



HOCHSCHULE HEILBRONN

*Studiengang Tourismusbetriebswirtschaft*

# **Situationsanalyse zur Struktur des touristischen Online-Marktes**

Eine Untersuchung unter Berücksichtigung  
einer Expertenbefragung

*- Zusammenfassung der Befragungsergebnisse -*

Julia Dores  
Diplomarbeit, Hochschule Heilbronn

Betreuer: Prof. Dr. Jerzy Jaworski  
Claudia Brözel

Heidelberg, April 2007

## 1 Einleitung

Die Möglichkeiten des Internets als globales Netzwerk und die Entwicklungen im E-Commerce haben in den vergangenen Jahren insbesondere im Reisesektor die Marktbedingungen verändert. Neben veränderten Vertriebsstrukturen seitens der traditionellen Anbieter im Reisemarkt haben sich vor allem auch die Wettbewerbsstrukturen durch das Eintreten neuer Marktteilnehmer verändert, die maßgeblich die Entwicklungen im Online-Markt vorantreiben. So agieren mittlerweile auch neu entstandene reine Online-Anbieter als eigene touristische Unternehmen oder aber branchenfremde Anbieter im Online-Reisemarkt. Die durch das Internet ermöglichte Globalisierung führt außerdem dazu, dass sich der Wettbewerb insgesamt auf internationaler Ebene abspielt. Durch Fusionen und Zukäufe, sei es auf nationaler oder internationaler Ebene hat sich die Konkurrenzsituation unter den Anbietern in hohem Maße verstärkt. So sind auf dem deutschen Tourismusmarkt in den letzten Jahren Großkonzerne bzw. auch vertikal integrierte touristische Konzerne entstanden, die große Marktanteile für sich beanspruchen. Auch bei den branchenfremden Konzernen, die sich mittlerweile im Tourismus und damit auch im Online-Reisemarkt engagieren, handelt es sich vorrangig um finanzstarke Unternehmen.

## 2 Hintergrund und Ziel der Untersuchung

Hintergrund der Arbeit ist das Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungskette im Reisemarkt durch das Internet, wodurch alternative Vertriebswege entstanden sind. Das hat zur Folge, dass der Kunde nicht nur mit einer Fülle von Angeboten im Internet konfrontiert ist, sondern dort auch von verschiedenen Seiten beworben wird: Nicht mehr nur der einzelne Vermittler im Reisebüro, sondern auch die Leistungsträger, die Reiseveranstalter, die branchenfremde Unternehmen oder die rein internetbasierten Anbieter etc. nutzen diesen Vertriebskanal und unterbreiten dem Kunden damit unmittelbar ihre eigenen Angebote. Hinzu kommt, dass durch das Internet neue Möglichkeiten der Anbieter genutzt werden, um neben ihrer ursprünglichen Kernaufgabe weitere Aufgaben zu übernehmen. Eine eindeutige Zuordnung hinsichtlich der unterschiedlichen Anbieter und deren Rollen bzw. Verantwortlichkeiten scheint dadurch auf den ersten Blick nicht möglich.

Ziel der Untersuchung war es, die aktuelle Struktur der gegenwärtigen touristischen Vertriebswege des Online-Marktes darzustellen und dabei zu beschreiben, wie die jeweiligen Rollen verteilt sind, wie die Marktteilnehmer agieren und wie sie vernetzt sind. Es werden Tendenzen aufgezeigt, welche Anbieter und welche Vertriebswege im Online-Reisemarkt an Bedeutung gewinnen.

### 3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Diplomarbeit wurde der touristische Online-Reisemarkt zunächst theoretisch betrachtet. Den zweiten Teil bildete die empirische Untersuchung in Form einer qualitativen Expertenbefragung. Die vorliegende Zusammenfassung konzentriert sich in erster Linie auf die Darstellung der gewonnenen Ergebnisse aus der qualitativen Befragung. Besonders wichtig bei den Interviews waren die Einschätzungen der Experten zur derzeitigen Marktsituation und den zukünftigen Entwicklungstendenzen im Online-Reisemarkt.

Folgende Aspekte standen bei der Befragung im Vordergrund:

- Wie wird die eigene Rolle bzw. Verantwortlichkeit im Online-Reisemarkt eingeschätzt?
- Wird eine Rollenveränderung durch das Internet wahrgenommen und wenn ja, wie ist diese zu bewerten?
- Was sind aktuelle und zukünftige Vertriebschwerpunkte und wie werden die Trends im Online-Vertrieb allgemein eingeschätzt?
- Gibt es Handlungsbedarf aus Sicht der Anbieter bezogen auf das Reiserecht im Online-Vertrieb und wenn ja, inwiefern?

Die gewählte Form des Experteninterview ist „ein Interview mit einer Person, die im Hinblick auf ihren Status als Experte oder Expertin befragt wird, also einer Person, die über spezialisiertes Wissen und dadurch im Allgemeinen auch über Entscheidungskompetenzen verfügt.“<sup>1</sup> Dabei steht weniger die befragte Person selbst im Vordergrund, sondern viel mehr der Befragte in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Die Frage der Repräsentativität spielt in der qualitativen Befragung keine Rolle. Es geht vielmehr um typische Fälle.<sup>2</sup>

Neben der touristischen Branchenzugehörigkeit war ein weiteres Auswahlkriterium die Position im Unternehmen, d.h. Geschäftsführer oder Leiter im Bereich Vertrieb, ausschlaggebend. Zwölf Experten aus dem Bereich Leistungserstellung, Reiseveranstaltung und Reisevermittlung, die ihren Schwerpunkt zum größten Teil im Online-Vertrieb haben, nahmen an dem leitfadengestützten Interview teil.

---

<sup>1</sup> ILMES Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung, [http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm\\_e22.htm](http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm_e22.htm) [Stand: 15.12.2006]

<sup>2</sup> Vgl. Flick: Qualitative Forschung, 1999, S. 109.

<b>Unternehmen der Reisevermittler-Branche</b> (Online-Reiseportale)
reiseland.de (Reiseland GmbH & Co. KG)
onlineweg.de (onlineweg.de Touristik GmbH)
lastminute.com (lastminute.com GmbH)
travelchannel.de (Inh. KG Travel Overland Flugreisen GmbH & Co.)
ebookers.de (ebookers.com Deutschland GmbH)
ferien.de (ferien.de Touristik GmbH & Co. KG)
expedia.de (Expedia.com GmbH)
hinundweg.com (Hin und Weg Flugreisenzentrale GmbH)
<b>Unternehmen der Veranstalter-Branche</b> (im traditionellen Sinn)
vtours.de (Vtours GmbH)
thomascook.de (Thomas Cook Vertriebs GmbH)
<b>Unternehmen der Leistungsträger-Branche</b>
lufthansa.com (Deutsche Lufthansa AG)
accorhotels.com (ACCOR)

Es wurden insgesamt acht Face-to-face-Interviews geführt. Die Option, das Interview auch telefonisch durchzuführen, wurde von vier der Experten in Anspruch genommen. Beginn der Befragung war der 13. November 2006, das letzte Interview fand am 16. Januar 2007 statt.

## 4 Ergebnisse der Expertenbefragung

### 4.1 Eigenes Rollenverständnis

Die markanteste Veränderung, die auch reiserechtliche Fragen aufwirft, ist die Tatsache, dass **Online-Reisevermittler** mit dem Angebot von *Dynamic Packaging* vermehrt auch als Reiseveranstalter auftreten. Das heißt die ursprüngliche Kernaufgabe des Vermittelns touristischer Leistungen von Leistungsträgern und Reiseveranstaltern wird durch die neue Kompetenz des Veranstaltens von Reisen ergänzt.

*Dynamic Packaging* wird als Angebotsform gewählt, um dem Kunden beim Buchen seiner Reise mehr Flexibilität hinsichtlich der gewünschten Leistungen, der Dauer und bei der Preisgestaltung zu bieten. Die Möglichkeit, eigene Pakete zu bündeln bzw. dem Kunden dies mit *Dynamic Packaging* selbst zu ermöglichen, wird von den Online-Portalen genutzt, um den eigenen Wettbewerbsvorteil durch mehr Individualität und Exklusivität weiter auszubauen und sich stärker von der Angebotsmasse im Internet abzuheben. Generell erhofft man sich damit, neue Marktsegmente zu erschließen und den Kunden mit der Befriedigung der individuellen Bedürfnisse für den Kauf von Reisen im Internet zu begeistern.

Neben der Annahme, damit eine höhere Kundenakzeptanz zu erzielen, verstehen die Online-Reisevermittler den Weg in Richtung zu mehr Veranstaltung als ein „Muss“. Aufgrund von wirtschaftlichen Zwängen und dem Konkurrenzdruck wird eine Bedrohung von zwei Seiten empfunden: den Veranstalterkonzernen und den Leistungsträgern. Mit den NTO-Konditionen haben die Großveranstalter ein neues Vergütungsmodell für die Online-Reisebüros, denen geringere Kosten im Vergleich zum stationären Vertrieb unterstellt werden, geschaffen und die Provisionen gesenkt. Für Anbieter mit reiner Vermittlungstätigkeit besteht nach Auffassung von Experten aufgrund dieser niedrigen Provisionszahlungen jedoch keine Überlebenschance. Somit wird dieser Veranstalterstatus unter anderem durch *Dynamic Packaging* auch als Reaktion auf die geschaffenen NTO-Verträge verstanden, denn nur damit oder durch Eigenveranstaltung könne eine höhere Marge erzielt werden. Damit werde versucht, sich von der Abhängigkeit der Veranstalter und deren Konditionen zu lösen.

Die Nachteile, die sich für die Reisevermittler ergeben, die *Dynamic Packaging* anbieten und damit als Veranstalter auftreten, sind nicht von der Hand zu weisen: Im besonderen Maße sind hier die größere Verantwortung und das höhere Haftungsrisiko zu nennen. Der Weg zu mehr Eigenveranstaltung ist auch mit einem größeren Aufwand hinsichtlich der Eigenvermarktung verbunden, was entsprechend höhere Marketinginvestitionen für den Aufbau einer eigenen Marke bedeutet.

Es geht jedoch nicht darum, die Rolle des Reiseveranstalters vergleichbar mit beispielsweise Thomas Cook vollständig zu übernehmen. Vielmehr wird eine Mischung beim „Reisemittler-

Konzept“ bevorzugt, da dieses bei geringer Nachfrage und einem Überangebot an Flugplätzen und Hotelkontingenten weniger Risiko in sich birgt. In der Regel greifen die Online-Reiseportale beim Bündeln der Leistungen auf externe Datenbanken und nicht auf eigene Kontingente zurück.

## 4.2 Rechtlichen Aspekte

Unter dem Aspekt des Reisevertragsrechts sollten die Experten ihre Verantwortlichkeit im Online-Reisemarkt in Bezug auf *Dynamic Packaging* einschätzen. Des Weiteren sollten sie ihre Meinung äußern, inwieweit Handlungsbedarf bestehe, das Reiserecht aufgrund des Online-Vertriebs weiter zu entwickeln und die Vertragsbedingungen der Online-Reiseportale zu überarbeiten.

### Haftungsfrage bei Dynamic Packaging

Die meisten Experten bewerten *Dynamic Packaging*, das mindestens zwei Hauptreiseleistungen bündelt, eindeutig als Reiseveranstaltung und sehen sich selbst als Anbieter damit ganz eindeutig in der Rolle des Veranstalters mit entsprechenden Haftungspflichten. Dies wird von den Anbietern der Online-Portale teilweise noch damit unterstrichen, dass das eigene Unternehmen dem Kunden einen Sicherungsschein ausbebe und sogar ein Krisenmanagement bereitstelle. Dies macht deutlich, dass sich die Online-Reisevermittler selbst in der Rolle des Veranstalters sehen und sich durchaus dieser Verantwortung stellen.

Ein Experte merkt darüber hinaus an, dass Richter heute generell sehr stark im Interesse des Verbrauchers urteilen und deshalb ohnehin davon auszugehen sei, dass die aktuelle Rechtsprechung *Dynamic Packaging* als Reiseveranstaltung bewerten werde.

### Vertragsbedingungen der Reiseportale

Keine Einigkeit besteht bei den Experten in der Frage, ob die Vertragsbedingungen der Online-Portale einer Überarbeitung und Neugestaltung wegen ihrer zwiespältigen Rolle zwischen Reisevermittler und Reiseveranstalter bedürfen.

Die Mehrheit der Experten sieht allerdings keinen Änderungsbedarf. Dabei wird zum einen allgemein argumentiert, dass mit dem derzeitigen deutschen Reiserecht klar definiert sei, was Reiseveranstaltung und was Reisevermittlung sei und es damit derzeit keine Rechtsunsicherheit gebe. Zum anderen wird häufig als derzeitige und auch ausreichende Lösung beschrieben, dass die Anbieter zwei unterschiedliche AGB hätten - eine für Reiseveranstaltungen und eine für Reisevermittlungen. Je nachdem ob im konkreten Fall eine Vermittlung oder Veranstaltung vorliege, könne die eine oder andere Geschäftsbedingung dem Kunden angezeigt werden.

Trotzdem wird auch eingeräumt, dass die Portale eine „Mischform“ zwischen Veranstaltern und Vermittlern seien und derzeit das Problem des „Wirrwarrs“ der AGB existiere. Dies ginge vor

allem zu Lasten des Kunden: Für ihn werde es immer schwieriger zu erkennen, bei wem er gerade bucht, und vor allem an wen er sich bei Fragen und Problemen zu wenden hat. Es wird deshalb von einem Experten die Vereinfachung der AGB gefordert, um mehr Transparenz zu schaffen.

### **Handlungsbedarf und Weiterentwicklung des Reiserechts**

Auch bzgl. der Frage, ob es generell Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung und Anpassung des Reiserechts für den Online-Bereich gibt, sind die Experten geteilter Meinung. Nur für eine Minderheit besteht hier derzeit Änderungsbedarf. Ein Experte sieht eine Änderung des Reiserechts eher als spätere Reaktion auf die von der Geschäftsentwicklung geschaffenen Gegebenheiten, die erst dann juristisch zu lösen seien. Ähnlich beschreibt dies ein anderer Experte, der sagt, dass Recht bei Gericht gesprochen werde. Die Haftungsfrage des *Dynamic Packaging* werde erst dann verbindlich entschieden, sollte es zu einem konkreten Fall vor Gericht kommen.

### **4.3 Konzentration und Wettbewerb im Online-Reisemarkt**

Die letzten Jahre in der Tourismusbranche waren und sind von Konzentrationsentwicklungen geprägt. Im Rahmen dieser Untersuchung ist es dementsprechend von Interesse, ob ähnliche Konzentrationstendenzen im Online-Reisemarkt vorstellbar, bereits zu erkennen oder vorhanden sind und inwieweit sich die Wettbewerbssituation verändert hat bzw. weiter entwickeln wird.

#### **Konzentrationstendenzen**

Die Experten sind sich einig, dass Konzentrationen unter den Online-Anbietern vorstellbar sind. Lediglich die Beschreibung der Art und Weise der möglichen oder vorhandenen Konzentrationen variiert in den Expertenaussagen.

Insgesamt werden zwei unterschiedliche Konzentrationsentwicklungen genannt: zum einen Konzentrationen bei den Portalen durch Zugehörigkeit zu großen Konzernen und zum anderen Konzentrationen unter einzelnen Portalen.

Diejenigen Experten, die von Konzernen getriebenen Konzentrationen sprechen, geben verschiedene Beispiele an, die auch heute bereits existieren. Ein Beispiel für eine bereits bestehende Konzentration stellt der GDS-Konzern *Sabre* mit den Unternehmen *Travelocity* und der *Lastminute.com Gruppe* dar. Des Weiteren gehört beispielsweise *Opodo* zum GDS-Anbieter *Amadeus*. Zur *Otto Freizeit und Touristik GmbH (OFT)* gehören die Online-Portale *travelchannel.de*, *travel-overland.de*, *flug.de*. Der Grund für mögliche Zusammenschlüsse mit großen Konzernen ist nach Expertenmeinung die als Onliner benötigte Finanzkraft.

Auch wenn die Größe der Anbieter durch Konzentrationen weiter wachse, geht ein Experte der Online-Reisebürobranche davon aus, dass es trotzdem immer mehr kleinere Anbieter geben werde.

Die Expertenmeinung zur Konzentration unter den einzelnen Portalen ist zwiespältig: Zum einen wird diese Art der Konzentration eher ausgeschlossen oder zumindest sei sie momentan noch nicht absehbar. Ein Experte behauptet hierbei, dass es unwahrscheinlich sei, dass ein großes Portal wie *Expedia* ein anderes Portal kaufe.

Nach Ansicht eines anderen Experten sei zwar im gesamten deutschen Online-Markt mit den Reiseportalen schon ein relativ hohes Volumen vorhanden, das sei allerdings noch nicht vergleichbar mit den großen traditionellen Veranstaltern. Diese Meinung teilt auch ein weiterer Experte, für den noch nicht absehbar ist, ob es eine ähnliche Entwicklung wie im Veranstalterbereich geben wird und inwiefern die „Kleinen“ gegenüber den „Großen“ wachsen werden. Der Internetvertrieb befinde sich noch am Anfang und die Karten seien noch nicht richtig verteilt. Es würden momentan nur die zwei Unternehmen *Expedia* und *Opodo* herausragen. Aus diesem Grund fände eine Konzentration noch nicht statt, jeder müsse seine Position noch definieren und für seine Existenzberechtigung sorgen. Auch Unternehmen wie *Expedia* und *Opodo* seien seiner Ansicht nach noch gar nicht in der Lage, finanziell eigenständig zu bestehen.

„Von Konsolidierung keine Spur“, so die Einschätzung eines weiteren Experten, für den dies auch in Zukunft nicht vorstellbar ist. Seiner Ansicht nach gehe es momentan noch um die Schlacht der Marktanteile, die mit großen finanziellen Mitteln betrieben werde.

Auf der anderen Seite gibt es unterschiedliche Experten-Einschätzungen, die durchaus von Konzentrationen in absehbarer Zeit ausgehen. Es gebe die Tendenz des Zusammenschlusses kleinerer Anbieter als Reaktion auf im Markt größer werdende Anbieter wie beispielsweise *Expedia*, um ein Gegengewicht zu schaffen.

### **Wettbewerb zwischen den Online-Anbietern**

„Das Web wird immer größer, man muss es schaffen, im Gesichtsfeld des Kunden zu bleiben“, so ein Experte, der treffend die verschärfte Wettbewerbssituation im Internet beschreibt. Aufgrund der Veränderung der Wertschöpfungsstufen und Rollen ist von einem stärkeren Wettbewerb unter den beschriebenen Gruppen auszugehen. Dies ergibt auch die durchgeführte Befragung: Die überwiegende Mehrheit der Befragten geht generell von einem zunehmenden Wettbewerb zwischen den Online-Anbietern aus. Es ist von einem „knall harten Wettbewerb“, einem „Verdrängungswettbewerb“ die Rede. Im Einzelnen wird jedoch deutlich, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen man auch von einem partnerschaftlichen Konkurrieren spricht. Die folgenden Ergebnisse geben Aufschluss hinsichtlich der beschriebenen

Wettbewerbsverhältnisse: Veranstalter – Reisevermittler, Leistungsträger – Reisevermittler und Leistungsträger – Veranstalter.

#### Veranstalter – Reisevermittler

Eine sehr deutliche Mehrheit der befragten Experten aus allen Bereichen ist der Überzeugung, dass der Wettbewerb zwischen Veranstaltern und Online-Reisemittlern weiter zunimmt. Dabei werden u.a. folgende Gründe genannt:

Die Online-Reisebüros werden von den Großveranstaltern mit NTO-Verträgen „in die Ecke gedrängt“ mit der Begründung seitens der Veranstalter, dass die Online-Reisemittler kostengünstig produzieren. Dagegen seien die Online-Reisebüros momentan der einzige Zweig, der den Veranstaltern wirklich Wachstum und Kunden bringe. Die Online-Anbieter wollten dafür angemessen honoriert werden, so die Erklärung aus Sicht eines Online-Reisebüro-Experten. Namhafte Portale, die sich im Markt etabliert haben, würden mehr Eigenveranstaltungen anbieten, aus diesem Grund existiere mehr Konkurrenz im Vergleich zu früher. Laut Expertenmeinung seitens der Veranstalter könnten die Portale allerdings auch nur bis zu einem gewissen Grad Reiseveranstaltung über *Dynamic Packaging* machen, weil sie dann die gleichen Kosten hätten. Hinsichtlich einer Rangfolge schätzt ein Experte diesen Wettbewerb zu Gunsten der Veranstalter ein.

Dagegen sehen andere Experten den Vorteil eher bei den Online-Reisebüros und begründen dies damit, dass Vermittler, so wie sie sich heute online darstellen, besser im Online-Reisemarkt aufgestellt seien. Aus Sicht eines anderen Experten sei es auch eine Frage, wie schnell und agil die Reiseveranstalter sind, sich auf den neuen Wettbewerb einzustellen. Nach seinen Einschätzungen stehe *TUI* in Deutschland noch am Anfang. Dagegen seien die unabhängigen Reiseportale etwas im Vorteil, da sie die Angebote der Reiseveranstalter mit anbieten können. Die Reiseveranstalter hätten keinen so starken Direktvertrieb in Deutschland und seien damit noch auf die Reisevermittler angewiesen.

#### Leistungsträger – Reisevermittler

Die überwiegende Mehrheit aller Befragten ist der Meinung, dass der Wettbewerb zwischen Leistungsträgern und Reisevermittlern stärker wird. Experten der Online-Reisebürobranche sehen den Wettbewerb zu Gunsten der Leistungsträger und die Leistungsträger gegenüber den Online-Reisebüros als größte Konkurrenz. Die Leistungsträger wollten möglichst jeden Kunden mit ergänzenden Produkten auf der eigenen Seite behalten. Dies unterstützt die Aussage eines Veranstalterexperten, der einen zunehmenden Wettbewerb speziell von Low-Cost-Airlines sieht, da diese mittlerweile das gesamte touristische Angebot betreiben.

Dagegen wird der bestehende Konkurrenzkampf von einem Experten der Online-Reisebürobranche relativiert, in dem er auch weiterhin von einer Partnerschaft spricht, da die Leistungsträger auf den Umsatz der Reisevermittler angewiesen seien. So auch die Meinung

eines Vertreters der Leistungsträgerbranche, der den Wettbewerb als unverändert bezeichnet, da die Reisevermittler weiterhin gebraucht würden.

#### Leistungsträger – Veranstalter

Aus Sicht der betroffenen Veranstalter- und Leistungsträgerexperten wird mehrheitlich nicht unbedingt von einem zunehmenden Wettbewerb oder erhöhten Konkurrenzdruck zwischen Leistungsträgern und Reiseveranstaltern ausgegangen. Vielmehr wird von Seiten der Leistungsträger davon gesprochen, dass man relativ harmonisch zusammenarbeite und sich gegenseitig brauche. Die Beziehung sei eher komplementär. Auch die Veranstalterseite spricht davon, dass es sich hierbei nicht um ein Konkurrenzverhältnis handle, sondern nur um eine Verschiebung. Der Leistungsträger könne nur bis zu einem gewissen Grad Eigenvertrieb machen, die Auslastung dagegen könne nur der Veranstalter garantieren.

Auffallend dagegen ist die mehrheitliche Betrachtung dieser Wettbewerbssituation aus Sicht der Online-Reiseportale. Ihrer Ansicht nach wird der Wettbewerb zwischen Leistungsträgern und Veranstaltern durch den Online-Vertrieb weiter zunehmen. Der stärkere Wettbewerb wird vor allem von Seiten der Fluggesellschaften gesehen, die immer selbständiger würden und darüber hinaus mit zusätzlichen Produkten einen Mehrwert auf den eigenen Seiten schafften.

Beispielsweise gibt *Air Berlin* nach Aussage eines Experten nur ein begrenztes Kontingent an Flugplätzen zu bestimmten Preisen weiter, den Rest behalte die Airline selbst und bewerbe damit den Kunden.

#### **Überlebenschance der kleinen konzernunabhängigen Anbieter**

Geht man auch in der Online-Reisebranche von möglichen oder vorhandenen Konzentrationstendenzen aus, stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwieweit kleinere konzernunabhängige Online-Reisebüros bei der Fülle an Angeboten im Internet überhaupt eine Überlebenschance haben.

Überwiegend Einigkeit herrscht bei allen befragten Experten, dass auch kleinere konzernunabhängige Anbieter unter bestimmten Voraussetzungen eine Überlebenschance haben. Wenn auch aufgrund der relativ geringen Margen in der Tourismusbranche nicht alle überleben würden, so bestehen nach Expertenmeinung dennoch für die kleinen und mittelständischen Anbieter große Chancen, wenn sie sich beispielsweise auf bestimmte Themen oder Zielgruppen spezialisieren. Überlebenschance bestehe also dann, wenn sie es schaffen, Nischen zu besetzen und entsprechend keine Me-Too-Produkte anbieten. In den Interviews wird diesbezüglich überwiegend die Kundenpflege, Service, Qualität und Technologie von den Experten hervorgehoben. Dabei bestünde vor allem durch eine ausgedehnte persönliche Kundenpflege gute Überlebenschancen, denn der Kunde entscheide, ob er in eine große Fabrik gehen wolle oder in ein kleines Fachgeschäft, es werde alle Facetten geben, so eine Experten-

Einschätzung. Ein Veranstalterexperte vermutet, dass größere Portale unflexibler seien, entsprechend müsse alles „pauschaler“ abgewickelt werden.

Weitere Kriterien für eine Überlebenschance der „Kleinen“ sind darüber hinaus: Know-how, Kernkompetenz und für den Kunden Mehrwerte schaffen. Neben der Spezialisierung auf Produkte und Zielgruppen sei es wichtig, schneller und innovativer zu sein sowie eine gute URL zu besitzen. Gerade in der Online-Reisebranche sei sehr viel technologiegetrieben. Solange es gute, standardisierte Technologie gebe, die für relativ wenig Geld zu lizenzieren sei, würden auch kleinere Anbieter überleben, so eine weitere Expertenmeinung. Problematisch werde es für die kleineren Anbieter nach Ansicht eines Experten, auf Dauer Content zu bekommen und Technologie zu entwickeln. Hier spiele die Frage der Finanzierung eine entscheidende Rolle. Weitere pessimistische Einschätzungen stammen sowohl von Vertretern der Reisemittler- als auch der Leistungsträgerbranche. Ein Experte der Leistungsträgerbranche geht davon aus, dass die kleinen konzernunabhängigen Anbieter letztendlich immer in den großen aufgehen. Das Geschäft laufe immer über Volumen, Nischenspieler hätten es dabei schwieriger. Interessant ist die Einschätzung eines Experten der Online-Reiseportalbranche, der davon ausgeht, dass in zwei bis drei Jahren die Konsolidierung einsetze. Viele kleine Portale würden mit den Innovationsströmen, die von den Großen getrieben werden, nicht mehr mitkommen. Es würden dreistellige Millionenbeträge investiert, Marken würden dabei eine größere Rolle spielen.

### **Zukünftige Marktgestalter**

Hinsichtlich der Frage, welche Anbieter zukünftig das Marktgeschehen im Online-Reisemarkt am meisten bestimmen, ist es schwierig, ein eindeutiges Ranking aufzustellen.

Das Phänomen der **Disintermediation** wird nach mehrheitlicher Einschätzung aller befragten Experten weiterhin steigen. Der Kampf um den Kunden zwischen den Leistungsträgern, den touristischen Konzernen und den Online-Anbietern werde verstärkt. Vor allem bei erfahrenen Kunden, wie beispielsweise Geschäftsreisenden, wird davon ausgegangen, dass diese verstärkt direkt bei der Airline buchen.

Die befragten Experten der Leistungsträger selbst sehen ebenfalls in der Disintermediation großes Potenzial. Sie geben an, weiter daran zu arbeiten, ihre Marken für den Direktvertrieb zu stärken.

Wenn auch generell die Mehrheit der Experten mit einer Zunahme der Disintermediation rechnet, so ist dies nach Experteneinschätzung nicht über zu bewerten und differenziert zu betrachten, zumal es auch den klassischen Direktvertrieb schon immer gab. So stelle zwar der Direktvertrieb der Leistungsträger für die Online-Portale eine große Herausforderung dar, dennoch sieht ein Experte auch Möglichkeiten der Kooperation. Ein Leistungsträger werde beispielsweise bei *Dynamic Packaging* immer einen Fulfilment-Partner nutzen, so seine Aussage.

Auch sei zu differenzieren, welche Produkte direkt vertrieben würden. So werde es den Direktvertrieb bei den Fluggesellschaften und Mietwagenunternehmen immer geben, dagegen im Hotelgeschäft (außer innerdeutsch) nicht unbedingt in allen Bereichen. Des Weiteren äußert ein Experte der Veranstalterbranche die Meinung, man könne auf die anderen Distributionswege nicht komplett verzichten.

Die interessanteste Einschätzung, was die mögliche Bedrohung für den Online-Vertrieb durch **branchenfremde Unternehmen** angeht, ist die Befürchtung, *Google* könnte eventuell aktiv in den Online-Reisemarkt einsteigen und selbst Reisen verkaufen. Auffallend sind die relativ einstimmigen und oft geäußerten Aussagen zu *Google*, das als mögliche sehr starke Konkurrenz gesehen wird. Es gibt tatsächlich einige Gründe, die für ein hohes Konkurrenzpotenzial sprechen: zum einen die große Macht von *Google* im Web. Anfragen können von *Google*, beispielsweise in Bezug auf Urlaubsreisen, gesteuert werden. Die starke Präsenz und Bekanntheit unter den Internetnutzern und der hohe Traffic auf der Seite werden als weitere Vorteile gewertet (sehr oft wird *Google* als Einstiegsseite benutzt, um nach Urlaubsreisen, Unterkünften, Flügen etc. zu suchen). Die Experten schließen des Weiteren nicht aus, dass *Google* Reiseportale aufkaufen könnte, denn sie gehen davon aus, dass dem Unternehmen große finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Nur wenige der befragten Experten messen diesem branchenfremden Unternehmen weniger Bedeutung zu. Sie gehen davon aus, dass *Google* durch Suchmaschinen-Marketing zwar daran verdient, aber selbst nicht in den Reisemarkt gehen wird, da die Reisebranche nicht so ertragsreich sei.

Auch *Ebay* wird nach Expertenaussage steigende Chancen im Online-Reisemarkt bekommen, sollte beispielsweise der Handelsvertreterstatus wegfallen. Sollte *Ebay* sein aktuell auf reiner Auktionsbasis funktionierendes Geschäftsmodell modifizieren, wäre eine deutlichere Annäherung an die Reisebranche vorstellbar.

In Bezug auf *T-Online* wird momentan nicht unbedingt davon ausgegangen, dass das Unternehmen wesentlich den Online-Reisemarkt mitbestimme. Als Grund wird genannt, dass *T-Online* die Chance nicht genutzt habe, ein großer Player im touristischen Online-Markt zu werden. Nur die Tatsache, dass *T-Online* die Scout-Gruppe gekauft habe, deute darauf hin, dass *T-Online* in der Online-Reisebranche zunehmend wieder an Bedeutung gewinne.

Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass Medienunternehmen das Marktgeschehen in Zukunft beeinflussen werden. Anhand eines Beispiels - dem Kauf von *HolidayCheck* durch das Verlagshaus *Burda* - wird zum einen von einer geringen Gefahr gesprochen, da es dem Verlagshaus vorrangig um Content und nicht um den Verkauf von Reisen gehe. Auf der anderen Seite wird vermutet, dass in dem Maße wie User Generated Content an Bedeutung gewinnt, es noch die eine oder andere Verschiebung zu Online-Reiseplayern im Markt geben werde. Handelsunternehmen wie *Tchibo* oder *Aldi* werden unter anderem als Imageproblem für die Reisebranche wahrgenommen, da die eigenen Produkte an Wertigkeit und damit an Markenwert

verlieren. Rein vom Umsatz werden diese Handelsunternehmen nicht unbedingt als große Gefahr gesehen. Es wird nicht davon ausgegangen, dass sich *Lidl*, *Aldi* und *Co.* langfristig in der Reisebranche etablieren können. Unternehmen wie *Aldi* blieben stationäre Shops, die in erster Linie Lebensmittel verkauften.

Die Meinungen, inwieweit die vertikal integrierten touristischen Reisekonzerne das Marktgeschehen beeinflussen werden, sind bei den befragten Experten geteilt. Diejenigen Experten, die von einem Konkurrenzdruck seitens dieser Unternehmen ausgehen, begründen ihre Einschätzung damit, dass sie besser aufgestellt seien als andere, und zwar durch die Vereinigung von bestimmten Geschäftsbereichen, durch künftig stärkere Investitionen in den Online-Vertrieb und indem sie sich durch vorhandene Potenziale dem Online-Vertrieb schneller anpassen. Es herrscht die Meinung vor, dass selbst wenn diese Unternehmen eine Entwicklung von fünf Jahren verschlafen haben, sie diese mit den vorhandenen Strukturen und dem Geld sehr schnell wieder aufholen würden.

Darüber hinaus werden weitere Anbieter genannt, die nach Auffassung von Experten das Marktgeschehen zukünftig beeinflussen werden:

- die **großen Vertriebsorganisationen der Reisebüros** (wie beispielsweise die *TSS-Group*, *Schmetterling Reisen*, *AER* etc.), die zukünftig auch einen großen Anteil ihres Geschäftes über das Internet abwickeln möchten
- die **GDS-Anbieter**, die heute ihr klassisches Business umwandeln

*„Mit dem Internet sind wir ja noch in den Kinderstiefeln, wir können uns noch gar nicht richtig vorstellen, was da noch passieren kann. Es ist abzuwarten und mitzumachen, bei dem was noch kommt“*, empfiehlt ein Experte.

### **Konkurrenzsituation: Airlines und GDS**

Im Rahmen der Untersuchung wurde auch die Wettbewerbssituation zwischen Fluggesellschaften und GDS-Anbietern erfragt. Die Airlines verkaufen auf der einen Seite ihre Tickets nicht mehr nur über den GDS-Vertriebsweg, sondern mit der Möglichkeit des Internets auch direkt an den Kunden. Auf der anderen Seite suchen die GDS-Anbieter über eigene Portale auch den direkten Kontakt zum Kunden. Diese Betrachtung der beschriebenen Situation könnte den Schluss zulassen, dass beide durch das Internet verstärkt in direkter Konkurrenz stehen. Auch hier gehen die Aussagen zur Einschätzung der Konkurrenzsituation wieder auseinander.

Es wird ein zwiespältiges Verhältnis zwischen Konkurrenz und Kooperation von Experten beschrieben. Die Rede ist beispielsweise von „*Hassliebe*“ zwischen Airlines und GDS. Darüber hinaus wird der Aspekt der Abhängigkeit zwischen GDS-Anbietern und Fluggesellschaften

genannt. Nicht alle Fluggesellschaften könnten ohne einen globalen Vertrieb der Tickets überleben, würde man heute die GDS abschalten.

Diejenigen, die von einer direkten Konkurrenz zwischen Airlines und GDS-Anbietern ausgehen, begründen ihre Aussage mit der Tatsache, dass sich die großen GDS-Anbieter an Portalen beteiligt haben oder sich an Reisekonzerne anlehnen wie z.B. *Amadeus* bei *Opodo* und *Lufthansa*, *Galileo* bei *Travelport* und damit auch versuchen, direkt über den Endverbraucher Marktanteile zu sichern. Weiter heißt es, dass die GDS-Anbieter heute ins Internet gehen, weil sie feststellen, dass der reine Vertrieb über Reisebüros seine Grenzen habe und sie ohne eigenes Portal davon abhängig seien, Kunden zu bekommen. Diese Abhängigkeit ändere sich, wenn man ein eigenes Portal betreibe oder zumindest ein Teil davon sei.

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Beziehung zwischen GDS-Anbietern und Airlines werden unterschiedliche Aspekte von Seiten der Experten genannt:

- Veränderung des Vergütungsmodells der GDS durch Senkung der Kosten und Schaffung von Mehrwert
- Stärkere Konkurrenz durch Unabhängigkeitsbestrebungen seitens der Airlines
- Ein GDS im traditionellen Sinn verliert an Existenzberechtigung: Ein Experte spricht von einem Reisebüro-Sterben von 4% bis 6% in Deutschland pro Jahr. Aus diesem Grund erübrige sich seiner Ansicht nach das Thema GDS irgendwann komplett.
- Darüber hinaus spielt die Etablierung einer Marke der GDS zukünftig eine größere Rolle. Die GDS-Anbieter in Europa hätten den Nachteil, heute nicht die gleiche Bedeutung zu haben wie in den USA. Dort spiele beispielsweise *Travelport* von *Galileo* oder *Travelocity* von *Sabre* eine wirklich wichtige Rolle.
- Ein Teil der Experten geht davon aus, dass die Airlines die besseren Chancen hätten. Aber auch wenn die Bedeutung von GDS möglicherweise künftig abnehme, hätten diese Vertriebssysteme nach wie vor große Macht.  
Es werde auf lange Sicht eine Co-Existenz geben, da man ein CRS wie *Amadeus* nicht durch ein eigenes anderes Distributionssystem schnell ablösen könne.

#### **4.4 Kundensicht**

In diesem Befragungsteil äußerten die Experten ihre Meinung, inwieweit Kunden möglicherweise ein Problem mit der virtuellen Vernetzung haben und wo es noch Verbesserungspotenzial bei der Darstellung gegenüber den Kunden gibt. Eine eigene Kundenbefragung, also eine Gegendarstellung war aufgrund des begrenzten Rahmens nicht Gegenstand der Arbeit. Für tiefer gehende Informationen zu diesem Thema wäre eine solche Kundenbefragung jedoch zu empfehlen.

### **Virtuelle Vernetzung – für Kunden ein Problem?**

Das Internet wird als alternativer Absatzweg immer beliebter. Nicht nur die traditionellen Tourismusanbieter, sondern auch neue oder branchenfremde Anbieter konnten sich die letzten Jahre im Online-Vertrieb etablieren. Und es ist davon auszugehen, dass weitere Anbieter den Vertriebsweg über das Internet suchen, sich die vorhandenen Portale entwickeln oder auch neue Geschäftsmodelle den Markt beeinflussen. Es stellt sich die Frage, ob es aus Kundensicht problematisch ist, wenn diese bei der Fülle des Angebots im Internet nicht mehr wissen, wer welche Rolle bzw. Verantwortlichkeit im Online-Reisemarkt übernimmt. Die Meinungen der Experten zu dieser Thematik sind geteilt.

Auf der einen Seite gehen die Experten davon aus, dass der Kunde kein Problem darin sieht, wenn er nicht weiß, mit wem er es zu tun hat. Solange alles funktioniert, interessiert es den Kunden letztlich nicht, ob er das gewünschte Angebot direkt bei einem Veranstalter oder bei einem Reisevermittler bucht. Zumal er nach Einschätzung der Experten den generellen Unterschied, beispielsweise zwischen Reisevermittler und Reiseveranstalter, nicht unbedingt kenne. Für den Kunden seien Aspekte wie Marke, Qualität, Sicherheit, positive Hotelbewertungen, schnelle und einfache Bedienbarkeit wichtigere Aspekte bei der Reisebuchung.

Diejenigen, die von einem Problem des Kunden mit der virtuellen Vernetzung ausgehen, begründen dies damit, dass der Kunde in Reklamationsfällen nicht weiß, wer der richtige Ansprechpartner ist - insbesondere, wenn auf einem Portal sowohl vermittelt als auch veranstaltet wird. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass mit steigender Internetaffinität und Erfahrung der Kunden diese Problematik abnimmt.

In diesem Zusammenhang wurden die Experten auch gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, dass Kunden aufgrund der beschriebenen Problematik nicht online buchen. Auch hier gehen die Meinungen wieder auseinander, wobei die Mehrheit der Befragten davon nicht ausgeht. Zumindest sei dies nicht der ausschlaggebende Grund.

Auf der anderen Seite vermuten jedoch auch einige Experten, dass sich Kunden schwer damit tun könnten. Kunden informierten sich insgesamt zwar im Internet, aber buchten prozentual relativ wenig. Problematisch für die Reiseportale sei, dass Kunden bei negativen Erfahrungen in der Regel heute noch die Online-Anbieter verantwortlich machten, weil das Medium Internet noch nicht so etabliert sei und auch der Kunde hier nicht immer differenziere.

## **Verbesserungspotenzial bei der Darstellung gegenüber dem Kunden**

„Unklar bleibt für den Nutzer häufig, ob er es mit einem Veranstalter oder einem Vermittler zu tun hat,“<sup>3</sup> so ein Resultat der Stiftung Warentest-Untersuchung zum Thema „Internet-Reisebuchungen“.

Trotz teilweise kritischer Haltung gegenüber der Untersuchungsmethode werden hinsichtlich der Frage nach Verbesserungspotenzial bei der Darstellung gegenüber dem Kunden verschiedene Aspekte genannt. In Bezug auf die AGB der Portalseiten ist zunächst die Information eines Experten aus eigener Erfahrung interessant, dass Kunden zwar die AGB als gelesen anklicken, aber Untersuchungen zeigen, dass die AGB von den Kunden zum Lesen nicht geöffnet werden.

Um diesem Tatbestand entgegen zu wirken, könnten die genannten Vorschläge der Experten zur Verbesserung dienen

- Die Darstellung der AGB sollte nicht zu komplex sein.
- Die AGB sollten nicht versteckt sein.
- Sie sollten eher Spaß machen und nicht zu „trocken“ zu lesen sein.
- Den rechtlichen Aspekten muss jedoch Genüge getan werden, aber das Erlebnis Reisebuchung müssen so bestehen bleiben.

Verbesserungspotenzial bestehe auch während der Buchung. Die Anbieter sollten in jedem Buchungsschritt zeigen, wo sie Vermittler und wo Veranstalter sind.

Es wird aber auch die Meinung vertreten, aufgrund der Tatsache, dass der Kunde den Unterschied zwischen Reisevermittlern und Veranstaltern sowieso nicht kenne und sich dafür auch nicht interessiere kein Verbesserungsbedarf bestehe.

Nicht alle Experten können eine eindeutige Aussage treffen, inwieweit eine Verbesserung bei der Darstellung gegenüber dem Kunden überhaupt möglich ist. Bei Anbietern, die auf den eigenen Portalen mehrere Rollen übernehmen, sei es generell schwierig, dem Kunden die Unterschiede zu erklären. Der Kunde verstehe dies weder on- noch offline. Klar sei dennoch, dass rein formell der Unterschied zwischen der veranstalteten und vermittelten Tätigkeit auf der eigenen Website deutlich dargestellt werden müsse.

## **4.5 Ausblick und Strategien**

Im Themenschwerpunkt `Ausblick und Strategie` sollten Einschätzungen über das Potenzial des Online-Reisevertriebs und zukünftige Entwicklungstendenzen im Bereich der Leistungsträger, Reiseveranstalter und Reisevermittler gegeben werden. Welche Online-Anbieter gehören über kurz oder lang zu den Gewinnern bzw. den Verlierern? Wo liegen die zukünftigen

---

<sup>3</sup> Stiftung Warentest (Hrsg.): Reisebuchungen im Internet, Nr. 8/2006, S. 82.

Vertriebsschwerpunkte und welche Strategien werden von den Unternehmen für den eigenen Vertrieb in Betracht gezogen werden?

Die Zukunft des Online-Vertriebs und im Speziellen das Potenzial des touristischen Online-Vertriebs wird von allen befragten Experten aus den verschiedenen Bereichen sehr positiv gesehen. Sie sind der Überzeugung, dass das Potenzial eindeutig steigend und mit weiteren Wachstumsraten im Online-Vertrieb zu rechnen ist. Genannte Gründe für diese positive Entwicklung sind:

- 50% aller Haushalte haben heute bereits Highspeed DSL-Zugang.
- Die Internetaffinität nimmt weiter zu, da das Internet dem Kunden heute einen guten Komfort bietet.
- Das Internet ermöglicht einen Preisvergleich rund um die Uhr, den ein stationäres Reisebüro nicht bieten kann.
- Die junge Generation wächst mit dem Medium Internet auf, hier besteht daher ein enormes Wachstumspotenzial.
- Jedes Jahr kommen mehrere Millionen neue Nutzer ins Netz.

Die Wachstumsprognosen sind allerdings differenziert zu betrachten. Im Rahmen der Untersuchung wurde die Einschätzung der Experten erfragt, wie sich der Anteil der Online-Buchungen für die nächsten drei bis fünf Jahre bezogen auf Leistungsträger, Reiseveranstalter und Reisemittler weiterentwickeln wird. Die Einschätzungen bewegen sich für alle drei Gruppen bei einem Wachstum im unteren zweistelligen Bereich (Nennungen zwischen 10% und 25%). Es lässt sich nur tendenziell eine mögliche Rangfolge von Leistungsträgern mit dem größten Potenzial, gefolgt von Reisevermittlern und Reiseveranstaltern aufstellen, da die Aussagen hier deutlich auseinander gehen.

Die Experten gehen davon aus, dass die **Leistungsträger** zunächst durch das Potenzial des Direktvertriebs am meisten wachsen. Die beiden Experten der Leistungsträger sehen für die eigene Branche im Vergleich zu den zwei anderen Gruppen mehr Wachstumspotenzial und damit einen größeren Anteil direkter Online-Buchungen. Die Mehrheit der Online-Reiseportal-Experten und des Veranstaltersektors begründen das Potenzial damit, dass die Produkte der Leistungsträger in der Regel wenig Erklärung bedürfen. Zudem hätten es die Leistungsträger immer einfacher, da ihnen das Produkt gehöre. Vor allem der Verkauf von Flugtickets sei prädestiniert für den Internet-Vertrieb. Das Wachstumspotenzial des Online-Vertriebs der Leistungsträger sei dennoch differenziert zu betrachten: Je „einfacher“ die Produkte, umso mehr würden sie direkt im Internet gebucht. Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass vorrangig die Leistungsträger zu den Gewinnern der Online-Anbieter gehören.

Hinsichtlich der Einschätzung zu den **Reiseveranstaltern** gehen die Aussagen teilweise auseinander. Mit der Begründung, dass Reiseveranstalter wie *TUI* oder *Thomas Cook* über ein Produktportfolio verfügen, bei dem die Sortimentsbreite und -tiefe jahrelang aufgebaut wurde, wird auf der einen Seite den Reiseveranstaltern ein größerer Vorsprung und damit bessere Chancen im Online-Vertrieb eingeräumt. Dagegen heißt es auf der anderen Seite, dass diese noch am Anfang stünden. Sie müssten ihre Produkte entsprechend anpassen und bei der Angebotsdarstellung wesentlich flexibler und dynamischer werden. Die richtige „*Revolution*“ sieht ein Experte erst in zwei bis drei Jahren. Dann seien auch die Reiseveranstalter stark im Internet vertreten. Bei den Veranstaltern wird es vor allem darauf ankommen, wie sie sich in Zukunft im Online-Reisemarkt aufstellen. Internetauwächse werden den Reiseveranstaltern nur dann eingeräumt, wenn sie sich zukünftig mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Dies wird durch die Aussage eines Veranstalterexperten bekräftigt, der ebenfalls bei den Veranstaltern noch Wachstumspotenzial sieht, da der Direktvertrieb auch für den Veranstalter einen günstigeren Vertriebsweg darstelle. Er fügt hinzu, dass damit jedoch nicht gegen die Reisevermittler gesteuert werde. Auf der anderen Seite wird das Argument geäußert, dass das **Reisemittler-Konzept** den Vorteil hätte, momentan weniger risikobehaftet zu sein und entsprechend die Reiseveranstalter eher an Bedeutung verlieren.

Der Bereich der **Online-Reisevermittlung**<sup>4</sup> gilt nach Ansicht eines Experten als am weitesten fortgeschritten. Online-Portale wie Expedia würden beispielsweise den Online-Anteil an Buchungen nicht mehr steigern können, da sie schon alles zu 100% online machen. Dennoch würden auch diese Portale weiter wachsen und ihre Marktanteile ausbauen, so die Einschätzung eines anderen Experten der Reise-Portale. Daneben fingen große Vertriebsketten mit dem Online-Vertrieb erst an. Der stationäre Vertrieb werde nach Experteneinschätzung noch lange den größten Anteil am Umsatz stellen.

Insgesamt gesehen, würden **Gewinner** diejenigen im Online-Reisemarkt sein, die sich durch starke, bekannte Marken behaupten können. Weitere Aspekte wie eine eigene klare Linie und Strategie, qualitativ gute Leistung, eigene Technologie, höhere Conversion-Rate durch intelligenteren und effizienteren Zugangslogiken sowie ein Potenzial an User Generated Content spielen laut Expertenmeinung ebenfalls eine wichtige Rolle, um sich zu den Gewinnern der Online-Reisebranche zählen zu können.

**Verlierer** werden nach Einschätzung der Experten unter anderem diejenigen sein, die Me-Too-Produkte anbieten und entsprechend keine eigenen Schwerpunkte haben. Im Gegensatz zu den Gewinnern betreiben sie weder Marketing noch sind sie über generische Domains leicht im

---

<sup>4</sup> Die Schätzungen der befragten Experten nach Anzahl der Online-Reiseportale in Deutschland gehen von 60-150. Bei der Zahl 150 werden sowohl kleinere als auch größere Portale mit eingerechnet, bei 60 Portalen geht man mindestens davon aus, dass sie im Millionen-Bereich Umsätze generieren. Die Online-Auftritte der traditionellen Reisebüros werden entsprechend nicht mit eingerechnet, die Zahl wird auf 30.000-60.000 geschätzt.

Internet zu finden. Darüber hinaus wird der Standpunkt vertreten, dass es für diejenigen, die als reine Reisevermittler agieren, schwer wird, im Online-Markt zu bestehen. Man wolle nicht von den Provisionszahlungen der Reiseveranstalter abhängig sein. Auch werden die Reiseveranstalter als Verlierer gesehen, die hinsichtlich Technik noch Nachholbedarf hätten, außerdem Reisevermittler, die sich nicht dem Online-Vertrieb anpassen und neue Ideen einbringen. Des Weiteren wird der Standpunkt vertreten, dass aufgrund des Preiskampfes im Online-Reisemarkt alle Anbieter auf eine gewisse Art und Weise verlieren werden.

### **Die Zukunft des Reisevermittlers**

Aufgrund der Zunahme des Online-Direktvertriebs der Leistungsträger oder auch der Veranstalter liegt es nahe zu behaupten, die Stufe des Reisevermittlers werde überflüssig. Unter den Experten besteht jedoch Einigkeit darüber, dass auch zukünftig die Rolle des Reisemittlers nicht an Bedeutung verliert. Weder die befragten Experten der Online-Reisebürobranche, noch diejenigen aus dem Veranstalter- und Leistungsträgersektor sehen einen Grund, die Stufe des Reisevermittlers in Frage zu stellen.

Folgende Gründe werden genannt, weshalb ein Reisevermittler aus Sicht der Experten nicht überflüssig wird:

- Durch Neutralität und Transparenz wird für den Kunden die Möglichkeit geschaffen, Angebote und Preise zu vergleichen. Der Kunde erwartet ein neutrales Angebot und möchte nicht auf den Vergleich verzichten.
- Eine direkte Kommunikation mit Leistungsträgern, beispielsweise mit Hotels im entfernten Ausland (andere Sprache oder Geschäftspraktiken, keine Hotelkette) sei für den Kunden mitunter schwierig und sei damit auf die Hilfe des Vermittlers angewiesen.

Generell wird davon ausgegangen, dass sich die Rolle des Reisevermittlers verändert und man als Reisemittler nur verdienen kann, wenn man dem Kunden einen Mehrwert bietet. Der Reisevermittler werde mehr die Rolle des Dienstleisters und Serviceerbringers annehmen müssen.

### **Vertriebsschwerpunkte und Strategien**

Für einige Vertreter der Online-Reisebüros kommt eine **Multi-Channel-Strategie**, wenn auch in unterschiedlicher Form, durchaus in Frage. Diejenigen, die bereits auf die Multi-Channel-Strategie setzen, oder diese in Erwägung ziehen, begründen ihre Entscheidung/ Überlegung wie folgt: Es solle bei dieser Strategie egal sein, wo der Kunde letztendlich bucht. Der Online- und Offline-Vertrieb solle sich im Unternehmen bestmöglich ergänzen. Ein anderer Experte sieht die strategische Aufgabe darin, die Vernetzung aus stationärem und Online-Vertrieb voranzutreiben. Dies stelle für den Kunden einen Mehrwert dar, da es auch dem Buchungsverhalten des Kunden entspreche. Die Umsetzung dieser Kombination sei allerdings nicht einfach, so die Erfahrung des Experten. Im Vergleich zu anderen Ländern habe Deutschland einen starken stationären

Vertrieb. Aus diesem Grund wäre es nach Ansicht eines anderen Experten auch vorstellbar, diesen Weg zu gehen.

Dem stehen die Meinungen anderer Experten entgegen, für die eine Multi-Channel-Strategie aufgrund ihres bestehenden Geschäftsmodells nicht in Frage kommt und die deshalb dieser Strategie eher kritisch gegenüberstehen.

Auf die Frage, inwieweit **Dynamic Packaging** zukünftig ein **Zusatz- oder Hauptgeschäft** darstellt, sind sich die Experten der Online-Reisebürobranche einig, dass *Dynamic Packaging* künftig in den eigenen Unternehmen eine wichtigere Rolle und einen höheren Stellenwert einnehmen sollte. *Dynamic Packaging* läuft momentan bei allen noch mehr oder weniger als Zusatzgeschäft (unter 50%), es soll aber bei dem größten Teil der befragten Experten mittel- bis langfristig neben der reinen Reisevermittlung zunehmend zum Hauptgeschäft ausgebaut werden. Diejenigen, die genaue Angaben machen, erhoffen sich zukünftig einen Anteil des *Dynamic Packaging* am Gesamtvolumen von mindestens 50%. Nur wenige Experten gehen davon aus, dass *Dynamic Packaging* nur Zusatzgeschäft bleibt. Aufgrund der höheren Verdienstspanne und dem vorausgesagten Wachstumspotenzial wolle man mehr Geld über *Dynamic Packaging* verdienen. Es biete außerdem beste Möglichkeiten und Chancen, dem Kundenwunsch nach mehr Flexibilität entgegen zu kommen. Als erfolgsversprechend wird von einem Experten die Kombination aus 60% Veranstaltung und 40% Reisevermittlung gesehen.