



Dr. Fried & Partner

Unternehmensberater
für Marketing + Management



TRENDSTUDIE META-CHANGES DER TOURISTIK

München, Dezember 2013

PROJEKTTEAM

Projektleitung:

Dr. Markus Heller

Geschäftsführender Gesellschafter

Projektmitarbeit:

Sandra Wolf, Consultant

Barbara Eder, Business Analyst

INHALTE

Zielsetzung und Methode	4
Ziele und Inhalte der Studie	4
Anlage der Untersuchung	4
Meta Changes	5
Individualisierung	8
Fragmentierung	13
Wisdom of Crowds	17
Cross Channel und Omni Channel	20
Leitveranstalterintegration	24
Wertschöpfungsverlagerung	28
Dezentralisierung	32
Glossar	36
Literaturverzeichnis	39
Abbildungsverzeichnis	42
Bildnachweise	43
Über Dr. Fried & Partner	44

ZIELE UND INHALTE DER STUDIE

Ziel der Studie war die Identifikation der zu erwartenden wesentlichen Trends und Veränderungen der Tourismusbranche in den nächsten fünf Jahren sowie die Herausarbeitung der Ansätze, mit denen die deutsche Reisebranche den anstehenden Herausforderungen begegnen will.

ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

Grundlage der Studie bilden Expertengespräche mit 23 Mitgliedern des Topmanagements führender Touristikunternehmen, die deutschlandweit im Zeitraum Juni bis August 2013 stattgefunden haben. Die Interviews wurden anhand eines halbstrukturierten Fragebogens mit überwiegend offenen Fragen geführt. Ergänzend wurden Sekundäranalysen zur Vertiefung und Interpretation der Gesprächsergebnisse durchgeführt.

Abbildung 01

An der Studie beteiligte Unternehmen

Quelle: Dr. Fried & Partner

Gruppe	Unternehmen
Veranstalter	- TUI Deutschland GmbH - DER Touristik GmbH - FTI Touristik GmbH - Schauinsland Reisen GmbH - alltours flugreisen gmbh - JT Touristik GmbH - L TUR Tourismus AG
Vertrieb	- TUI Leisure Travel GmbH - DER Deutsches Reisebüro GmbH & Co. OHG - Lufthansa City-Center Reisebüropartner GmbH - HolidayCheck AG - Raiffeisen-Tours RT-Reisen GmbH
IT-Dienstleister	- TravelTainment GmbH - Peakwork AG - Amadeus Germany GmbH
Leistungs-träger	- ta.ts Travel Agency Technologies & Services GmbH - M.T.S Incoming - Deutsche Lufthansa AG - Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG
Meta-Searcher	- Google Germany GmbH
Verband	- Verband Internet Reisevertrieb e.V.

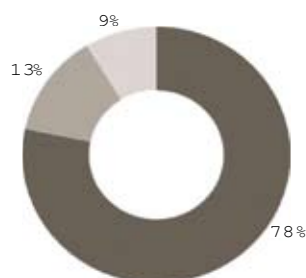


Abbildung 02

Anteile nach Managementfunktion

- Geschäftsführung
- Bereichsleitung
- Vorstand

Quelle: Dr. Fried & Partner



META CHANGES

Strukturelle, gesellschaftliche und technologische Veränderungen (Meta Changes) stellen die Tourismusbranche in den nächsten Jahren vor große Herausforderungen. Diese Veränderungen frühzeitig zu erkennen und im Rahmen der eigenen Unternehmensentwicklung zu antizipieren, wird Aufgabe der Touristikmanager in den kommenden Jahren sein. Die identifizierten Meta Changes werden zunächst kurz vorgestellt, um dann in den folgenden Kapiteln konkreter beschrieben und aus Sicht der Reisebranche reflektiert zu werden.

Individualisierung

Der Wunsch nach einmaligen und individuell gestalteten Urlaubserlebnissen steht zunehmend im Mittelpunkt der Reiseplanung und stellt somit Charakteristika einer weitgehend standardisierten Pauschalreise in Frage. Allerdings befindet sich die individualisierte Erstellung von Reiseangeboten heute noch in einem frühen Stadium und beschränkt sich zumeist auf individualisierte Suchprozesse im Rahmen von Buchungen.

Mit Mass Customization als Weg einer industriellen und trotzdem individualisierten Form der Leistungsbestellung und -erstellung wird sich die Branche in Zukunft stärker befassen. Dabei sind im Rahmen der individualisierten Leistungserstellung Komponenten mit hohen economies of scale und Service- bzw. Qualitätselementen so zusammenzuführen, dass ein insgesamt differenziertes Leistungsangebot bei möglichst geringen Kosten produziert werden kann.

Für die von Margenschwäche gezeichnete Reisebranche stellt der Weg hin zu individualisierten Leistungsangeboten unter Nutzung der Möglichkeiten von Big Data und CRM eine entscheidende Option zur Erzielung besserer Renditen dar.

Fragmentierung

Bereits heute existiert eine große Zahl buchbarer Reiseelemente, die es früher entweder gar nicht gab oder für die aufgrund fehlender Durchdringung kein Vertriebsmarkt vorhanden war. Zudem steigt die Vielfalt an Informations- und Buchungsmedien kontinuierlich an. Obgleich die einzelnen Informationsmöglichkeiten sowie die Vielzahl von Marktplätzen jeweils für sich gesehen Transparenz und Mehrwert erzeugen, ist der einzelne User bzw. Kunde mit den digitalen Reisemärkten mit ihren umfassenden Vernetzungen, Kooperationen, Verlinkungen und Meta-Suchmaschinen zunehmend überfordert.

Komplexität zu reduzieren und dem Kunden die Freude an der Reisevorbereitung wiederzugeben, wird eine wesentliche Aufgabe und Herausforderung für die Branche und die relevanten Marktakteure in den nächsten Jahren sein. Es sind Serviceleistungen bzw. Systemlösungen zu entwickeln, die dem Kunden helfen, Komplexität zu handhaben und die Wunschreise möglichst einfach zusammenzustellen. Ob technische Filter- bzw. Suchmechanismen oder Dienstleistungen, die sich der Komplexitätsreduktion annehmen – die Lösungen müssen sich klar an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und die Transparenz in einem fragmentierten Markt erhöhen.

Wisdom of Crowds

In der Touristik findet das Prinzip der Wisdom of Crowds in zahlreichen Ausprägungen wie Blogs, Foren, Bewertungsportalen Anwendung. Ob im Rahmen der Reiseplanung und -entscheidung, des Aufenthalts im Zielgebiet oder des Feedbacks nach der Reise über Reiseportale bzw. im direkten Dialog mit dem Reisemittler oder Reiseveranstalter es werden vielfältige Meinungen und Bewertungen aggregiert und ausgewertet.

Touristische Unternehmen werden sich verstärkt mit Kundenmeinungen befassen müssen und diese in ihrer Produktgestaltung und -präsentation aufnehmen, um Marktakzeptanz zu erhalten. Das Social (Product) Design wird weiter an Bedeutung gewinnen und elementarer Bestandteil im Prozess der (Reise-) Leistungserstellung sein. Je relevanter dabei das soziale Feedback zum Angebot für den jeweiligen Kunden ist, desto erfolgreicher wird der Anbieter sein.

Cross Channel und Omni Channel

Der internetaffine Konsument erwartet synchrone Präsenz und die Möglichkeit, über sämtliche Vertriebs- bzw. Buchungskanäle mit dem Anbieter von Reiseleistungen zu interagieren. Allerdings sind heute bei weitem noch nicht alle Marktteilnehmer in der Lage, virtuos über sämtliche Kanäle ohne Einschränkungen zu kommunizieren.

Die umfassende Integration der Customer Journey wird daher in Zukunft verstärkt im Fokus stehen. Dabei werden die Reisenden vor, während und nach der Reise über eine Vielzahl von analogen und digitalen Touchpoints mit den Reiseanbietern in Kontakt stehen. Die Verknüpfung der Kanäle und synchrone Präsenz in allen Kanälen zu realisieren, wird die primäre Aufgabe der Vertriebsstrategen in den nächsten Jahren sein.

Leitveranstalterintegration

Leitveranstalterintegration bedeutet, dass Reiseveranstalter mit ausgewählten Vertriebspartnern, bei denen diese über einen überdurchschnittlich hohen Sortimentsanteil verfügen, eine tiefe Bindung eingehen. Unternehmen, die diesen Weg der Integration gehen, werden Kundenbetreuungsprozesse stärker abstimmen und koordinieren, die Agentursteuerung und Sortimentsgestaltung auf eine neue Basis stellen und sich über die integrierte Produktentwicklung Gedanken machen, um gemeinsam Vertriebspotenziale zu realisieren.

So wird es im Rahmen solcher integrativen Ansätze darum gehen, Angebote in Abstimmung zwischen Vertrieb und Veranstalter zu entwickeln, Vertriebs- und Serviceprozesse in die Produktpositionierung einzubeziehen sowie Kunden auf einem einheitlichen Qualitätsniveau in sämtlichen Phasen seiner Customer Journey zu betreuen.

Wertschöpfungsverlagerung

In Zukunft werden Wertschöpfungsstufen zum Teil ausgelassen oder durch Einsatz alternativer Partner oder Neudefinition der Aufgaben anders kombiniert. Unabhängig davon, ob es sich um Unternehmen handelt, die im bisherigen Verständnis der touristischen Wertschöpfung aufeinanderfolgten oder ob es sich um Unternehmen handelt, die bisher keinen oder nur geringen Kontakt miteinander hatten: Die Wertschöpfung verlagert sich zusehends an die Ränder der touristischen Wertschöpfungskette, also in das Produkt bzw. den Einkauf und in den Vertrieb.

Betrachtet man die Schwerpunkte der Veränderungen, so werden vor allem Prozessketten verkürzt, Aufgaben neu verteilt, Organisationseinheiten verlagert und die Yieldsteuerung neu ausgerichtet.

Dezentralisierung

Die in den vorigen Absätzen beschriebenen Meta Changes sind maßgebliche Treiber für eine bevorstehende und teilweise bereits initiierte Dezentralisierung der systemgestützten Distribution. Dabei geht es um technische Lösungen, die den direkten Weg zum Vertriebspartner oder zum Kunden ermöglichen, die Leistungsangebote differenziert und umfassend darstellen und eine ausgeklügelte Vertriebssteuerung zulassen.

Auch wenn die großen CRS/GDS als sogenannte Content Aggregatoren nach wie vor eine gewichtige Rolle spielen werden, so werden Lösungen zur direkten Anbindung des Vertriebs an die Leistungsträger (Direct Connect) oder Ansätze wie die derzeit in der Entwicklung befindliche Player-Hub-Technik den systemgestützten Vertrieb nachhaltig verändern.



INDIVIDUALISIERUNG

Standardisierung weicht Individualisierung, Einzigartigkeit an Stelle von Vergleichbarkeit, Persönlichkeit versus Anonymität – nur einige Schlagwörter, die den Konsumwandel von heute beschreiben. Entsprechend hat sich auch das Reiseverhalten in den letzten Jahren nachhaltig verändert und prägt damit maßgebend die Tourismuswirtschaft der Zukunft. Denn heute steht der Wunsch nach einmaligen und individuell gestalteten Urlaubserlebnissen im Mittelpunkt und stellt somit Charakteristika einer weitgehend standardisierten Pauschalreise zunehmend in Frage.

Abbildung 03

Individualisierung

Quelle: Dr. Fried & Partner



Ein ganzheitliches Gesamtbild des Kunden und das Wissen um dessen Bedürfnisse sind grundlegende Voraussetzungen für die Erstellung individualisierter Angebote. Allerdings befindet sich die Individualisierung von Reiseangeboten noch in einem frühen Stadium. Zumeist beschränkt sie sich auf individualisierte Suchprozesse im Rahmen von Buchungen. So können Kundenprofile hinterlegt oder nach passenden Produktattributen gesucht werden.

Von einer umfassend kundenindividuellen Erstellung von Leistungsangeboten im Sinne einer industriellen Produktion kann somit noch nicht gesprochen werden. Vielmehr bereitet sich die Reisebranche auf diese Form der individualisierten Leistungserstellung gerade erst vor, wie die Investitionen in CRM Systeme bzw. leistungsfähige Systeme zur Aufbereitung von Big Data zeigen.

Über sämtliche Branchen hinweg beträgt das durchschnittliche Wachstum des weltweiten Marktes für Big Data jährlich etwa 36%. Während der globale Markt für Big Data-Technologien auf rund 4,5 Mrd. € in 2012 taxiert wird, wird dieser bis 2016 auf 15,7 Mrd. € anwachsen (BITKom, 2012). Für die Reisebranche dürften diese Zuwächse hinsichtlich des IT Invests ähnlich, wenn nicht sogar in Relation noch höher ausfallen.

Mit dem Einsatz leistungsfähiger Big Data-Technologien wollen viele der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen ihre Kundendaten zusammenführen und intelligent auswerten. Ziel ist hierbei, die für den Prozess der Leistungserstellung relevanten Informationen besser zu synchronisieren sowie die notwendigen Informationen für Einkauf und Vermarktung zielgerichteter nutzen zu können.

Im Rahmen der Vermarktung werden heute bereits Tools wie z.B. von Dymatrix eingesetzt, die Kundendatenbanken und Social-Media-Profile analysieren und diese in Echtzeit erstellten erweiterten Kundenprofile mit individuellen Angeboten aus den Vertriebssystemen verknüpfen. Über cloudbasierte Lösungen wie z.B. von Boxever aus Irland werden darüber hinaus zusätzliche Kundendaten generiert, um die Websites weiter zu personalisieren (fvw a, 2013).

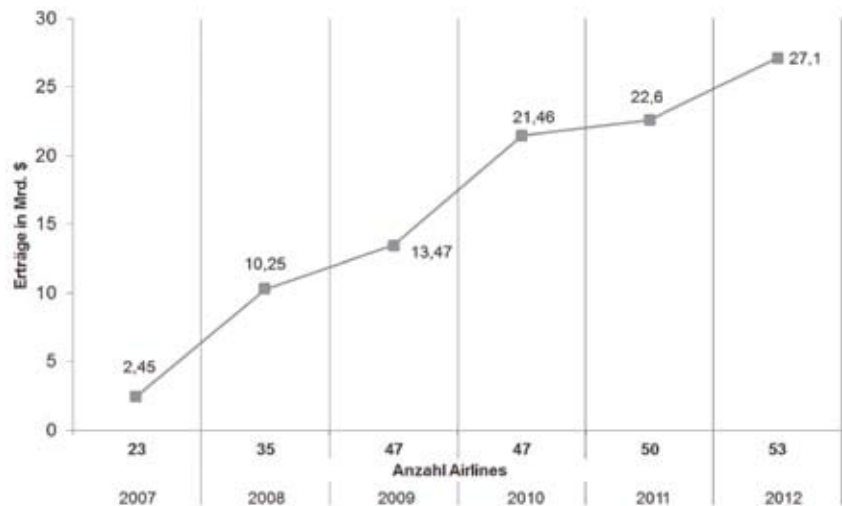
Ein Marktsegment, in dem die Entwicklung hin zu individualisierten Leistungsangeboten in vollem Gange ist, ist die Airline Branche. Getrieben von Preisdruck, Margenverfall und wenig differenzierten Produkten erfolgt bereits in Ansätzen die intelligente Verknüpfung von Services und Leistungsausprägungen, um das Produkt „Sitzplatz“ individuell zu gestalten bzw. aufzuladen. Im Jahr 2012 wurden weltweit von mittlerweile 53 Airlines rund 27,1 Milliarden US Dollar über sogenannte Ancillary Services eingenommen (Vgl. Abb. 4). Diese Leistungen werden zusätzlich zur reinen Flugleistung hinzugebucht und zeigen über die letzten Jahre einen stark ansteigenden Verlauf (Sorensen, 2012, S. 4).

INDIVIDUALISIERUNG

Abbildung 04

Ertragsentwicklung aus Zusatzleistungen

Quelle: Eigene Darstellung in
Anlehnung an Sorensen, 2012, S. 4



Die beschriebenen Entwicklungen und Anforderungen im Umfeld individualisierter Reiseangebote bieten der Branche eine Perspektive, die über die Generierung von Mehrerträgen und die Verbesserung von Margen hinausgeht. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, als eine Branche wahrgenommen zu werden, die verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen kann und die relevante Kriterien eines zukunftsorientierten Qualitätsverständnisses frühzeitig antizipiert.

Mit der Entwicklung hin zu einem sogenannten Prosumer wird der Kunde auch in der Reisebranche verstärkt in den Produktionsprozess einbezogen werden.

Am Beispiel der zuvor bereits thematisierten Ancillary Services lässt sich erkennen, wie sich künftig sowohl Produkt- als auch Vertriebswelten wesentlich differenzierter und in der Folge individueller darstellen lassen. So hat beispielsweise Boeing die Kabinen der 787 Dreamliner flexibler gestaltet. Damit sind Fluggesellschaften in der Lage, ihre Kabinen über die traditionellen Economy, Business und First Class hinaus umgestalten zu können. Dies kann sogar zur Auflösung der traditionellen Serviceklassen führen und künftig eine Vielfalt an zum Teil ineinander verzahnten Serviceelementen hervorbringen (Premium-Mahlzeiten, Vorzugs-Boarding, Lounge Zugang etc.). Mit der elek-

tronischen Übermittlung von individuellen Kundenwünschen können „virtuelle Klassen“ gebildet werden, die durch individuelle Servicebestandteile zu einer stärkeren Differenzierung der physischen Klassen beiträgt. Durch derartig flexible Produkt- und Servicekonzepte mit aus den Preisen ausgegliederten Leistungselementen können die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden besser bedient werden. Zahlungswillige Passagiere, für die Qualitätskomponenten im Vordergrund stehen, können genauso angesprochen werden wie Kunden, die stärker an die Selbstbedienungskultur gewöhnt sind und mit No-Frill-Angeboten zufrieden sind (Amadeus, 2010, S. 13ff.).

Dabei gilt es im Rahmen der individualisierten Leistungserstellung, Komponenten mit hohen economies of scale und Service- bzw. Qualitätselementen so zusammenzuführen, dass ein insgesamt differenziertes Leistungsangebot bei möglichst geringen Kosten produziert werden kann.

Diese Form der Leistungsbestellung und -erstellung, auch bekannt unter der Bezeichnung Mass Customization, wird in anderen Branchen bereits umfassend realisiert. Da die Reiseindustrie nach Aussage der in der Untersuchung befragten Experten hiervon noch ein Stück entfernt ist, wird im Zuge der Leistungsindividualisierung künftig von Mass Customization in stärkerem Maße gesprochen werden.

Die Anstrengungen der deutschen Reisebranche zur Definition einheitlicher Datenstandards bzw. die Entwicklung sogenannter Global Types unter der Federführung des Deutschen ReiseVerbands zielt darauf ab, die notwendige Grundlage für eine stärkere Individualisierung der Leistungsangebote zu schaffen. Die Herausforderung der nächsten Jahre besteht dann vor allem in der Sicherstellung der notwendigen Transparenz. So muss der Endkunde mittels intelligenter Führung durch diesen individualisierten Prozess der Komponentenwahl bzw. Leistungserstellung geleitet werden, um nicht in der Masse der Differenzierungsmerkmale „unterzugehen“.

Mit Fokussierung eines zunehmend individualisierten Prozesses der Leistungserstellung im technischen Umfeld der Reiseveranstalter und Leistungsträger wird es allerdings für den ungebundenen Vertrieb schwieriger, in seiner Übersetzungs- und Navigationsfunktion für den Kunden echte Mehrwerte zu liefern. Er muss durch entsprechende Technik in der Lage sein, schneller und besser die ihm zur Verfügung stehenden Informationen zu tracken.

INDIVIDUALISIERUNG

Eine wahre Macht auf diesem Feld sind heute die großen Bewertungsportale. Hier spielt das sogenannte Mid-Office in Verbindung mit CRM eine wichtige Rolle, um Nutzer und deren Verhalten zu tracken. Auf Basis dieser Daten können Vertriebsaktionen gestartet oder durch umfassende Nutzerprofile Leistungsangebote kreiert und angeboten werden, die über einen hohen Individualisierungsgrad verfügen. Nach Aussage von Branchenexperten werden allerdings selbst durch Bewertungsportale als Big Data-Vorreiter erst etwa 10% der zur Verfügung stehenden Daten kontinuierlich genutzt. Eine verstärkte Abschöpfung dieser Daten über intelligente Systeme und Regelwerke wird also wohl die Entwicklungsarbeit der nächsten Jahre bestimmen.

FRAGMENTIERUNG

Die Pauschalreise ist nach wie vor das dominierende Leistungsangebot in der touristischen Reiseindustrie. In den letzten Jahren hat sich aber das Bild von den in ein Pauschalangebot eingebundenen Leistungselementen umfassend geändert. Dabei geht es weniger um den Pauschalansatz mit dem Fokus Sicherheit als solchen. Vielmehr geht es um die Vielzahl an buchbaren Reiseelementen, die es früher entweder gar nicht gab oder für die aufgrund fehlender Durchdringung kein Vertriebsmarkt vorhanden war. Und es geht um Informations- und Buchungsmedien, deren Verbreitung mit jedem „Internetjahr“ gefühlt exponentiell steigt.

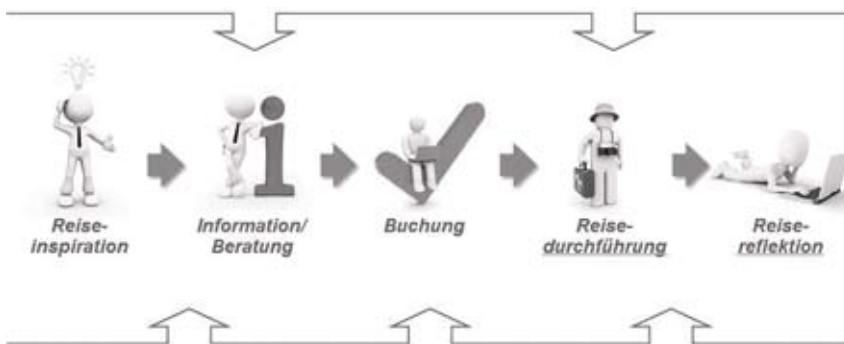


Abbildung 05
Fragmentierung

Quelle: Dr. Fried & Partner

Die Folge ist eine weiter zunehmende Fragmentierung der gesamten touristischen Reisekette aufgrund

- einer Vielfalt an Quellen, die den Reisewilligen hinsichtlich seiner Urlaubsform oder seinem nächsten Reiseziel inspirieren,
- einem umfassenden Repertoire an Möglichkeiten, sich hinsichtlich seiner Reisewünsche durch Experten beraten zu lassen, mit Freunden und Bekannten auszutauschen oder über geeignete Onlinekanäle strukturierte Informationen einzuholen,
- einer Vielzahl an Buchungsstellen, ob persönlich beim Expedienten oder online auf einer Reisesite, ob beim Lebensmittel-Discounter oder am Messtand,
- unterschiedlichster Reisebausteine, die im Vorfeld gebucht wurden oder für die man sich erst während der Reise kurzfristig vor Ort via mobiler Medien oder persönlicher direkter Buchung beim Leistungsanbieter entscheidet,

FRAGMENTIERUNG

- einem weiten Spektrum an Medien, über die man sich hinsichtlich seiner Reiseerlebnisse sowie seiner Zufriedenheit mit touristischen Angeboten und Services mitteilen kann.

Zusammengefasst werden sich vor allem mit dem Aufkommen neuer Marktplätze sowie einer Vielfalt an Informations- und Buchungsmedien die Rahmenbedingungen für den reisewilligen Kunden und für die gesamte Reisebranche nachhaltig verändern.

Wie beschrieben sehen sich Kunden in nahezu allen Bereichen der touristischen Wertschöpfung einer immer größeren Angebotsvielfalt gegenüber. Darüber hinaus finden sich immer mehr Services, die den Kunden in seiner Reiseplanung unterstützen, dabei allerdings nicht nur zu Transparenz, sondern auch zur Steigerung der Komplexität beitragen.

Startet der Kunde seinen Reisebuchungsprozess stehen diesem eine schier unendliche Vielzahl onlinebasierter Informationsmedien zur Verfügung, um sich inspirieren und in seiner Reisewahl beeinflussen zu lassen.

So bietet tripwolf.com einen persönlichen Reiseführer, der klassische Reiseinformationen aus Reiseführern wie Marco Polo mit Reisetipps von tausenden Reisenden aus aller Welt kombiniert (Tripwolf, 2013). Auf tripoto.com werden Reiseberichte in einem strukturierten Format eingestellt, um über diverse Selektions- und Auswahlfunktionen anderen Lesern zu Verfügung gestellt zu werden. Darüber hinaus sammeln Unternehmen wie maptia.com oder tripline.com Reisebeschreibungen (Crowd Sourced Travel Stories), um damit eine aktive Reisecommunity von Reisenden und Bloggern aufzubauen.

Allen diesen Medien ist gemeinsam, dass sie Reisewillige in einem sehr frühen Stadium der Reiseinspiration und -planung abholen können und über die Verknüpfung mit Buchungskanälen das Entstehen neuer Marktplätze fördern.

Wie auch für die Vervielfachung von Informationsmedien und -quellen stellt die Entwicklung des Internets die Basis für das Entstehen immer neuer Marktplätze dar. Neben den bekannten Ansätzen des Direktvertriebs durch die Produzenten der diversen klassischen Reisebausteine erweitern hier vor allem „neue“ Reiseformen bzw. -elemente wie z.B. Plattformen für private Wohnungsvermittler das Spektrum der möglichen Buchungsquellen.

Das Wachstum des Vermittlers privater Unterkünfte AirBnB ist nach wie vor unbegrenzt. Nach Aussage des Unternehmens übernachteten im Durchschnitt jede Nacht rund 6.000 Gäste in einer durch AirBnB vermittelten Unterkunft. Die Zahl der ausländischen Gäste ist im letzten Jahr um 302% gestiegen, die

Anzahl der Unterkünfte wurde im Vergleich zum Vorjahr um 72% gesteigert. Neben den kleinen Privatanbietern, die auf Mitwohn-Plattformen wie AirBnB und seinen deutschen Konkurrenten 9flats.com und Wimdu inserieren, steigt auch die Zahl von professionell vermarkteten Ferienwohnungen und Privatappartements (Fehling, 2013).

Auch bereits länger im Markt agierende Reiseportale wachsen stetig und erweitern ihre Marktplatzfunktionen kontinuierlich. Mit Express Deals, Name Your Own Price®-Flights oder Pricebreaker Deals setzt z.B. Priceline auf klassische Marktplatzelemente und steigert seine Marktpräsenz kontinuierlich. Priceline wächst dabei vor allem dank der Tochter booking.com, die derzeit einen Marktanteil von 47% an der Hotelvermittlung in Europa hat, rasant. (FVW b, 2013).

Obgleich die einzelnen Informationsmöglichkeiten sowie die Vielzahl von Marktplätzen jeweils für sich gesehen Transparenz und Mehrwert erzeugen, ist der einzelne User bzw. Kunde mit der Vielzahl der digitalen Reisemärkte mit ihren umfassenden Vernetzungen, Kooperationen, Verlinkungen und Meta-Suchmaschinen allerdings zunehmend überfordert.

Studien zeigen, dass zum einen Unzufriedenheit mit dem für die Suche nach Reiseoptionen verbundenen Zeitaufwand besteht. Zum andern bemängeln Konsumenten das Fehlen von spezifischen und relevanten Informationen (Vgl. Abb. 6).

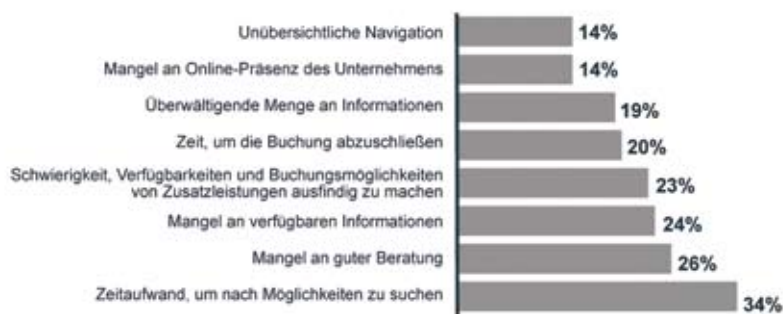


Abbildung 06
Unzufriedenheit bei Reisebuchung

Frage: Was finden Sie bei der Reisebuchung unbefriedigend?

Quelle: Dr. Fried & Partner

Hieran anzusetzen, nämlich Komplexität zu reduzieren und dem Kunden die Freude an der Reisevorbereitung wiederzugeben, wird eine wesentliche Aufgabe und Herausforderung für die Branche und die relevanten Marktakteure in den nächsten Jahren sein. Es sind Serviceleistungen bzw. Systemlösungen zu entwickeln, die dem Kunden helfen, Komplexität zu handhaben und die Wunschreise möglichst einfach zusammenzustellen. Ob technische Filter- bzw. Suchmechanismen oder Dienstleistungen, die sich der Komplexitätsreduktion annehmen – die Lösungen müssen sich klar an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten und die Transparenz in einem fragmentierten Markt erhöhen.

Um an diesem fragmentierten Angebotsmarkt zu partizipieren, integrieren die großen Reiseunternehmen in den letzten Jahren verstärkt Nischenanbieter. So hat sich die TUI sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland eine Vielzahl von Spezialisten gesichert und zuletzt den Vermittler von Reiseführern vor Ort „Get your Guide“ in ihr Portfolio aufgenommen. Auch die DER Touristik greift den Trend auf und hält heute 43% des Online-Portals HolidayInsider AG.

Allerdings wird der eingeschlagene Weg, interessante Anbieter zu integrieren, den Marktveränderungen nicht schnell genug Rechnung tragen. So wird es vielmehr darum gehen, neue Ideen zügig im Rahmen von Vertriebspartnerschaften den eigenen Kunden zugänglich zu machen ohne zwangsläufig das Mittel des Unternehmenskaufs bzw. der Unternehmensintegration zu nutzen. Insofern werden künftig Netzwerkstrukturen eine wesentlich größere Rolle spielen, als heute.

Gerade Nebenleistungen eines Reisepaketes, wie beispielsweise die Stadtführung im Zielgebiet oder die Reservierung im In-Restaurant in der Nähe des gebuchten Strandhotels, können durch eine intelligente Vernetzung Bestandteil des eigenen Leistungsangebotes werden. Auch wird das dominierende Einnahmemodell (Werbeeinkünfte, Zusatzgeschäfte etc.) erfolgreicher Newcomer im Reisemarkt durch Integration häufig verändert oder sogar vernichtet und so eine zu tiefe Integration in den Unternehmensverbund ad absurdum geführt. Die zum Teil geringen Margen für Vermittlungsleistungen können ein solches Wegbrechen der Haupteinnahmen oft nicht kompensieren.



WISDOM OF CROWDS

WISDOM OF CROWDS

Die Weisheit der Vielen ist ein Phänomen, welches auf eine konsensbasierte Entscheidungsfindung zurückzuführen ist. Es beschreibt wie durch Selbstorganisation und statistische Effekte, Entscheidungen der Masse im Schnitt präziser und klüger ausfallen als jene von Einzelpersonen (Surowiecki, 2004).

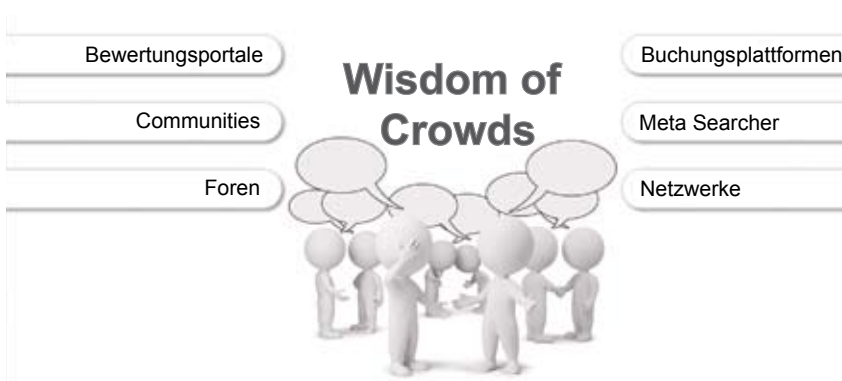


Abbildung 07

Wisdom of Crowds

Quelle: Dr. Fried & Partner

Die Diskussion um die Aussagekraft der Wisdom of Crowds wird zwar kontrovers geführt, weitgehend unbestritten ist allerdings die zunehmende Bedeutung dieses Phänomens für die Entscheidungsfindung insbesondere von Online-Shoppern. So werden bei Onlinehändlern wie Amazon oder eBay Kundenrezensionen in den Such- und Kaufprozess integriert. Mit Hilfe von Social Bookmarks für Nachrichten, Videos und Podcasts bewerten Nutzer Beiträge nach deren Nützlichkeit. Organisationen setzen mit Crowdsourcing auf die Kraft der Massen, um Lösungen z.B. auf Forschungsfragen, neue Konzepte oder Ideen zu finden.

Auch in der Touristik findet das Prinzip der Wisdom of Crowds in zahlreichen Formen wie Blogs, Foren oder Bewertungsportalen Anwendung. Ob im Rahmen der Reiseplanung und -entscheidung, des Aufenthalts im Zielgebiet oder des Feedbacks nach der Reise über Reiseportale oder im direkten Dialog mit dem Reisemittler oder Reiseveranstalter es werden vielfältige Meinungen und Bewertungen aggregiert und ausgewertet.

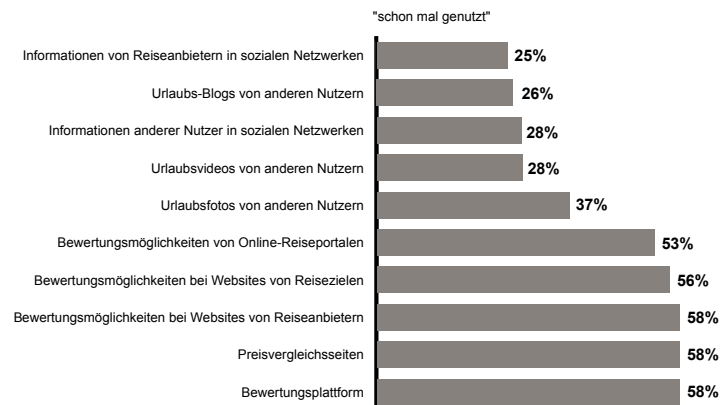
Die Nutzung dieser Portale wird zunehmend populärer. So ziehen laut Reiseanalyse bereits 58% der Menschen, die in den letzten 12 Monaten verreist sind, Bewertungsplattformen und Bewertungsmöglichkeiten im Rahmen der Urlaubsplanung zurate (Vgl. Abb. 8).

WISDOM OF CROWDS

Abbildung 08

Social Media bei der Urlaubsplanung

Quelle: FUR, 2011/2012



Auch eine Studie des VIR belegt, dass insbesondere Bewertungen bei der Informationssuche eine entscheidende Rolle spielen (VIR, 2011).

Anbieter bzw. Mittler wie HolidayCheck oder TripAdvisor, die letztendlich auf der Wisdom of Crowds ihre Geschäftsmodelle aufgebaut haben und in den letzten Jahren drastische Marktanteilsgewinne verzeichnen konnten, werden auch in Zukunft zu den Treibern im Onlinemarkt gehören. So hat sich „HolidayCheck, als das größte unabhängige Urlaubsportale im deutschsprachigen Raum, für Tomorrow Focus zum Umsatzmotor entwickelt.“ (fww c, 2013) Die Unternehmenskennzahlen im ersten Halbjahr 2013 verdeutlichen den Wachstumskurs. Im Vergleich zum Vorjahreshalbjahr hat das Reiseportal die Umsätze um 44,7% auf 74,5 Mill. Euro erhöht.

TripAdvisor verzeichnet im zweiten Quartal 2013 ein Umsatzanstieg um 25% auf 247 Mio. US-Dollar. Der Nettogewinn kletterte um 26% gegenüber dem Vorjahr auf 67 Mio. Dollar. Insgesamt besuchten im ersten Halbjahr 2013 mehr als eine Milliarde Reisende die TripAdvisor-Website (IT-Times, 2013).

Bewertungen werden weiter an Bedeutung zunehmen. So tragen nicht zuletzt die Trends „Individualisierung“ und „Fragmentierung“ zu einer steigenden Komplexität des Marktes bei. Einfache Preisvergleiche reichen für die Entscheidungsfindung nicht mehr aus und sind von den um ihre Margen kämpfenden touristischen Anbietern auch nicht gewollt. Zudem greifen die heutigen Ansätze einiger touristischer Leistungsanbieter und Veranstalter mit dem Aufbau von Wissensdatenbanken oder der Etablierung von Expertennetzwerken mit wenigen Experten zu kurz, um gegen die „Weisheit der

Vielen“ zu bestehen.

Neben der besseren Ergebnisqualität, die eine hohe Zahl an aktiven Kommentatoren auf Bewertungsportalen erzielt, spielt auch die Schnelligkeit der Veränderungen eine Rolle. Diese ist so hoch, dass die Halbwertszeit des Wissens einzelner „Experten“ oft nicht mehr ausreicht, um beispielsweise Veränderungen im Zielgebiet (von geänderten Öffnungszeiten beliebter lokaler Restaurants bis hin zur aktuellen Servicequalität im Hotel) schnell genug zu kommunizieren.

Meta Searcher wie Google, die die Wisdom of Crowds integrieren, werden ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln und den Markt weiter verändern. So will Google künftig auf Empfehlungen und Bewertungen seiner Nutzer und Informationen aus seinen verschiedenen Diensten zurückgreifen, um Werbeanzeigen mit einem sozialen Touch zu verwirklichen. Vorreiter bei dieser Art von Anzeigen ist bisher Facebook. Seit einiger Zeit setzt das Netzwerk die Vorlieben seiner Mitglieder für Werbefotos ein. Die Internetwerbung bekommt so den Anstrich einer persönlichen Empfehlung von Bekannten (Handelsblatt, 2013). Nun verstärkt Facebook mit der Suchfunktion Graph-Search diesen Trend. Zur Suche nach Hotels oder bestimmten Leistungsangeboten werden hier gebuchte Leistungen aus dem Freundeskreis in den Suchprozess integriert und dem Suchenden priorisiert angezeigt.

Und auch HolidayCheck baut diesen Ansatz kontinuierlich aus. Ziel ist es, die Community zu stärken und an sich zu binden. Mit MeinHolidayCheck wird der nächste Schritt getan, um über das Profil und abgefragte Vorlieben der Nutzer mit individuellen und durch die Gemeinschaft bewerteten Leistungsangeboten die Kunden zu binden.

Vor dem Hintergrund der Aktivitäten großer Online Player werden sich sämtliche touristische Unternehmen verstärkt mit Kundenmeinungen befassen müssen und diese in ihrer Produktgestaltung und -präsentation aufnehmen, um Marktakzeptanz zu erhalten. Das Social (Product) Design wird weiter an Bedeutung gewinnen und elementarer Bestandteil im Prozess der (Reise-) Leistungserstellung sein. Je relevanter dabei das soziale Feedback zum Angebot für den jeweiligen Kunden ist, desto erfolgreicher wird der Anbieter sein.

CROSS CHANNEL UND OMNI CHANNEL



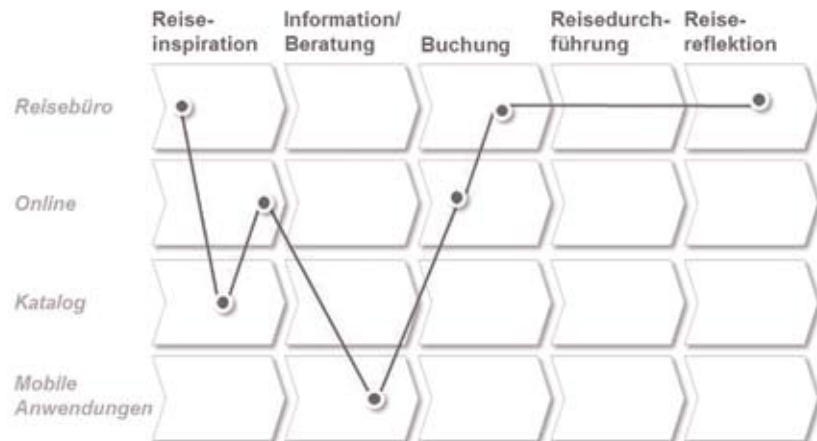
CROSS CHANNEL UND OMNI CHANNEL

Dem Vertrieb über stationäre Absatzmittler (Single Channeling) folgte mit der Verbreitung des Internets Ende der 90er Jahre das Multi Channeling mit einer unterschiedlich großen Zahl stationärer, mobiler und virtueller Vertriebskanäle. Dieser Multikanalvertrieb ist zumeist charakterisiert durch ein voneinander getrenntes Kanalmanagement und war in der Reiseindustrie wie auch in anderen Branchen geprägt von weitgehender Unabhängigkeit bis hin zur aktiven Abgrenzung der Kanäle untereinander.

Betrachtet man allerdings den heutigen Konsumenten, so wird schnell klar, dass es zukünftig nicht mehr ausreicht, Vertriebskanäle separat voneinander zu managen. Vielmehr erwartet der Kunde synchrone Präsenz und die Möglichkeit, über sämtliche Kanäle mit dem Anbieter von Reiseleistungen über seine nächste Reise zu kommunizieren (Vgl. Abb. 9).

Abbildung 09
Cross Channel

Quelle: Dr. Fried & Partner



Elementare Voraussetzung eines gelebten Cross Channeling ist nicht zuletzt aus Datenschutzgründen die Betreuung des Kunden durch eine unternehmerische Einheit bzw. eine sogenannte Legal Entity.

Das in Abb. 9 beschriebene Beispiel des Zusammenspiels sämtlicher Kanäle in Form eines „Cross Channeling“ befindet sich in der deutschen Reiseindustrie gerade erst in der Entwicklung.

Heute sind bei weitem noch nicht alle Marktteilnehmer in der Lage, virtuos über sämtliche Kanäle integriert zu kommunizieren. Vielmehr werden Vertriebskanäle häufig nach wie vor technisch bzw. organisatorisch getrennt

voneinander geführt. Diese Hürde ist in den nächsten Jahren mittels Cross Channeling zu überwinden und eine durchgängige Verbindung zwischen sämtlichen Kanälen zu schaffen, damit der Kunde während des Kaufprozesses zwischen allen von ihm genutzten Beratungs- und Buchungsmedien wechseln kann.

Wie wichtig diese Verknüpfung der Kanäle ist, zeigt die jüngst veröffentlichte ROPO-Studie, nach der jede zweite Reisebuchung online beginnt und offline abgeschlossen wird. Der ROPO-Anteil bei Pauschalreisen beträgt sogar 65%. Ungeachtet ob Online- oder Offline-Bucher: Die Informationsrecherche findet in über 80% der Fälle im Internet statt. Dabei nehmen mehr als ein Drittel (37%) der Bucher ihre Mobilgeräte zur Informationssuche zur Hand. Die eigentliche Conversion erfolgt dann bei über 90% dieser Personen auf einem anderen Gerät oder offline (GfK, TUI und Google, 2013, S. 2).

Um die Verzahnung der Kanäle weiter zu verstärken, entstehen bei den großen Veranstaltern derzeit mobile Versionen ihrer Websites sowie diverse Apps, die v.a. Serviceleistungen im Fokus haben. Die Verknüpfung der Vertriebskanäle erfolgt dabei in der Branche auf unterschiedlichen Wegen.

Einen Ansatz stellt die aktive Integration des Internets in den Verkaufsprozess des Reisebüros dar. Für den stationären und online Reisevertrieb besteht beispielsweise mit der TravelersLounge der Firma Paxconnect die Möglichkeit, das Internet aktiv im Rahmen der Reiseberatung einzusetzen: Persönliche Angebote können entweder dem Kunden webbasiert ausgearbeitet und via Web der Zugriff auf diese Angebote ermöglicht oder während einer Telefonberatung sogar in Echtzeit präsentiert werden (Paxconnect.de, 2013).

Eine weitere Form der Kanalintegration stellen sogenannte QR-Codes dar, die auf gedruckten Reiseangeboten wie Schaufenster- oder Plakatwerbung aufgebracht werden. Die mit Smartphone abzufotografierenden Codes leiten den Interessierten direkt auf das online buchbare Reiseangebot des Unternehmens oder bieten angebracht auf Buchungsunterlagen o.ä. dem Kunden die Möglichkeit, online seine Buchung einzusehen bzw. eine Buchung durchzuführen.

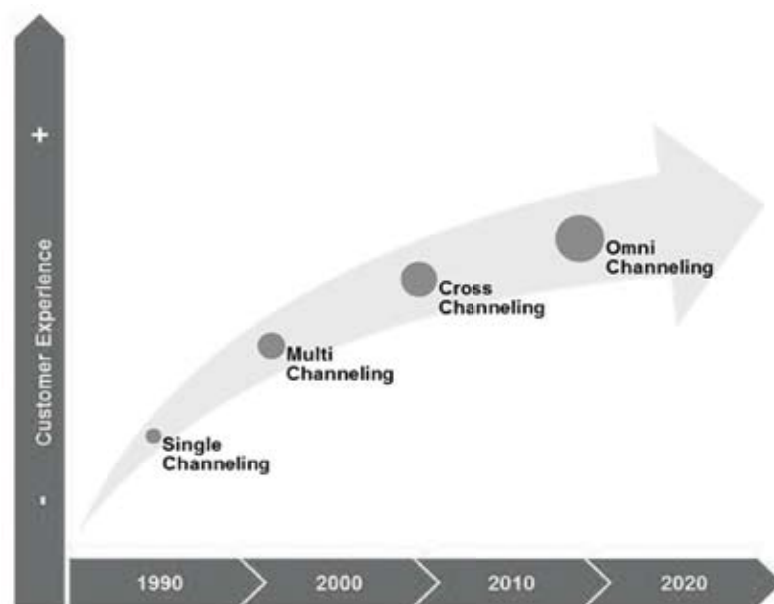
Die umfassende Integration der Customer Journey wird in Zukunft verstärkt im Fokus stehen. Dabei werden die Reisenden vor, während und nach der Reise über eine Vielzahl von analogen und digitalen Touchpoints mit den Reiseanbietern in Kontakt stehen wollen. Die Verknüpfung der Kanäle und synchrone Präsenz in allen Kanälen zu realisieren, wird somit die primäre Aufgabe der Vertriebsstrategen in den nächsten Jahren sein. Dabei verschwinden

CROSS CHANNEL UND OMNI CHANNEL

die Grenzen zwischen On- und Offline zusehends und es gibt nur noch eine „Commercewelt“. In seiner höchsten Ausprägungsstufe, dem Omni Channeling, verschmelzen die einzelnen Touchpoints (Kundenkontaktpunkte) in einem gemeinsamen Einkaufsumfeld und sämtliche Produkt- und Kundendaten werden zentralisiert in Echtzeit verarbeitet. Unabhängig davon, wo sich der Konsument befindet, hat er Zugriff auf das Gesamtinventar und erlebt eine „durchgängige, konsistente, und personalisierte Shoppingenerfahrung, wo auch immer er seinen Einkauf startet, tätigt und abschließt“ (Schwerdt, 2013).

Abbildung 10
Die Evolution des internetgetriebenen Einzelhandels

Quelle: Haderlein, 2012



Auf dem Weg zum Omni Channeling wird ein wichtiger Entwicklungsschritt die Integration des Mobile-Kanals sein. Er stellt das Bindeglied zwischen der Onlinewelt und dem stationären Reisebüro dar, da der Datenabruf sowohl zeit- als auch ortsunabhängig ist. So wird mobile im Informations- und Buchungsprozess künftig eine immer dominantere Rolle spielen. Dabei wird die Kanalintegration von mobile sehr viel schneller von statten gehen, als dies bei der Integration von Online-Shops der Fall war.

Hierfür spricht alleine schon die hohe Durchdringung von Smartphones in der deutschen Bevölkerung. So besitzen in Deutschland 37 Millionen Menschen ein Smartphone – Tendenz steigend (Statista, 2013). Die Zahl der

Tablet-Nutzer in Deutschland soll sich im Jahr 2014 auf rund 17,1 Millionen belaufen (eMarketer, 2013). Entsprechend hat sich auch die Zahl der Recherchen über Smartphones zum Thema Reisen seit 2012 mehr als verdoppelt – heute suchen rund 37% der Smartphone-Besitzer mobil nach Reiseinformationen (GfK, TUI und Google, 2013, S. 2).

Für die Reisebranche bedeutet dies auch, dass sich durch die permanente Online-Verbindung von Smartphone-Besitzern die Logik des Verkaufs von Zusatzleistungen in den Zielgebieten nachhaltig ändern wird. Stellen diese Verkäufe heute entweder einen Bestandteil des Buchungsprozesses vor der Reise im Reisebüro oder während der Reise bei Leistungsanbietern vor Ort dar, werden diese zukünftig verstärkt durch Dritte dem Kunden über das Smartphone angeboten werden können.

In diesem Kontext zu sehen ist auch das Serviceportal „meine TUI“, auf dem sich der Reisende vor, während und nach der Reise umfassend über Ausflüge und Transfers informieren oder Vor-Ort Leistungen wie Mietwagen buchen kann.

Mittels ortsabhängiger Umgebungssuche werden zukünftig sowohl Veranstalter als auch lokale Leistungsanbieter wie Hotels und Restaurants ihr Serviceangebot erweitern und spätestens mit der Anpassung der Roaming Gebühren in den Zielgebieten auch von hohen Nutzungsraten durch die Urlauber profitieren können.

Wichtigster Enabler im Bereich der mobilen Anwendungen in den Zielgebieten wird die Weiterentwicklung bzw. der Einsatz der NFC Technik sowie reibungsloses m-payment sein.

Schon seit Jahren im Einsatz ist NFC bei der Deutschen Bahn im Rahmen von Touch&Travel, welches ein Reisen ohne vorherigen Ticketkauf ermöglicht. Das Ticket wird mittels NFC über das mobile Endgerät „gelöst“, kurz bevor der Reisende den Zug besteigt, die Abrechnung erfolgt via Sammelrechnung am

NFC ermöglicht einen kabellosen Informationsaustausch sowie eine sichere Datenübertragung auf kurze Distanz. Im Kontext einer Reise ermöglicht diese Technik die Optimierung des Reiseablaufs an unterschiedlichsten Touchpoints und schafft zudem Möglichkeiten für personalisierte Interaktionen. Ob als mobiles Zahlungsmittel oder als mobile Bordkarte – mit NFC werden self-services möglich, die den Kundenkomfort weiter optimieren.

LEITVERANSTALTER- INTEGRATION

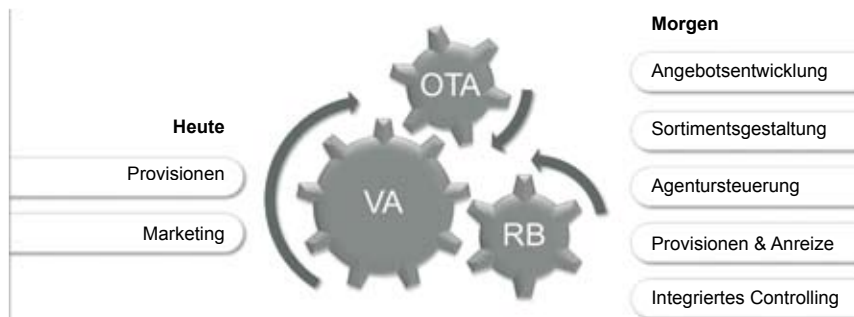


LEITVERANSTALTERINTEGRATION

Durch eine stärkere Verzahnung von Veranstalter und Vertrieb im Sinne einer Leitveranstalterintegration sollen Synergien auf der Kosten- und Ertragsseite gehoben werden, um über die für das Überleben im Markt wirtschaftliche Stärke zu verfügen.

Eine Leitveranstalterintegration in diesem Kontext bedeutet, dass ein Reiseveranstalter mit ausgewählten Vertriebspartnern, bei denen dieser üblicherweise über einen überdurchschnittlich hohen Sortimentsanteil verfügt, eine tiefe Bindung eingeht. Diese geht dabei weit über heute übliche Vereinbarungen von Marketing- und Steuerungsansätzen bzw. Vergütung erhöhter Provisionen hinaus.

Abbildung 11
Leitveranstalterintegration
Quelle: Dr. Fried & Partner



Die Integration erfolgt vielmehr auf unterschiedlichen Ebenen: von der Abstimmung und Koordination der Kundenbetreuungsprozesse, über die Agentursteuerung und Sortimentsgestaltung bis hin zur integrierten Produktentwicklung werden Veranstalter und Vertrieb eng miteinander verzahnt. Neben der Realisierung von Kosten- und Erlösvorteilen kann so bei einer entsprechend übergreifenden Markenführung das Markenbild geschärft und ein Markenversprechen vom Produkt bis in den Vertrieb abgegeben werden, welches die Kundenbindung nachhaltig sicherstellt bzw. erhöht. Die letzten beiden Jahrzehnte waren in vielen Branchen geprägt von der Integration bzw. Verzahnung der Wertschöpfungsstufen Produktion und Vertrieb. So haben beispielsweise die Automobilkonzerne ihr Händlernetz stark ausgedünnt, richten ihre Vertriebsaktivitäten entweder auf große selbständige Händler oder eigene Niederlassungen aus und bieten dem Kunden ein konsistentes produkt-, vertriebs- und serviceübergreifendes Markenerlebnis. Modehäuser wie H&M oder Zara vertreiben ihre Kollektionen über eigene Shops und Boutiquen. Die großen Telefonprovider konzentrieren sich darauf,

ihre Kunden in allen Phasen der Kundenbeziehung über eigene, gebrandete Vertriebs- und Servicekanäle zu betreuen.

In all diesen Branchen sind die Marktteilnehmer ähnlichen Wettbewerbssituationen ausgesetzt wie sie auch in der Reisebranche zu finden sind: Hoher Wettbewerbsdruck, hohe Transparenz der Leistungsinhalte bzw. -bestandteile und hoher Kosten- /Investitionsdruck und/oder geringe Vertriebsmargen.

Diese Marktcharakteristika sind wesentliche Treiber für eine Integration der Wertschöpfungsstufen, die auch für die Reisebranche von hoher Relevanz sind. Sie liefern folgende Vorteile:

- Der Preisdruck kann gemildert werden, da die Produkte nicht nebeneinander im Regal liegen, sondern durch den Vertrieb exklusiv präsentiert und vermarktet werden
- Das Kernprodukt kann durch Service- und Vertriebsleistungen aufgeladen werden und so der direkten (Preis-) Vergleichbarkeit entzogen werden
- Die Zusammenlegung von Wertschöpfungsstufen bietet die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren und so auch von einer niedrigen Marge leben zu können

Die zuvor beschriebenen Marktcharakteristika und -treiber gelten zum Großteil auch für die Touristik: der Wettbewerb ist vielfältig, die derzeit in den Vertriebssystemen darstellbaren Produkteigenschaften (vor allem der Preis) sind transparent und der Kostendruck ist groß.

Um den Anforderungen eines sich darüber hinaus immer schneller wandelnden Marktes, immer differenzierterer Kundenwünsche und einer wachsenden Zahl von Buchungsmedien und -kanälen gerecht zu werden, sind Reiseveranstalter letztendlich gezwungen, sich mit dem Vertrieb wesentlich enger als bisher abzustimmen.

So entwickelt der Marktführer TUI sein Geschäftsmodell der vertikalen Integration mit Nachdruck weiter: Konzentration auf die starken Agenturpartner und Loslösung von 2.000 Agenturen mit geringer TUI-Nähe, Zusammenführung der deutschen TUI Gesellschaften von sechs auf zwei legal entities und Konzentration des mittlerweile auf über 200 Marken angewachsenen Markenportfolios zurück auf die Kernmarken.

LEITVERANSTALTER- INTEGRATION

Aber auch die anderen großen Touristikkonzerne verfolgen mehr oder weniger intensiv eine stärkere Verzahnung von Vertrieb und Veranstalter. Mit der Einführung der Dachmarke DER Touristik hat der REWE Konzern sogar eine Vertriebsmarke gewählt, die die Klammer sowohl auf der vertikalen (Reisevertrieb-Veranstalter-DMC) als auch auf der horizontalen Ebene der (Reisevertrieb-Reisevertrieb bzw. Veranstalter-Veranstalter) bildet.

Mit einer solchen Fokussierung auf Kern- oder Dachmarken werden nun Leistungsversprechen über mehrere Wertschöpfungsstufen abgegeben, die in Zukunft stärker als bisher auch eingelöst werden müssen. So genügt es nicht, über kommerzielle Vereinbarungen ausschließlich die wirtschaftliche Perspektive im Fokus zu haben. Es ist vielmehr von elementarer Bedeutung, Angebote in Abstimmung zwischen Vertrieb und Veranstalter zu entwickeln, Vertriebs- und Serviceprozesse in die Produktpositionierung einzubeziehen sowie Kunden auf einem einheitlichen Qualitätsniveau in sämtlichen Phasen seiner Customer Journey zu betreuen.

Eine Form dieser tiefen Integration wird heute bereits über den webbasierten Direktvertrieb realisiert. Die systemtechnische Nähe zum Produkt und die Möglichkeit zur uneingeschränkten Produktpositionierung und -steuerung zeigt dabei auf, wie künftig auch eine Leitveranstalterintegration im stationären Vertrieb funktionieren wird.

Im Rahmen der Produktentwicklung und des -einkaufs werden Signale aus dem Vertrieb künftig viel schneller als bisher in den Produktionsprozess einfließen. Neue Produktionstechniken und eine nachhaltige Flexibilisierung der Einkaufsprozesse, beispielsweise im Rahmen verkürzter Hoteleinkaufszyklen bzw. just-in-time Einkauf im Zielgebiet, werden die Bedeutung des Vertriebs als „Frühindikator“ verändern. So wird der Reiseveranstalter im Wettbewerb vorne liegen, der sich nicht nur auf das Bauchgefühl seiner Einkäufer verlässt, sondern der in der Lage ist, Kundenverhalten und -wünsche frühzeitig zu erkennen und diese flexibel in seinem Einkaufs- und Produktionsprozess zu antizipieren.

Um dem Kunden in Zukunft differenzierte Produkte und nicht nur Leistungen von der Stange verkaufen zu können, werden neben technischen Lösungen, die in der Lage sind, Differenzierungsmerkmale am POS darzustellen auch Reiseberater benötigt, die fähig sind, dem Kunden das differenzierte Leistungsangebot zu erläutern. Über tiefe Produktkenntnisse kann ein Berater natürlich nicht für alle Produkte auf dem Markt verfügen. Vielmehr wird es darum

gehen, dem Kunden detailliert das „eigene“ Leistungsangebot darstellen und verkaufen zu können. Nur so können deckungsbeitragsstarke Produkte abgesetzt werden, die über Zusatzeigenschaften verfügen, für die der Kunden bereit ist mehr zu zahlen und die so zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Der Vertriebs- und Serviceprozess wird zudem künftig einer wesentlich stärkeren Beobachtung ausgesetzt sein als bisher. Mit der Zunahme von Bewertungsportalen gewinnt die Auswahl des richtigen Produkts für den Kunden weiter an Bedeutung. Auch wenn in diesen Portalen vordergründig zumeist „nur“ das Hotel bewertet und kommentiert wird zeigt sich, dass häufig Erwartung und Leistung nicht zueinander passen. Beschwerd sich ein Kunde beispielweise über die Mentalität des Hotelpersonals, die landestypische Ausstattung der Zimmer oder die Nationalität anderer Gäste, so sind dies Aspekte, die im Rahmen des Beratungs- bzw. Informationsprozesses (egal ob online oder stationär) klar kommuniziert werden müssen. Die Zufriedenheit mit dem Produkt wird so verbessert. Der Vertriebsprozess hat aus dieser Perspektive eine qualitätsentscheidende Funktion, die letztendlich durch eine entsprechend enge Verzahnung mit dem Produzenten optimal auszugestalten ist.

Im Rahmen der Bindung zwischen ausgewählten Veranstaltern und Vertrieb wird die Controlled Distribution eine wesentlich wichtigere Rolle spielen als heute. Ziel dieser Distributionsform in der Touristik ist zunächst die veranstalterseitige Kontrolle und Steuerung der Reisemittleraktivitäten sowie die endverbraucherorientierte Koordination zwischen den beiden Unternehmenselementen. Dabei wird es auch darum gehen, Vergütungsregeln zu finden, die der Nutzung unterschiedlicher Kanäle durch die Kunden nicht im Wege stehen. Auch das Tracking der Reisebüroperformance wird weiter an Professionalität zunehmen. Insbesondere dann, wenn Vergütungsleistungen zunehmend von qualitativen Faktoren beeinflusst werden und Vergütung auf Produktebene in den Vordergrund tritt.

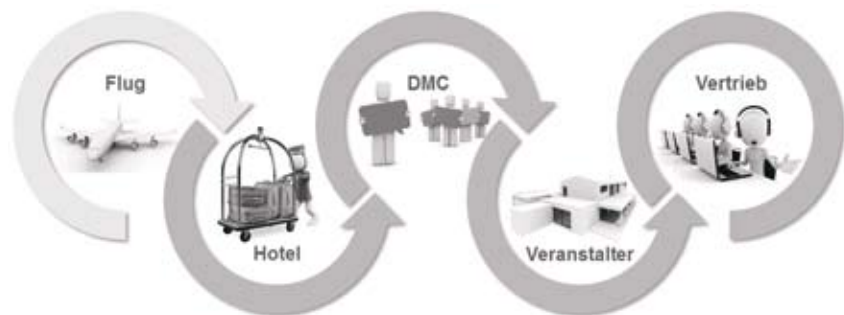


WERTSCHÖPFUNGSVERLAGERUNG

In der Vergangenheit wurden Hotelkapazitäten vorrangig durch Reiseveranstalter ggfs. mit Unterstützung von Zielgebietsagenturen (Destination Management Companies, DMC) saisonal eingekauft und über die Vertriebskanäle der Veranstalter in den Quellmärkten abgesetzt.

Abbildung 12
Wertschöpfungsverlagerung

Quelle: Dr. Fried & Partner



In Zukunft werden in diesem Prozess Wertschöpfungsstufen zum Teil ausgelassen oder durch Einsatz alternativer Partner oder Neudefinition der Aufgaben anders kombiniert. Hoteliers, die in ihren Märkten oder Marktsegmenten umfassendem Druck der Wettbewerber ausgesetzt sind, machen sich verstärkt Gedanken über neue Vertriebspartner und über direkte Absatzwege, um ihre Häuser zu befüllen. DMCs definieren ihre Geschäftsmodelle neu, indem sie entweder Managementaufgaben für die Hoteliers übernehmen oder sich als selbstständiger Partner des Veranstalterereinkaufs im Zielgebiet positionieren. Vertriebsorganisationen im Quellmarkt treten mit Hotels bzw. Hotelketten in den Zielgebieten in Kontakt, um über direkte Vertriebsvereinbarungen bessere Margen zu generieren bzw. ihren Teil zur erfolgreichen Vertriebssteuerung des Hoteliers beizutragen.

Vor dem Hintergrund dieser veränderten Rollenbilder werden derzeit die Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsstufen und die Aufgaben der Partner modifiziert bzw. neu ausgerichtet. Unabhängig davon, ob es sich um Wertschöpfungsglieder handelt, die im bisherigen Verständnis aufeinanderfolgten oder ob es sich um Wertschöpfungsglieder handelt, die bisher keinen oder nur geringen Kontakt miteinander hatten: Die Wertschöpfung verlagert sich zusehends an die Ränder der touristischen Wertschöpfungskette, also in das Produkt bzw. den Einkauf und in den Vertrieb.

Auf Seite des Hotelvertriebs stellen die Bettenbanken einen wesentlichen Treiber der Veränderung dar. Preistransparenz und tagesaktuelle Raten verstärken einerseits den Druck auf die Margen. Andererseits verfügen Portale wie booking.com mittlerweile über eine Vertriebsmacht, die es für viele Hotels notwendig macht, in den relevanten Vertriebssystemen präsent zu sein. In diesem Kontext ist der Hotelier gefordert, neue Wege in der Distribution zu gehen, um sich entweder dem Preiswettbewerb zu entziehen oder den Wettbewerb über ein entsprechend professionelles Vertriebs- und Auslastungsmanagement zu gewinnen.

Reiseveranstalter wie TUI oder DER Touristik verlagern ihren Einkauf in die Zielgebiete, um Kosten zu sparen, vor allem aber, um näher am Produkt zu sein. Mit der zunehmenden Relevanz kurzer Entscheidungs- und Einkaufswege sowie einer just-in-time Produktion wird die Präsenz des Einkaufs im Zielgebiet weiter an Bedeutung zunehmen.

Die Rolle der DMC wird heute vor allem über den Einkauf für den Veranstalter und über die Bereitstellung bzw. Koordination einer entsprechenden Infrastruktur für die Reiseveranstalter in den Zielgebieten definiert. Vor allem in der Einkaufsfunktion sehen sich die DMC dabei der Herausforderung gegenüber, dass sie für ihre Partner auf Reiseveranstalterseite Mehrwerte liefern müssen, die sich in einem differenzierbaren Preis- und Produktangebot niederschlagen. Dabei agieren selbst DMCs, die zu den großen Veranstaltern gehören, zum Teil unabhängig von den eigenen Veranstalterunternehmen, um ihre Funktion als Broker optimal erfüllen und so relevante Ergebnisbeiträge für das Gesamtunternehmen liefern zu können. Die Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Rollen, die ein DMC einnehmen kann, wird in den kommenden Jahren grundlegend für die Strukturänderungen der Branche sein.

Betrachtet man die Schwerpunkte der Veränderungen in den Wertschöpfungsstrukturen, so werden vor allem Prozessketten verkürzt, Aufgaben neu verteilt, Organisationseinheiten verlagert und Yieldsteuerung neu ausgerichtet.

WERTSCHÖPFUNGS- VERLAGERUNG

Die Verkürzung von Prozessketten wird sich vor allem auf der Vertriebs-ebene abspielen. So werden stärker als bisher Vertriebspartner an die Inventory-Systeme der Hotels angebunden oder Hotels werden über destinationsnahe Vertriebssysteme (z.B. Bettenbanken) in den Vertriebsmärkten sichtbar. Wichtiger Enabler hierfür sind Systemlösungen wie die sogenannte Player Hub Technik (siehe nächstes Kapitel), über die Quellmärkte sowie Vertriebs- und Veranstalterpartner gleichzeitig bedient werden können. Dabei werden Hotels Preise in bisher nicht gekannten kurzen Zeitintervallen vertriebskanalspezifisch einstellen bzw. steuern können.

Für Hotels, die diese Aufgabe nicht selber wahrnehmen können oder wollen, wird das Vertriebs- bzw. Yieldmanagement von professionell aufgestellten DMCs übernommen werden. Verfügen diese über entsprechend angebundene Vertriebskanäle in die Quellmärkte, können auch hier unter Ausschaltung weiterer Wertschöpfungsstufen sowohl Prozessvorteile als auch Margenoptimierung realisiert werden. Ziel ist eine just-in-time Produktion, in der der Kunde innerhalb kürzester Zeit mit „frischer“ Ware zu „tagesaktuellen“ Preisen versorgt wird.

Diese Aufgabenverlagerung bietet besonders in Zielgebieten mit Überkapazitäten, die Druck auf die Margen ausüben, künftig eine nicht unwichtige Rolle. In einem zudem wirtschaftlich schwierigen Umfeld in einigen südeuropäischen Urlaubsländern fällt es den Hoteliers darüber hinaus zunehmend schwer, notwendige Kredite von regionalen Banken zu erhalten. Starke Vertriebspartner können hier unterstützend in der Liquiditätssicherung wirken. Vor allem aber umgeht das Hotel mit einem entsprechenden Partner umfassende Investitionen in IT und Fachpersonal, die notwendig für die beschriebene Vertriebssystematik wären.

Auch sind viele Hoteliers in den Zielgebieten mit der operativen Führung ihrer Häuser ausgelastet. Zwar können sich große Hotelketten wie Starwood einen wettbewerbsfähigen Vertrieb leisten, für Einzelhotels dagegen wird es zunehmend wichtig, sich erfolgreichen Vertriebsorganisationen anzuschließen, die die Kapazitäten zu marktfähigen und trotzdem margenoptimalen Preisen vermarkten.

Mit der Verlagerung von Organisationseinheiten beschäftigen sich bereits die großen Reiseveranstalter. Die Verlagerung des Einkaufs in die Zielgebiete birgt neben Vorteilen bei den Personalkosten vor allem Vorteile in der Beziehung zum Hotelier, beispielsweise aufgrund der Nähe zum Produkt. Aus

Sicht von Produktexperten liegen die Mehrwerte in der Möglichkeit, aus dem Zielgebiet heraus zu agieren, punktgenau zu produzieren, gute Einkaufsraten zu erhalten und folglich über ein gutes „Vermarktungsinstrumentarium“ verfügen.

Entscheidend für diesen Schritt ist dabei, dass es immer schwieriger wird, in den bisherigen Strukturen echte Einkaufsvorteile zu generieren, die sich am Ende über attraktive Preise oder Margen auf den Vertriebs Erfolg auswirken. Vielmehr werden vor dem Hintergrund verstärkter Systemunterstützung Organisationseinheiten den Einkauf im Zielgebiet realisieren und von hier möglichst direkt die Vertriebskanäle des Veranstalters mit den eingekauften Leistungen befüllen.

Die Yieldsteuerung wird weiter an Bedeutung gewinnen, aber auch an Komplexität zunehmen. Vor dem Hintergrund der angesprochenen Möglichkeiten zur Abbildung tagesaktueller Preise in Vertriebskanälen mit großer Reichweite, wird der Preisdruck weiter zunehmen. Mit entsprechender Systemunterstützung wird es für die Hotels entscheidend, ein leistungsfähiges Yieldmanagement aufzubauen. Es wird nicht mehr ausreichen, in groben Kategorien Kontingentpreise in großen Zeitabständen zu definieren. Vielmehr wird es aus Margensicht entscheidend sein, differenziert nach unterschiedlichen Aspekten wie Produkten (Exklusivitäten, Long Tail), Zieldestinationen, Kategorien (bestimmte Etagen etc.), Zeiten (Hauptsaison, Last Minute) sowie Kontingentarten und -partnern zu steuern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die touristische Wertschöpfung verstärkt in Richtung destinationsnahe Produkteinkauf sowie integrierter bzw. gebundener Vertriebskanäle verlagern wird. Die Bildung strategischer Netzwerke und funktionierender Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsstufen wird dabei die Basis bilden, um in einem äußerst dynamischen Marktumfeld weiter wettbewerbsfähig zu bleiben.

DEZENTRALISIERUNG



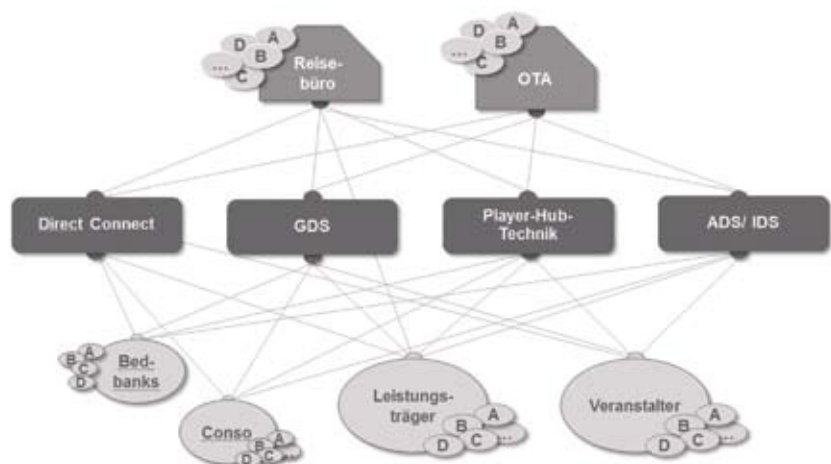
DEZENTRALISIERUNG

Die im Rahmen dieser Studie herausgearbeiteten Trends und Entwicklungen, die die Reisebranche in den nächsten Jahren bewegen werden, sind maßgebliche Treiber für die bevorstehende und teilweise bereits initiierte Dezentralisierung der systemgestützten Distribution.

Während die Etablierung sogenannter Global Distribution Systems (GDS) in den 1970er Jahren vor allem das Ziel hatte, die Leistungsangebote vieler verschiedener Reiseanbieter über einen einheitlichen Kanal den Vertriebspartnern zur Verfügung zu stellen, sind künftige technische Lösungsansätze vor allem darauf ausgerichtet, Angebote direkter und flexibler durch den Leistungsanbieter bzw. Reiseveranstalter absetzen und steuern zu können. Die in der Branche derzeit am intensivsten verfolgten Ansätze über Direct Connect oder sogenannte Player-Hub-Lösungen haben dabei die direkte Anbindung der Vertriebspartner an die Leistungsträger/Reiseveranstalter zum Ziel. In der Folge kommt es zu einer Dezentralisierung der Systemdistribution wie in Abb. 13 schematisch dargestellt.

Abbildung 13
Dezentralisierung

Quelle: Dr. Fried & Partner



Sei es die Fragmentierung der Reiseleistung, die Bereitstellung von Leistungsangeboten einer stetig steigenden Zahl von Leistungsanbietern, das Entstehen vieler neuer Marktplätze oder die Individualisierung des Angebotes touristischer Leistungen: Enabler all dieser Entwicklungen sind technische

Lösungen, die den direkten Weg zum Vertriebspartner oder zum Kunden ermöglichen, die Leistungsangebote differenziert und umfassend darstellen und eine ausgeklügelte Vertriebssteuerung zulassen.

Amadeus und Co. werden heute in fast allen Marktsegmenten durch agile und innovative Systemhäuser angegriffen. Neben alternativen Content-Aggregatoren, die ein ähnliches Geschäftsmodell verfolgen, sind vor allem die bereits angesprochenen Direktvertriebsansätze Treiber der technischen Entwicklung im Markt.

In diesem Zusammenhang setzen beispielsweise seit einigen Jahren Vertriebsorganisationen auf Multi-Content- und Multi-GDS-Lösungen, um sich von der Abhängigkeit einzelner GDS zu lösen. Hierbei ist für die Vertriebsorganisationen entscheidend, volle Angebotstransparenz zu erhalten bzw. alle im Markt erhältlichen Tarif buchen zu können.

Darüber hinaus fokussieren sich in der Touristik Unternehmen wie Parstream/bd4travel auf die Möglichkeiten, die sich mit Big Data ergeben und bieten Echtzeit-Analysetechnologien an, die Milliarden von Datensätzen in Bruchteilen von Sekunden auswerten und aufbereiten.

Nach wie vor verfügen allerdings die großen CRS/GDS über eine dominierende Stellung im Markt und werden diese auch zu verteidigen suchen. Das durch diese Vertriebssysteme aggregierte Datenvolumen und die Stabilität der Systeme sind ein wichtiger Aspekt, mit dem sie punkten können und die Drittanbieter zunächst einmal realisieren müssen. Allerdings verweisen die Studienteilnehmer darauf, dass der Weg bis dahin nicht mehr sehr weit sein wird. Ihrer Meinung nach sind vor allem zwei Fragen technisch zu klären: Wie erreiche ich tatsächlich eine verbesserte Darstellung meiner Produkte am POS? Und wie wird man künftig der Komplexität und des Datenvolumens Herr, wenn sämtliche Vertriebspartner sämtliche Systemanfragen bei allen zur Verfügung stehenden Leistungsanbietern und Reiseveranstaltern stellen?

Die Frage nach der Produktdarstellung wird derzeit über die Entwicklung von Global Types und den darauf aufbauenden neuen Datenformaten EDF (Enhanced Data Format) sowie OTDS (Open Travel Data Standard) im touristischen Umfeld beantwortet. Mit einer detaillierten Abfragemöglichkeit sämtlicher beschriebener Produktattribute sehen sich die Leistungsanbieter ihrem Ziel ein Stück näher, weg vom reinen Preisvergleich hin zu einer differenzierten Produktbeschreibung zu gelangen. Analog zu den Global Ty-

DEZENTRALISIERUNG

pes forcieren die Airlines den neuen Daten-Standard NDC (New Distribution Capability). Auch hier können Leistungen nach eigener Aussage künftig differenzierter am POS beschrieben und angeboten werden.

Kritischer ist allerdings die zweite Frage. Der mit einer Anfrage direkt beim Leistungsanbieter bzw. Veranstalter verbundene sogenannte Live Request erhöht das bisher über zentrale Caches abgefederte Datenvolumen. Auch die Komplexität der Anfrage wird die Systemanbieter sicherlich noch eine Weile beschäftigen. Ziel ist es, durch eine intelligente Abfrage-logik und individuelles Caching die Last auf den Servern der Veranstalter und Leistungsträger auch in Zukunft gut verarbeiten zu können.

Es ist zu erwarten, dass in den nächsten Monaten die großen deutschen Reiseveranstalter mit der Player Technik produktiv sein werden. Schwerpunkt hierbei wird zunächst die eigene Website sowie die Y-Produktion sein, wobei der Fokus sicherlich zunächst auf der differenzierten Darstellung der eigenen Leistungsangebote liegen wird. In einem nächsten Schritt wird mit der Anbindung von Vertriebspartnern an die Player der Veranstalter oder mit Schnittstellenlösungen an die Leistungsträger, die beschriebene Dezentralisierung der Systemdistribution in den nächsten Jahren weiter an Fahrt aufnehmen.

Die großen CRS/GDS als sogenannte Content Aggregatoren werden aber nach wie vor eine gewichtige Rolle spielen. Sie werden allerdings ihre Funktionalität noch stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden an beiden Enden der Wertschöpfungskette ausrichten müssen. Gelingt ihnen diese Anpassung nicht, werden sie nach Ansicht der an der Studie beteiligten Experten auf Rollen und Aufgaben reduziert, die das bisherige Geschäftsmodell der umfassenden Abbildung des gesamten Leistungsangebotes in einem Vertriebsmarkt einschränken.

Konkret könnte für die bestehenden CRS/GDS das Szenario wie folgt aussehen:

- Konzentration auf die Abbildung großer Angebotsvolumina im Vertrieb, die ggfs. nicht umfassend differenziert sind und tendenziell preisgetrieben im Markt abgesetzt werden sollen.
- Bereitstellung von Spezialangeboten, für die die Buchbarkeit in den neuen Vertriebssystemen (noch) nicht realisiert ist.
- Bereitstellung von Leistungsangeboten kleinerer Leistungsanbieter, die nicht über die finanziellen, technischen und kapazitätsmäßigen Ressourcen verfügen, um Direktbuchungen zu realisieren.
- Abbildung des Leistungsangebotes von Reiseveranstaltern und Leistungsanbietern, die aus für den Quellmarkt weniger bedeutenden Drittländern bzw. Zielgebieten kommen (Hotels in von deutschen Urlaubern wenig frequentierten Destinationen, internationale Airlines mit geringen Flugfrequenzen von und nach Deutschland)

Allerdings sehen viele der Experten noch ein gutes Stück Arbeit für die New Entrants, um ein ähnlich großes Angebotsvolumen wie die etablierten CRS/GDS abzubilden.

Neben positiven Ausblicken wie die Verbesserung der Performance und Erweiterung des Leistungsangebotes, werden durch die Studienteilnehmer allerdings die für alle Beteiligten zunehmenden Kosten kritisch bewertet. So stellt sich die Frage, wie hoch tatsächlich die Investitionen für Leistungsanbieter, Reiseveranstalter und Vertriebspartner in Summe sein werden, wenn künftig technische Entwicklungen, die heute einmalig im CRS/GDS realisiert werden, individuell durch die einzelnen Beteiligten zu finanzieren sind. Ob die Entwicklung technischer Lösungen in den jeweiligen Vertriebssystemen, die Investitionen in Hardware und interne Systeme zur Be- und Verarbeitung von Buchungen oder der Aufbau neuer Organisationseinheiten zur technischen und fachlichen Steuerung – all diese Aufwendungen sind in einer Gesamtrechnung zu berücksichtigen.



GLOSSAR

CRM Customer Relationship Management

Mit Hilfe von CRM-Systemen sollen Kundenbeziehungen gefestigt und die Neukundengewinnung optimiert werden. Funktionen umfassen die Kundendatensammlung und -auswertung, die Entwicklung gezielter Marketingaktionen sowie letztendlich Steigerung der Nachfrage bestimmter Kundengruppen oder einzelner Kunden.

CRS Computer Reservation System

Computerreservierungssystem für den Vertrieb von Reiseleistungen.

DMC Destination Management Company

Unternehmen oder Verbund, betraut mit der Vermarktung einer Destination (Zielgebiet) und der Aufgabe, Reise- und Touristikdienstleistungen gemeinsam mit den beteiligten Anbietern, Veranstaltern einzukaufen oder zu koordinieren.

EDF Enhanced Data Format

EDF ist ein komponentenbasiertes Datenformat auf XML-Basis für den Austausch von Angebots- und Produktdaten zwischen Reiseveranstaltern und Vertriebssystemen sowie zwischen Leistungsanbietern und Reiseveranstaltern.

GDS Global Distribution System

Mit einem GDS können Leistungen mehrerer touristischer Leistungsträger gemeinsam recherchiert, verglichen und kombiniert gebucht werden.

GNE Global New Entrants

Globale Reservierungssysteme für bestimmte Leistungen touristischer Leistungsträger und Dienstleister. Das Angebot eines GNE beschränkt sich auf eine gezielte Auswahl buchbarer Leistungen.

LCC Low Cost Carrier

Billigfluggesellschaft ist die etablierte Bezeichnung für Fluggesellschaften mit der Marktstrategie, Flüge unter Verzicht auf übliche Komfortmerkmale erheblich billiger anzubieten als klassische Fluggesellschaften.

Legal Entity

Ein Rechtskonstrukt, das es einer Gruppe von natürlichen oder juristischen Personen erlaubt, so zu handeln als wären sie eine Person/ Einheit.

MOS Mid Office System

Komponenten des Reisebürosystems zur Qualitätssicherung, Prozessoptimierung, Sicherung von Kundeninformationen etc.

NDC New Distribution Capability

Neuer Datenstandard im Bereich der Airline-Reservierung.

New Entrants

Neue Marktteilnehmer/ Unternehmen, die vor kurzem in einen Markt- oder Industriebereich eingetreten sind.

NFC Near Field Communication

NFC ist ein internationaler Übertragungsstandard zum kontaktlosen Datenaustausch per Funk. Die Technik beinhaltet zwei Hardwarekomponenten, einen RFID-Chip (radio frequented identification) z.B. im Smartphone und einen NFC-Leser z.B. beim Händler oder der Transporteinrichtung.

OTA Online Travel Agency

Online Reisebüros, die touristische Leistungen über das Internet vertreiben.

OTDS Open Travel Data Standard

OTDS ist offenes Datenformat, das von Touristikern für die Branche entwickelt wurde und kostenfrei genutzt werden kann. Das XML-Format OTDS enthält alle Daten der Reisekomponenten samt aller Produkt- und Preisregeln.

POS Point of Sale

Point of Sale steht für Verkaufsstelle.

Prosumer

Wortkombination aus Producer und Consumer. Der Konsument wird in den Produktionsprozess eingebunden.

RFID Radio Frequented Identification

Identifizierung mit Hilfe elektromagnetischer Wellen. RFID ermöglicht die automatische Identifizierung und Lokalisierung von Gegenständen und Lebewesen und erleichtert damit erheblich die Erfassung von Daten.

SEO Search Engine Optimization

Suchmaschinenoptimierung; bezeichnet ein Maßnahmenpaket, das dazu verhilft eine Website im Suchmaschinenranking auf höheren Positionen erscheinen zu lassen.

TMC Travel Management Company

Reisebüro, das darauf spezialisiert ist, Geschäftsreisen zu planen und abzuwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

Amadeus (2010): The Travel Gold Rush 2020. Wegweisende Trends für Wachstum und Profitabilität in der Reisebranche. URL: <http://www.amadeus.com/de/documents/corporate/Travel-Gold-Rush-2020-DE.pdf> [rec.: 16.12.2013]

BITKom e.V. (2012): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte. Berlin. URL: http://www.t-systems.de/loesungen/leitfaden-bitkom-big-data-2012/1014046_1/blobBinary/Leitfaden_Bitkom_Big_Data_2012_online.pdf [rec.: 16.12.2013]

eMarketer (2013): In Germany, Tablet Use Will Surge in 2013. URL: <http://www.emarketer.com/Article/Germany-Tablet-Use-Will-Surge-2013/1009739> [rec.: 18.12.2013]

Fehling, Jonas (2013): Airbnb, was ist das? Deutsche Finanzämter verschlafen Millionen-Einnahmen. In: FOCUS-Online. URL: http://www.focus.de/finanzen/steuern/tid-34247/us-behoerden-jagen-schon-private-vermieter-airbnb-was-ist-das-deutsche-finanzaemter-verschlafen-millioneneinnahmen_aid_1136297.html [rec.: 16.12.2013]

FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2011/2012): Reiseanalyse. Kiel. URL: http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/Newsletter/Newsletter_Jun2013/RA_NL_Jun2013_SocialMedia.pdf [rec.: 16.12.2013]

fvw a (2013): Neues Spiel mit den Daten. URL: <http://www.fvw.de/index.cfm?cid=12704&epaperid=288> [rec.: 19.12.2013]

fvw b (2013): Der Überflieger an der Börse. URL: <http://www.fvw.de/index.cfm?cid=11183&pk=121990&event=showarticle> [rec.: 16.12.2013]

fvw c (2013): Große Umsatz-Sprünge. URL: <http://www.fvw.de/?cid=11113&searchterm=http://www.fvw.de/index.cfm?cid=11183&pk=121925&event=showarticle> [rec.: 17.12.2013]

GFK, TUI und Google (2013): Strandurlaub online buchen. Wie deutsche Nutzer nach Reiseangeboten suchen und sie kaufen.

Haderlein, Andreas (2012): Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden. 1. Aufl., München: Münchner Verlagsgruppe.

Handelsblatt GmbH & Co. KG (2013): Google will Nutzer-Empfehlungen für Werbung einsetzen. URL: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/internet-riese-google-will-nutzer-empfehlungen-fuer-werbung-einsetzen-/v_detail_tab_print/8923012.html [rec.: 17.12.2013]

IT-Times (2013): TripAdvisor glänzt mit starken Zahlen – Aktien gefragt. URL: <http://www.it-times.de/news/nachricht/datum/2013/07/25/tripadvisor-glaenzt-mit-starken-zahlen-aktien-gefragt/seite/2/> [rec.: 17.12.2013]

Paxconnect GmbH (2013): Webpage – TravelersLounge. Köln. URL: <http://www.paxconnect.de/> [rec.: 17.12.2013]

Prabu, Karthick (2013): Startup pitch: Tripoto enables travellers to make money by structuring their travel stories. URL: <http://www.tnooz.com/article/startup-pitch-tripoto-enables-travellers-generate-money-structuring-travel-stories/> [rec.: 16.12.2013]

Schwerdt, Yvette (2013): Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel Retailing. URL: <http://schwerdtblog.absatzwirtschaft.de/2013/02/26/multi-channel-cross-channel-und-omni-channel-retailing/> [rec.: 17.12.2013]

Sorensen, Jay (2012): The Amadeus Yearbook of Ancillary Revenue by Idea Works Company. Ancillary Revenue Report Series for 2012. Shorewood. URL: <http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/33/565/2012-Ancillary-Revenue-Yearbook.pdf> [rec.: 16.12.2013]

Statista (2013): Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuutzer-in-deutschland-seit-2010/> [rec.: 18.12.2013]

Surowiecki, James (2004): The Wisdom of Crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few. New York.

Travelport (2010): The well connected traveller. The changing face of today's travel consumers.

Tripwolf (2013): Was ist tripwolf. tripwolf – dein Reiseführer. Wien. URL: <http://www.tripwolf.com/de/page/about> [rec.: 16.12.2013]

VIR Verband Internet Reisevertrieb (2011): Untersuchung der Bedeutung & Glaubwürdigkeit von Bewertungen auf Internetportalen. Oberhaching/Bad Honnef. URL: <http://www.v-i-r.de/download-mafo/Glaubw%C3%BCrdigkeit%20von%20Hotelbewertungen.pdf> [rec.: 16.12.2013]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 01 Studienteilnehmer	4
Abbildung 02 Befragte Unternehmen	4
Abbildung 03 Individualisierung	8
Abbildung 04 Ertragsentwicklung aus Zusatzleistungen	10
Abbildung 05 Fragmentierung	13
Abbildung 06 Unzufriedenheit bei Reisebuchung	15
Abbildung 07 Wisdom of Crowds	17
Abbildung 08 Social Media bei der Urlaubsplanung	18
Abbildung 09 Cross Channel	20
Abbildung 10 Die Evolution des internetgetriebenen Einzelhandels	22

Abbildung 11	
Leitveranstalterintegration	24
Abbildung 12	
Wertschöpfungsverlagerung	28
Abbildung 13	
Dezentralisierung der Systemdistribution	32

BILDNACHWEISE

Abbildung 03 / Individualisierung	
© istock: Man pushing a shopping cart empty (16938364)	8
Abbildung 05 / Wisdom of Crowds	
© istock: Idea concept (2619373), Info (26191899), Success metaphor (16475836), Tourist (6443217), 3d man working at his laptop (11915790)	13
Abbildung 07 / Wisdom of Crowds	
© istock: 3d small people - discussion (12611913)	17
Abbildung 12 / Wertschöpfungsverlagerung	
© istock: Generic Airplane (13889161), 3d white people -Hotel luggage cart (24792115), Important opinion (17183531), 3d modern house (13779320), 3d man call center (15893783)	28

ÜBER DR. FRIED & PARTNER

Dr. Fried & Partner, das sind rund 50 Jahre Kompetenz als Berater namhafter Unternehmen, die wir auf ihrem Weg zum Erfolg begleiten. Unsere Projekterfahrung konnten wir in den letzten Jahrzehnten mit unseren Kunden und für unsere Kunden stetig ausbauen und gleichzeitig unseren ganzheitlichen Beratungsansatz, der Analyse, Konzeption und Umsetzung umfasst, kontinuierlich weiter entwickeln.

Wir haben uns auf die Schwerpunkte „Touristik und Verkehr“ sowie „Marketing und Vertrieb“ spezialisiert und bieten unseren Kunden umfassendes Fachwissen, fundierte Erfahrung und erprobte Tools.

Zudem gewährleistet unser Projektteam eine effiziente und individuell abgestimmte Vorgehensweise und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden. So leisten wir die professionelle und erfolgreiche Unterstützung, die der Kunde erwartet und die wir uns zum Ziel setzen.

Nicht ohne Stolz blicken wir auf jahrzehntelange Geschäftsbeziehungen und eine Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte zurück. Dies bestärkt und motiviert uns, unsere praxisorientierten Beratungsmethoden kontinuierlich weiterzuentwickeln sowie unsere Kompetenzfelder zu vertiefen und zu erweitern.

Dr. Fried & Partner

Lessingstraße 6
D 80336 München

T 089/29 07 28-0

F 089/29 07 28-99

E info@fried-partner.de