

**Natascha Piramovsky**

# Multi-Channel Management im Internet

Vorgehensmodell einer rentablen Nutzung von  
Online-Vertriebskanälen in der österreichischen Hotellerie  
anhand einer Best-Practice-Analyse

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783956362392

**Natascha Piramovsky**

## **Multi-Channel Management im Internet**

**Vorgehensmodell einer rentablen Nutzung von Online-Vertriebskanälen  
in der österreichischen Hotellerie anhand einer Best-Practice-Analyse**



---

Natascha Piramovsky

# Multi-Channel Management im Internet

*Vorgehensmodell einer rentablen Nutzung von Online-Vertriebskanälen in der österreichischen Hotellerie anhand einer Best-Practice-Analyse*

Diplomarbeit

MCI - Management Center Innsbruck GmbH

Fachbereich Tourismus

Institut für Unternehmensführung in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft

August 2006



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

Natascha Pirovsky

**Multi-Channel Management im Internet**

Vorgehensmodell einer rentablen Nutzung von Online-Vertriebskanälen in der österreichischen Hotellerie anhand einer Best-Practice-Analyse

ISBN: 978-3-8366-0348-5

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. MCI - Management Center Innsbruck GmbH, Innsbruck, Österreich, Diplomarbeit, 2006

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007  
Printed in Germany

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>12</b>
<hr/>		
1.1.	Ausgangslage und Problemstellung	13
1.2.	Zielsetzung	17
1.3.	Inhalt und Aufbau	18
1.4.	Methodisches Vorgehen	19
<b>2.</b>	<b>Elektronische Vertriebskanäle</b>	<b>20</b>
<hr/>		
2.1.	Die hoteleigene Website	21
2.2.	Global Distribution Systems	24
2.3.	Switch-Companies	25
2.4.	Central Reservation Systems	26
2.5.	Reservierungs- und Marketingkooperationen	28
2.6.	Hotelkooperationen	28
2.7.	Franchisegruppen / Ketten	28
2.8.	Destinations-Management-Systems	29
2.9.	Destinations-Informationsseiten	30
2.10.	Online-Reisebüros	30
2.11.	Online Reiseveranstalter	31
2.12.	Hotelbuchungsportale	31
2.13.	Kooperationen mit Verkehrsträgern	32
2.14.	Kooperation mit Partnerunternehmen	32
2.15.	Travel Search Engines	33
2.16.	Auktionen	34
2.17.	„Name your own price“-Websites	35
2.18.	Praxisstudie	35
2.18.1.	Relative Bedeutsamkeit einzelner Kanäle	36
2.18.2.	Zukünftiges Potential einzelner Kanäle aus Expertensicht	37
2.18.3.	Zukünftiges Potential einzelner Kanäle aus Praktikersicht	37
2.18.4.	Themenrelevante Schlussfolgerungen	38

<b>3. Effektives Online-Multi-Channel-Management</b>	<b>41</b>
<hr/>	
<b>3.1. Ziele von MCM</b>	<b>41</b>
3.1.1. Umsatzsteigerung	42
3.1.2. Kostenreduktion	42
<b>3.2. Chancen von MCM</b>	<b>43</b>
3.2.1. Erhöhte Marktabdeckung	43
3.2.2. Kundengerechte Methoden	43
3.2.3. Wirtschaftlichkeit	43
3.2.4. Risikoausgleich	43
<b>3.3. Risiken von MCM</b>	<b>44</b>
3.3.1. Verwirrung der Kunden – Unglaubwürdigkeit - Vertrauensverlust	44
3.3.2. Konflikte zwischen den Absatzkanälen	44
3.3.3. Kontrollverlust	44
3.3.4. Suboptimierung	44
<b>3.4. Strategische Entscheidung für ein Online-MCM</b>	<b>46</b>
<b>3.5. Entwicklungsmodell eines Online-MCM-Konzept</b>	<b>51</b>
3.5.1. Einbindung in Unternehmensstrategie	51
3.5.2. Abgrenzung der betroffenen Unternehmensbereiche	52
3.5.3. Analyse der Ausgangssituation betroffener Unternehmensbereiche	52
3.5.4. Bestimmung der strategischen Stoßrichtung	54
3.5.5. Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen	54
3.5.6. Integration, Konfiguration und Koordination des Mehrkanalsystems	55
3.5.7. Umsetzung und Kontrolle	56
<b>3.6. Evaluierungsmodell für Online-Kanäle</b>	<b>57</b>
3.6.1. Evaluierungskriterien aus Unternehmenssicht	58
3.6.1.1. Quellmärkte der Big Player	61
3.6.1.2. Zielgruppenmatrix nach Angebotsgruppen	62
3.6.1.3. Sprachenmatrix	64
3.6.1.4. Channel-Fit Checkliste aus Unternehmenssicht	66
3.6.2. Evaluierungskriterien aus Kundensicht	69
3.6.2.1. Channel-FIT-Checkliste aus Kundensicht	71
3.6.3. Praxisstudie	73



<b>4. Erfolgsfaktoren des indirekten Online-Vertriebs</b>	<b>74</b>
<b>4.1. Informationsqualität</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Informationsgestaltung</b>	<b>78</b>
<b>4.3. Angebotspolitik</b>	<b>79</b>
4.3.1. Flexible Angebotsgestaltung	81
<b>4.4. Preispolitik</b>	<b>82</b>
4.4.1. Einseitig-starre Preispolitik	85
4.4.1.1. Niedrigpreispolitik	85
4.4.1.2. Konkurrenzorientierte Preispolitik	86
4.4.1.3. Rate Parity	87
4.4.1.4. Special-Internet-Rates	88
4.4.2. Flexible-intuitive Preisbildungsverfahren	89
4.4.2.1. Flexible Preisdifferenzierung	89
4.4.3. Simultane Preisbildungsverfahren	91
4.4.3.1. Yield-Management / Revenue-Management	91
4.4.4. Preiskalkulation	95
4.4.4.1. Konkurrenzorientierte Preiskalkulation	95
4.4.4.2. Preisnachlasskalkulation	98
4.4.5. Praxisstudie	100
<b>4.5. Vertriebscontrolling</b>	<b>102</b>
4.5.1. Kosten/Nutzen Rechnung	103
4.5.1.1. Vertriebskosten	104
4.5.1.2. Vertriebsnutzen	106
4.5.2. Qualitativer Ansatz	112
4.5.3. Entwicklungsorientierter Ansatz	112
4.5.4. Balanced Scorecard orientierter Ansatz	113
4.5.5. Praxisstudie	117
4.5.5.1. Auswertung der eigenen Homepage	118
4.5.5.2. Auswertung indirekter Vertriebskanäle	121

<b>5.</b>	<b>Effiziente Implementierung &amp; Verwaltung des Online-MCM</b>	<b>124</b>
<hr/>		
<b>5.1.</b>	<b>Strategische Ausgangslage und Vorgaben</b>	<b>126</b>
<b>5.2.</b>	<b>Work-Flow</b>	<b>129</b>
5.2.1.	Change-Management	131
5.2.2.	Implementierung einer E-Business-Strategie	133
<b>5.3.</b>	<b>Technologie</b>	<b>135</b>
5.3.1.	CRS	137
5.3.2.	GDS	139
5.3.3.	Yield-Steuerung	141
5.3.4.	Praxisstudie	142
<b>5.4.</b>	<b>Know-how</b>	<b>143</b>
5.4.1.	Management-Ebene	144
5.4.2.	Operative Ebene	146
<b>6.</b>	<b>Vorgehensmodell einer rentablen Nutzung von Online-Vertriebskanälen in der österreichischen Hotellerie</b>	<b>151</b>
<hr/>		
<b>7.</b>	<b>Best-Practice-Analyse</b>	<b>153</b>
<hr/>		
<b>7.1.</b>	<b>Methologie und Einschränkungen der Studie</b>	<b>153</b>
<b>7.2.</b>	<b>Evaluierung der Best-Practices</b>	<b>155</b>
7.2.1.	Auswahlkriterien	155
7.2.1.1.	Suchmaschinenpräsenz	156
7.2.1.1.1	Benutzung von Suchmaschinen in Deutschland	156
7.2.1.1.2	Beliebtste Suchmaschine Europas	156
7.2.1.1.3	Häufigste Suchworte deutscher Touristen für einen Österreichurlaub	157
7.2.1.2.	Quantifizierung des Rangwerts nach Position und Listungsart	159
7.2.1.2.1	Wert des Suchmaschinen-Rankings	159
7.2.1.3.	Präsenz auf Reisplattformen	162
<b>7.3.</b>	<b>Analyse der Best-Practices</b>	<b>164</b>
7.3.1.	Interviewleitfaden	165
7.3.2.	Ergebnisse	166
7.3.2.1.	Fragenkomplex Online-MCM	166
7.3.2.2.	Fragenkomplex Web-Marketing	170
7.3.2.3.	Fragenkomplex Online-MC-Wartung	171

<b>8. Resümee</b>	<b>173</b>
<b>9. Literaturverweise</b>	<b>176</b>
<b>10. Anhang</b>	<b>A 1</b>

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Der Wettbewerbskreislauf	12
Abbildung 2: Elektronische Vertriebskanäle	14
Abbildung 3: Vorteile der Präsenz im Internet	21
Abbildung 4: Multi-Channel-Management Ziele	23
Abbildung 5: Distributionskanäle der Hotelindustrie	24
Abbildung 6: Beispiel eines GDS-Anbieters - Amadeus	25
Abbildung 7, 8, 9: Kundenverhalten bei der Urlaubsrecherche; TSE Marktanteil nach Segment; TSE Marktanteil nach Geografie	33
Abbildung 10, 11: TSE Marketingtool vs. Wettbewerb; Einfluss der TSEs auf Hotels	34
Abbildung 12: Einschätzung der relativen Wichtigkeit der einzelnen Kanäle	36
Abbildung 13: Zukünftiges Potential einzelner Kanäle aus Expertensicht	37
Abbildung 14: Zukünftiges Potential einzelner Kanäle aus Praktikersicht	37
Abbildung 15: Wege der Gäste zu den Tourismusanbietern und der dafür erforderliche Zusammenschluss der Tourismusindustrie	39
Abbildung 16: Ziele des MCM	42
Abbildung 17: Zielkategorien im E-Commerce	47
Abbildung 18: Praxisbeispiele Marketingmaßnahmen zur Zielerreichung	48
Abbildung 19: Gestaltungsanforderungen an Online-MCM	50
Abbildung 20: Modell zur Entwicklung eines Online-MCM	51
Abbildung 21: Evaluierungskriterien für Online-Intermediäre	58
Abbildung 22: Evaluierungsmodell für Reiseplattformen	60
Abbildung 23: Quellmärkte der Market-Makers	61
Abbildung 24: Zielgruppenmatrix von Reiseplattformen	62
Abbildung 25: Zielgruppenmatrix von Reiseplattformen	63
Abbildung 26: Sprachenmatrix von Reiseplattformen	64
Abbildung 27: Sprachenmatrix von Reiseplattformen	65
Abbildung 28: Wichtige Elemente bei Online-Buchungen	69
Abbildung 29: Was schätzen Gäste an Buchungsplattformen	69
Abbildung 30: Angebot an Tools für unerfahrene User	73
Abbildung 31: Angebot an Tools für erfahrene User	73
Abbildung 32: Anzahl der Angebote für den Kunden pro Hotel	82
Abbildung 33: Preismanagementprozess	84
Abbildung 34: Erreichen der Gewinnschwelle – Break-Even-Point	92

Abbildung 35: Prozentanteil der Hotels unter und über dem Durchschnittspreis nach Marktsegment und nach Jahren	96
Abbildung 36: Durchschnittliche Auslastungsabweichung unter Verwendung verschiedener Preisstrategien gegenüber dem Wettbewerb nach Marktsegmenten 2001-2004	96
Abbildung 37: Durchschnittliche Ertragsabweichung pro verfügbares Zimmer unter Verwendung verschiedener Preisstrategien gegenüber dem Wettbewerb nach Marktsegmenten 2001-2004	97
Abbildung 38: Anzahl günstigster Angebote nach Kanal und Qualitätsklasse	101
Abbildung 39: Anzahl der "Nicht verfügbar – Meldungen" nach Kanal und Qualitätsklasse	101
Abbildung 40: Kostendeckung eines Online-Vertriebskanals	109
Abbildung 41: Gewinnanteil eines Online-Vertriebskanals	109
Abbildung 42: Gewinnbringendes Multi-Channel-Management	110
Abbildung 43: Zielgrößen und Steuerungsgrößen qualitativer Ansatz mit einer Verbindung zu finanziellen Steuerungsgrößen	112
Abbildung 44: Zielsetzungen und Steuerungsgrößen in Abhängigkeit des Entwicklungsstadiums von Electronic Business	113
Abbildung 45: Electronic Business Scorecard	114
Abbildung 46: Kennzahlen der vier Perspektiven einer Electronic Business Balanced Scorecard inklusive Darstellung der strategischen Ziele	115
Abbildung 47: Kennzahlen einer Electronic Business Scorecard	116
Abbildung 48: Reservierungskosten nach Vertriebskanal	118
Abbildung 49: Verweisende Domains, Auswertung des Programms CheckEffect	119
Abbildung 50: Internet Kostenrechnung	119
Abbildung 51: Pfadfinder bei E-Mail-Anfragen	120
Abbildung 52: Auswertung einer typischen Stammkunden-Website vs. einer in Suchmaschinen erfolgreiche Web-Site	120
Abbildung 53: Übersicht der Transaktionen	122
Abbildung 54: Buchungsüberblick	122
Abbildung 55: Kundenbewertung	122
Abbildung 56: Weitere angeschlossene Verkaufskanäle	123
Abbildung 57: Buchungsstatistik	123
Abbildung 58: Zugriffsstatistik	123
Abbildung 59: Top-Ten Internet Marketinglösungen 2006	127

Abbildung 60: Phasenkombination von Change-Management und E-Business-Strategie Implementierung	131
Abbildung 61: Web.res Netzwerk	138
Abbildung 62: Leistungen des web.res Systems	139
Abbildung 63: Unternehmensbefragung 2001	144
Abbildung 64: Interesse an Lerneinheiten im Internet	149
Abbildung 65: Vorgehensmodell der Best-Practice-Analyse	154
Abbildung 66: Evaluierungsmodell der Best-Practice-Analyse	155
Abbildung 67: European Search Engine Traffic Index, Jan. 2004	156
Abbildung 68: Keyword-Tool von Google	157
Abbildung 69: Darstellung von „Organic Search“ (Suchergebnissen) und Google AdWords	160
Abbildung 70: Wahrnehmung der Ergebnislistung auf Suchmaschinen	160

## **Tabellenverzeichnis**

---

Tabelle 1: eBay-Marktanalyse für Kurzreisen in Österreich	35
Tabelle 2: Channel-Fit Checkliste aus Unternehmenssicht	68
Tabelle 3: Channel-Fit Checkliste aus Kundensicht	72
Tabelle 4: Risiken und Gegenmaßnahmen im Online-MCM	74
Tabelle 5: Zahlenbeispiel Preisnachlass	99
Tabelle 6: Volumen-Rabatt-Tabelle	100
Tabelle 7: Keyword-Tool-Abfrage des Suchbegriffs Österreich	158
Tabelle 8: Keyword-Tool-Abfrage des Suchbegriffs Österreich Hotel	158
Tabelle 9: Keyword-Tool-Abfrage des Suchbegriffs Österreich Hotel	159
Tabelle 10: Punkteliste nach Suchmaschinenranking	161
Tabelle 11: Rankingwerte der Suchmaschinenpräsenz der österreichischen Hotels	162
Tabelle 12: Relevante Reiseplattformen für die österreichische Hotellerie	163
Tabelle 13: Anzahl der Nennungen der evaluierten Hotels auf den abgefragten Reiseplattformen	163
Tabelle 14: Evaluierungsergebnis der Reiseplattformpräsenzen	164
Tabelle 15: Best-Practice-Hotels und ihre Internetagenturen	164
Tabelle 16: Interviewpartner	165

## Abkürzungsverzeichnis

---

ACC	Average Cost per Customer
Anm.	Anmerkung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bspw.	beispielsweise
C	Customer
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Central Reservation Office (Reservierungsabteilung, Back Office)
CRS	Central Reservation System (Computerreservierungssystem)
CVA	Cash Flow Added
DB	Deckungsbeitrag
DMS	Destination Management System
E-CRM	Electronic Customer Relationship Management
GDS	Global Distribution System
HRS	Hotel Reservation System (Anbieter <a href="http://www.hrs.com">www.hrs.com</a> )
ICT	Information and Communication Technology
IP	Internet Protocol
KMU	Klein- und mittelständiges Unternehmen
MCM	Multi-Channel-Management
MC-System	Multi-Channel-System
M-Tourismus	Mobiler Tourismus
NYOP	“Name your own price” Plattformen
ORS	Online Reservation System
PMS	Property-Management-Systeme (Hotelreservierungssystem)
RevPar	Revenue per Available Room
TSE	Travel Search Engine
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
USP	Unique Selling Proposition
VAC	Value Added per Customer
vs.	versus
YM	Yield-Management

# 1. Einleitung

2003 publizierte das Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften einen Bericht zur „Struktur, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Fremdenverkehrs und seiner Unternehmen“ mit der Überschrift:

*Das Internet wird ein Hauptverkaufskanal.*

*„Nur die Hälfte der europäischen KMU im Fremdenverkehr haben bisher das Internet in ihre tägliche Geschäftspraxis einbezogen. Dies weist darauf hin, dass sie den Wert dieser neuen Technologie als Triebkraft für Geschäftserfolge noch nicht genügend erkannt haben. Die Finanzierung der notwendigen Hilfsmittel (Portale, Kommunikationsplattformen usw.) wird kein Hemmnis für KMU sein, denn die bedeutenden Marktteilnehmer wollen hier investieren. Aufgrund wachsenden Wettbewerbs zwischen den großen Akteuren werden die Preise für Touristikprodukte wahrscheinlich sinken, und mehr Technologie wird eingesetzt, um die Kosten zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben (siehe Abbildung 1).“<sup>1</sup>*



Abbildung 1: Der Wettbewerbskreislauf<sup>2</sup>

*„Die wichtigsten Beteiligten und Unternehmen im Tourismus werden deshalb in das Internet investieren, um die Vertriebskosten zu senken (zB. Buchungsdienste, elektronisches Marketing).“<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2003, S. 13f

<sup>2</sup> Quelle: PricewaterhouseCoopers Forschung 2001

<sup>3</sup> Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2003, S. 13f



## Zunehmende Teilhabe an „Best-Practice“

*Da es nötig ist, dass sich die Märkte stärker integrieren, und das Internet die Kommunikation erleichtern wird, können KMU von guter Praxis bei anderen einfacher profitieren. Regionale Fremdenverkehrsverbände ... werden ihr Webangebot weiterentwickeln und dadurch KMUs in die Lage versetzen, nicht nur über regionale Portale für ihre potenziellen Kunden erreichbar zu sein, sondern auch Zugang zu Erfahrungen und guter Praxis anderer KMUs in ihrer Region oder außerhalb zu erhalten. Diese Art, an Wissen teilzuhaben, wird ein wichtiger Triebfaktor für Innovationen sein. Mit der Marktliberalisierung ändern sich Eigentumsmodelle und wirtschaftliche Strukturen. Allianzen und Joint Ventures entstehen, um die neuen Möglichkeiten zu nutzen. An der Spitze der Unternehmensstrategien stehen Rentabilitätsverbesserung und Gewinnausschüttungen. Trotz eines gegenwärtig noch geringen Konzentrationsniveaus geben die wirtschaftlichen Kräfte den globalen Marktteilnehmern und Marken Auftrieb. ... Die Macht der Großunternehmen und der Einfluss der Globalisierung eröffnen auch kleineren Einzelunternehmen Entwicklungsmöglichkeiten. Kleinanbieter und Einzelhotels können durch Zugang zu Zusammenschlüssen für Marketing, Einkauf und Reservierung Einsparungen erzielen. Zusammenschlüsse können helfen, gut wahrgenommen zu werden und am Markt zu überleben.“<sup>4</sup>*

In diesem Sinne soll diese Arbeit anhand von Best-Practice-Beispielen den KMUs der österreichischen Hotelbranche praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Vorgehensmodelle einer rentablen Nutzung des Internets aufzeigen.

### **1.1. Ausgangslage und Problemstellung**

Das Internet hat im Tourismus sowohl zur Informationsbeschaffung über den künftigen Urlaubsort als auch als Buchungsmedium eine große Bedeutung. Jeder vierte österreichische Sommerurlauber informiert sich im Web, bei den Erstbesuchern sind es sogar 38 %. Starke Zugriffe sind dabei auf die Websites der Regionen, sowie auf Suchmaschinen zu verzeichnen. Gleichzeitig verlieren herkömmliche Prospekte an Bedeutung. 20 % aller Buchungen erfolgen bereits online.<sup>5</sup>

In den vergangenen 30 Jahren erlebte die Tourismusbranche drei größere Wellen von ICT-Innovationen: das Computerreservierungssystem (CRS) in den Siebzigerjahren,

<sup>4</sup> Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2003, S. 13f

<sup>5</sup> vgl. Udolf-Strobl 2005, S. 34

das Global Distribution System (GDS) in den Achtzigerjahren und das Internet ab Mitte der Neunzigerjahre. Die digitale Wirtschaft hat die Tourismuskönte mörkte strukturell und organisatorisch in vielerlei Hinsicht verändert. Ein neues Geschäftsprofil hat sich herausgebildet, das auf verschärftem Wettbewerb, neuen Arten des Kaufens und Verkaufens und insbesondere auf neuen Geschäftsmöglichkeiten beruht.<sup>6</sup>

Diese Entwicklung hat zur Folge, dass die Bedeutung einer guten Online-Präsenz stetig zunimmt und das weit über die Grenzen der eigenen Homepage hinaus. Zur strategischen Positionierung im Web stehen dem Hotelier mehrere Kanäle zur Verfügung, nur einer davon ist die eigene Homepage.

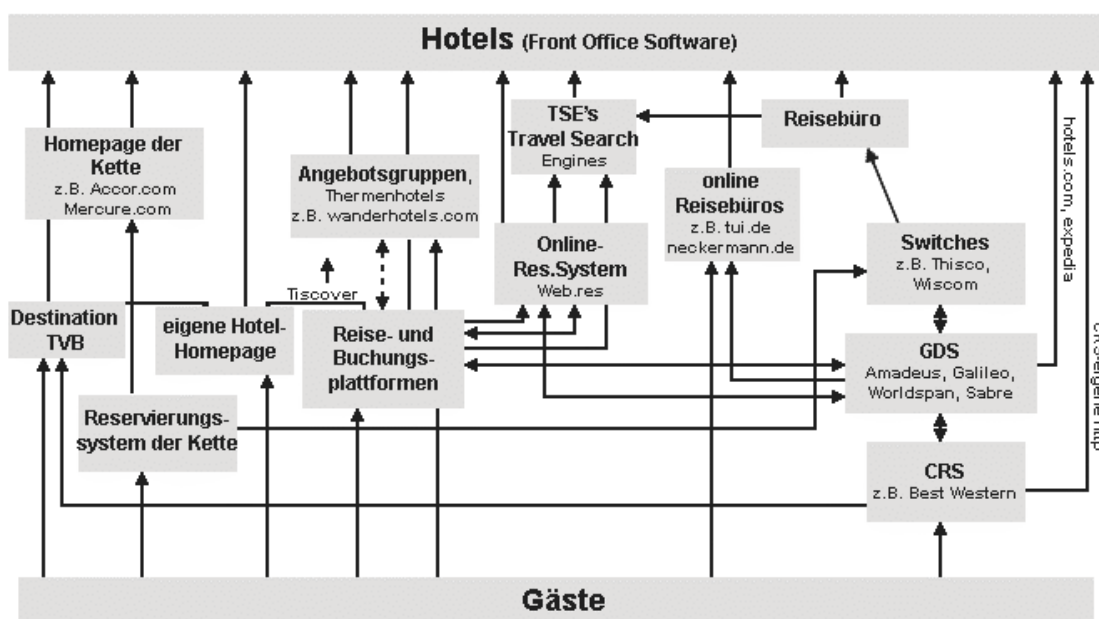


Abbildung 2: Elektronische Vertriebskanäle<sup>7</sup>

Weitere Kanäle sind zum Beispiel die bestehenden Informations- und Buchungssysteme. Bei der Auswahl eines passenden Partners für die Onlinebuchung sollte genau auf seine technischen Möglichkeiten (zB. Wie können Kontingente, Preise usw. gewartet werden?) aber auch auf seine Marktposition (zB. Wie hoch sind die länderspezifischen Zugriffsraten, wie dicht ist die Onlinevernetzung?) geachtet werden. Kooperationen und starke Partnerschaften werden dabei in Zukunft wichtiger denn je sein. Im Bereich des elektronischen Vertriebs ist derzeit eine starke Konzentration am

<sup>6</sup> vgl. Bovagnet 2005, S. 1

<sup>7</sup> in Anlehnung an Weissensteiner 2005, S. 12

Markt feststellbar. Nur fünf große Onlineplattformen sind in Europa für 70% des elektronischen Umsatzes verantwortlich.<sup>8</sup>

Auch bei der Wahl weiterer Online-Verkaufskanäle sollten vor Abschluss der Kooperation wichtige strategische (zB. Kosten, Zielgruppen und Quellmärkte des Kooperationspartners) und operative (zB. Wartungsaufwand) Fragen beantwortet werden. Doch der heutige Stand der fachspezifischen Literatur liefert leider noch keine konkreten Antworten auf diese Fragen.

Tourismus als auch die Kommunikationstechnologien stellen ein multidimensionales und sich schnell änderndes Feld dar (ein Web-Jahr entspricht drei realen Monaten<sup>9</sup>). Dementsprechend existiert, nicht ungewöhnlich für ein Forschungsfeld, das sich gerade definiert, nur beschränkt Literatur über den Online-Vertrieb in der Hotellerie. Einige Bücher, hauptsächlich im vergangenen Jahrhundert veröffentlicht und einige aktuelle Artikel in Zeitschriften versuchen derzeit den Informationsdurst der Touristik zu diesem Thema zu stillen.

Einer von Frew durchgeführte Studie zufolge stammen rund 43% dieser Beiträge aus den Bereichen Business und Management beziehungsweise der Computer- und Kommunikationstechnologien. Lediglich 32% haben einen Hospitality- und 20% einen tourismusspezifischen Ursprung. Dies spiegelt die Notwendigkeit eines verstärkt tourismuswissenschaftlichen Forschungsansatzes wider, der abseits der technischen Spezifikationen, das Reisen als gesellschaftlichen Prozess in die Mitte des Interesses rückt.<sup>10</sup>

Problematisch für die Tourismusbranche ist, dass veröffentlichte Bücher zu diesem Themenkreis nicht nur größtenteils veraltet (zB. Werther / Klein 1999, Sheldon 1997, Marcussen 1999, Buhalis 2003 – ca.  $\frac{3}{4}$  der Quellen vor 2000) sondern mehrheitlich den Ist-Zustand und Prognosen der Entwicklungen des E-Tourismus beschreiben (zB. Egger 2005) und kaum Ansätze für eine Anwendung in der Praxis bieten. Aktuelle und praxisbezogene Artikel (zB. Frew – ENTER-Konferenzen) wiederum bieten nur Informationen zu Teilbereichen der Materie, für einen Gesamtüberblick sind aufwendige Recherchen notwendig. Viele dieser Artikel sind zusätzlich sehr wissenschaftlich oder technisch formuliert und damit für einen Laien schwer verständlich und darüber hinaus zu einem überwiegenden Teil in Englisch gehalten. Es

---

<sup>8</sup> vgl. Gratzner 2005, S. 7

<sup>9</sup> vgl. Walter 2000, S. IX

<sup>10</sup> vgl. Frew 2000, S. 136ff

ist anhand von Statistiken der momentanen Performance der Hotelbranche in diesem Metier erkennbar, dass Tourismusmanager mit dieser Situation oft überfordert sind. Sie benötigen kompakte und leicht verständliche Informationen und praxisorientierte Anleitung für ihren beruflichen Alltag um sich auf diesen Wandel und die damit verbunden Herausforderungen einstellen zu können.

Dieser Mangel an aktueller, für einen ICT-Laien verständlicher Literatur und daraus resultierend, fehlendem Know-how über die effektive Nutzung der Online-Vertriebskanäle führt zu einer - im 21. Jahrhundert - schwachen Ist-Situation des E-Commerce in der österreichischen Hotellerie. Drei Viertel der österreichischen Beherbergungsbetriebe verfügen zwar über eine eigene Homepage bzw. sind auf einer Hotelbuchungsplattform vertreten, immerhin noch 40% der Tourismus-Betriebe sind auf einer Destinationswebsite vertreten, weitere Kanäle sind allerdings schon von untergeordneter Bedeutung. So sind beispielsweise nur mehr 13% der Beherbergungsbetriebe auf einer Themenhotel-Kooperations-Website zu finden. Nur mehr 7% der Betriebe sind auf einer Hotelketten-Homepage eingetragen.<sup>11</sup>

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass von den Betrieben, die auf einer Hotelbuchungsplattform gelistet sind, 90 % auf Tiscover vertreten sind. Andere Plattformen wie zB. nethotels (6%) spielen eine bedeutend geringere Rolle.<sup>12</sup>

Diese Situation lässt darauf schließen, dass die österreichische Tourismusbranche für den Online-Vertrieb technisch gewappnet und aufgeschlossen ist, allerdings gehen bisherige Bemühungen in diese Richtung meist nicht über die eigene Homepage und/oder die Mitgliedschaft bei dem heimischen Buchungsportal Tiscover hinaus. Dies kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden:

- Tourismusmanager verlieren sich in der Vielfalt der E-Commerce Möglichkeiten
- Mangel an leicht verständlicher Information über die verschiedenen Arten des Online-Verkaufs
- Mangel an Information über die strategische Ausrichtung der potentiellen Kooperationspartner
- Mangelndes Wissen über die richtige Anwendung der verschiedenen Verkaufskanäle

---

<sup>11</sup> vgl. Michl 2005, S. 7

<sup>12</sup> vgl. Michl 2005, S. 7

- Zu wenig Zeit und geschultes Personal zur Wartung der Online-Präsenz

Diese Ausgangslage kann, je nach Betrieb verschiedene Konsequenzen bewirken:

- Wenig Online-Präsenz oder
- Online-Präsenz auf den falschen Kanälen und/oder
- Schlecht gewartete Online-Präsenz oder
- Gut gewartete Online-Präsenz erreicht durch unwirtschaftlich hohen Arbeitsaufwand und dadurch
- Geringe Rentabilität des E-Commerce für den einzelnen Betrieb

## **1.2. Zielsetzung**

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, ein in der touristischen Praxis anwendbares, auf tourismuswissenschaftlicher Forschung basierendes Vorgehensmodell zur wirtschaftlichen Nutzung des E-Commerce in der Hotellerie zu gestalten.

Anhand wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur sowie einer Best-Practice-Analyse werden strategische und operative Erfolgskriterien aufgezeigt, welche auf Basis der tourismuswissenschaftlichen Forschung das empfohlene Vorgehensmodell bilden. Im Detail wird folgende Forschungsfrage untersucht:

Welche Best-Practice Vorgehensweisen können im Bereich des Online-Multi-Channel-Managements analysiert werden, um das gesamte Potential des Online-Verkaufs nutzen zu können und damit die maximal mögliche Gewinne zu erzielen?

Im Detail werden folgende von der Verfasserin aufgestellten Thesen untersucht:

Für eine rentable Internetnutzung benötigt ein Hotelbetrieb

- eine strategisch ausgerichtete Online-Präsenz mit Buchungsmöglichkeiten über mehrere Online-Kanäle (Multi-Channel-Management),
- eine Online-Präsenz, die durch zielgruppen- und zukunftsorientiertes Web-Marketing beworben wird und
- eine effiziente Verwaltung der Online-Präsenz.

Als Einschränkungen der Arbeit, seien die Aspekte Imagetransfer, Homepagegestaltung und M-Tourismus erwähnt. Diese Arbeit konzentriert sich auf die zusätzlichen Verkaufskanäle im Internet, die über die eigene Homepage hinausgehen. Im Mittelpunkt steht deren rentable Nutzung mit dem Ziel den höchstmöglichen Gewinn zu lukrieren. Diese Kanäle werden von Vermittlern zu Verfügung gestellt und verstehen sich für den Hotelier als indirekter Verkaufskanal. Jeglicher indirekte Verkauf in der „Offline-“, wie auch in der „Online-Welt“ kann durch den zwischengeschalteten Händler u.a. zu Imageverwässerung und zu schlechterer Kundenbindung führen. Diesem Phänomen kann durch Maßnahmen vor Ort und durch eine optimale Gestaltung der indirekten Kanäle und Leitung zu den direkten Kanälen (zB. Homepage) entgegengewirkt werden. Diese große Anzahl an möglichen Maßnahmen – Homepagegestaltung, Suchmaschinenmarketing, allgemeines Web-Marketing, CRM und E-CRM etc. – würde den Umfang der Arbeit bei weitem übersteigen. Mit dem umfangreichen Themenkreis mobiler Tourismus verhält es sich gleichermaßen.

### **1.3. Inhalt und Aufbau**

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich an den zuvor angegebenen Hypothesen, die ihr zugrunde liegen. Jeder der drei Thesen ist ein Kapitel (Kapitel 3, 4, 5) gewidmet. Den Abschluss bildet die Best-Practice-Analyse, die ebenfalls nach den drei Thesen ausgerichtet ist. Es wird aber schon während der theoretischen Abhandlung in den vorhergehenden Kapiteln versucht, während und jeweils am Ende eines Kapitels praxisorientierte Beispiele zum Verständnis und abschließend Praxisstudien zur Erfolgspotenzialeinschätzung oder Hilfsmittel für die praktische Umsetzung anzuführen.

Konkret definiert und erklärt der theoretische Teil in Kapitel 2 zunächst die verschiedenen elektronischen Vertriebskanäle und deren Nutzen für einen Hotelbetrieb. Nachdem die theoretischen Grundlagen und die generellen Möglichkeiten erläutert wurden, beschäftigt sich Kapitel 3 mit der strategischen Entscheidung des Hoteliers für die markt-, zielgruppen- und unternehmensorientiert, rentabelsten Online-Vertriebskanäle. Dies erfolgt anhand des Ansatzes des Multi-Channel-Managements. Ergebnisse von Praxisstudien kombiniert mit den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Forschung, sollen dem Hotelier ein ausgewogenes, gewinnbringendes Multi-Channel-Management aufzeigen. Als Entscheidungshilfe werden die aktuellen Informations- und Buchungssysteme in Matrix-Struktur nach den relevanten Eigenschaften kategorisiert und Channel-Fit Checklisten erstellt. Danach wird in Kapitel 4 auf jene Erfolgsfaktoren