profitiert Booking.com vom anhaltenden Reiseboom. Im Jahr 2017 zählte der Weltluftfahrtverband IATA erstmals mehr als vier Milliarden Passagiere, wenn es so weitergeht, sollen es in 20 Jahren fast doppelt so viele sein. Tans' Ziel: „Die Menschen sollen mit uns die Welt entdecken und alles über uns buchen können.“ Seit 2018 gehören dazu auch Sehenswürdigkeiten in 100 Städten. Zeitgleich startete Booking.com einen Chatbot, der Fragen der Kunden automatisiert beantwortet, auf diese Weise das Buchen erleichtert und nebenbei die Maschine mit Kundenwünschen füttert. Und wann kommt der sprachgesteuerte Reiseroboter, der mit künstlicher Intelligenz maßgeschneiderte Reisen plant? „Das dauert sicher noch zehn Jahre“, sagt Tans, erhebt sich für ein Abschiedsfoto und nimmt vorher noch schnell die Brille ab. Ein bisschen eitel ist sie dann doch.

„ICH BUCHE REISEN SELBST. SO LERNE ICH UNSER PRODUKT KENNEN“