

Tourismus Forum Schweiz 2017 Chancen der Digitalisierung nutzen

Inputpapier zum Workshop 1: Marktbearbeitung im digitalen Zeitalter

Leadpartner dieses Impulspapiers:



Universität St. Gallen
Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Prof. Dr. Christian Laesser (leitend)

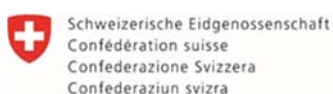
Dufourstrasse 40a
9001 St. Gallen

+41(71)224-2525

+41(79)636-0023

christian.laesser@unisg.ch

Auftraggeber:



Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung



Tourismus Forum Schweiz
Forum Tourisme Suisse
Forum Turismo Svizzera
Forum Turissem Svizra
Tourism Forum Switzerland

1 Einführung ins Thema

Informationen sind heute jederzeit und überall verfügbar – dem Internet und mobilen Geräten sei Dank. **Informationsverbreitung** und **Vertrieb** im Tourismus ist deshalb vermeintlich einfach geworden: Jeder Akteur kann – anders als im Vor-Internet-Zeitalter - theoretisch selbständig mit jedem Internetnutzer der Welt in Verbindung treten; **jeder Anbieter kann sich deshalb global vermarkten**, sofern er die hierzu notwendigen Kompetenzen und Ressourcen (Sprachen, Marketingpower und Befähigung zum Spielen auf der digitalen Marketingklaviatur, etc.) hat. Doch: Die **Konkurrenz** ist jetzt eben auch **global** und wir haben mit den globalen **Gatekeepern** (bspw. Suchmaschinen und **Buchungsplattformen**) neue **Barrieren**. Darüber hinaus hat Information nicht nur mehr einen **unmittelbar funktionalen Charakter**, sondern gerade auch im Tourismus rückt der **mittelbare lustbetonte und erlebnisorientierte Charakter** vermehrt in den Vordergrund. Man surft nicht nur, um gezielt nach Informationen zu suchen, sondern das Surfen selbst kann ein lustvolles Erlebnis sein.

Die **Marktbearbeitung** sowie der **Abschluss von Transaktionen** werden zunehmend von **digitalen Instrumenten geprägt**. Damit einher geht zunächst ein vermehrt personalisiertes Marketing, bspw. via Social Media und datengestützte Werbeformate. Doch auch der Verkauf und insbesondere das Pricing werden verstärkt individualisiert, um Konzept wie Dynamic Pricing und Yield Management gezielter zu realisieren. Dabei werden **Daten zu Kundenbedürfnissen** und **–verhaltensweisen** zu einem wichtigen **Rohstoff**.

Sich die Komplexität dieser Themen vor Augen haltend schliessen wir, dass sich die Akteure des Schweizer Tourismus auf eine langanhaltende und steile Lernkurve begeben müssen.

2 Zentrale Themen

Wir behandeln das Thema Vermarktung aus einer an der Nachfrage orientierten Perspektive. Folgende Themen werden näher behandelt:

- Narrative und Geschichten als Grundlage für ‚Erfolg‘ (in Social Media)
- Management und Digitalisierung von Kanälen und Kundenkontaktpunkten
- Globale Vertriebsplattformen vs. lokaler globaler Vertrieb
- Die Zukunft der Destination und der DMO

Wir operationalisieren die Diskussion der obigen Themen entlang der folgenden vier verbreiteten **Ansätze** (wobei Digitalisierung hierbei verbindend und integrierend wirkt):

- **Strategische Besucherströme SBS** (als zentrales Konzept); SBS sind die Grundeinheit des Managements und der Marktbearbeitung in einer Destination;
- **Customer Journey**, d.h. einzelne Zyklen, die ein ‚typischer‘ Repräsentant eines SBS im Kaufentscheidungs- und Konsumprozess durchläuft;
- **Kundenprozess**, d.h. alle Prozesse eines Anbieters, die vom Anbieter zum ‚typischen‘ Repräsentant eines SBS und vom ‚typischen‘ Repräsentant eines SBS zum Anbieter hin ausgerichtet sind;
- **Kundenkontaktpunkte** (oder **Touchpoints**), d.h. direkte oder indirekte Interaktionspunkte eines ‚typischen‘ Repräsentant eines SBS, an welchen zum Kauf animiert, Informationen ausgetauscht und/ oder Käufe versprochen (Reservation, Bestellung) oder effektiv getätigt werden.

2.1 Narrative und Geschichten (Content) als Grundlage für ‚Erfolg‘ (in Social Media)

Menschen organisieren ihre Erlebnisse (= aussergewöhnliche Situationen, ausserhalb von Routinen) und Erfahrungen im Rahmen von **Narrativen**; das ganze humane Erinnern basiert letztlich auf - oft (**be**)wertenden - **Geschichten**. Diese Geschichten sind – nicht zuletzt aufgrund des Erlebnischarakters von Informationen (insbesondere Bilder und Filme) - auch ein zentrales Instrument, **soziale Netzwerke** zu pflegen, so auch über Social Media. Destinationen sind in dieser Logik Orte oder gar ‚**Bühnen**‘, an welchen von **Anbietern und Gästen Geschichten generiert werden**, welche sonst bedeutungslose Räume in **attraktive touristische Ziele** und damit **Orte mit Anziehung** verwandeln.

Mit **Content Marketing** versuchen Anbieter und Destinationen mit **informierenden, beratenden und unterhaltenden Inhalten** Gäste anzusprechen. Augmented und Virtual Reality verhelfen hierbei zu neuen **hochwertigen sensorischen Erlebnissen**. Stories sind ein vielversprechender Strukturierungsansatz für Inhalte, wobei berücksichtigt werden muss, dass **Storytelling** – mit dem Ziel eine Erinnerung zu sichern und die Geschichten weiter zu verbreiten - prioritär **durch Gäste** erfolgt und Destinationen und Anbieter lediglich **Hilfestellung** bieten können und sollten. Auf den Punkt gebracht: Gibt es keine durch den Gast generierbare Story, so gibt es letztlich auch kein Produkt oder Angebot.

Mit der **Verbreitung von Geschichten beeinflussen wir uns gegenseitig**. Orte mit Anziehung für ein breites Publikum entstehen damit nicht nur mehr im stationären Raum über die Face-to-Face Verbreitung dieser Geschichten wie im vor-Internetzeitalter, sondern auch im grossen nahezu grenzenlosen **virtuellen Raum der Social Media** in den **sozialen Netzwerken der Geschichtenerzähler**. Die vielen Besucher im Valle Verzasca im Sommer 2017 lassen grüssen...

Social Media sind im Kern durch **mobile und stationäre Technologien geschaffene virtuelle Räume** des **Geschichtenerzählens**. Diese Geschichten und Bilder, summarisch **User generated Content (UGC)**, werden **unvorhersehbar in mehrere Richtungen verstreut** und **beeinflussen Empfänger** in einem **kaum messbaren Ausmass**. Social Media übernehmen hierbei die Funktion der **weit reichenden**, aber auch oft **unkontrollierbaren Geschichtenverbreitung**.

Aus der oben beschriebenen Situation ergeben sich zwei wichtige Implikationen.

- Mit **Social Media** stehen heute **gross-skalierte virtuelle Räume zum Austausch von Informationen und Geschichten** innerhalb sozialer Netzwerke aber auch netzwerkübergreifend zur Verfügung. **Bewertungen** (zum Beispiel) sind hierbei nur eines von vielen möglichen Formaten. Der Mangel an Steuerungsmöglichkeiten von Kommunikationsinhalten in einer solchen Welt zwingt alle, die **materiellen Inputs auf deren potentielle Effekte auf Kommunikationsinhalte** auszurichten und dies sodann – vereinfacht gesagt – laufen zu lassen und zu beobachten (in Ermangelung der Beeinflussbarkeit).
- Produkte oder noch besser (konkrete) Angebote sind deshalb vermehrt entlang eines **unterstellten Narratives** auszugestalten und auf ein **maximales Potential** hinsichtlich ihrer **Storyfication** bzw. **UGC** (was erzählt der Gast, wenn er nach Hause geht; oder über die sozialen Medien?) auszurichten. Nicht Anbieter erstellen die Geschichte, sondern Anbieter schaffen mit dem **Leistungsdesign maximale Chancen**, dass Gäste eine Geschichte im Sinne der Anbieter gestalten und verbreiten. Bedingung für die Verbreitung von UGC hierzu ist Konnektivität der Gäste, sprich ein kostenloser oder günstiger Zugang zum Internet.

2.2 Management und Digitalisierung von Kanälen und Kundenkontaktpunkten

Gäste interagieren – je nach Verhaltensweise und deren Begründungen – entlang unterschiedlicher **Touchpoints** (a) direkt oder (b) indirekt mit unterschiedlichen Anbietern.

- Die Touchpoints im **Kundenprozess vor dem Aufenthalt** sind schon heute weitgehend durch **Self Service Technologie (SST)** digitalisiert, bspw. in Form einer eigenen Online-Präsenz der meisten Anbieter (idealerweise mit einem Online-Shop). Der Qualität und Quantität der Kommunikation sind hierbei technologisch kaum mehr Grenzen gesetzt, was diese Touchpoints zu **individualisierbaren multimedialen und multisensorischen Erlebnispunkten** macht.
- **Wesentliche Lücken** bestehen dagegen an **Touchpoints vor Ort/ während des Aufenthalts**. Beispiele: Ad-hoc (virtuelle) Leistungsintegration (bspw. lokale Packages), Check-In/ Check-Out Prozesse, Kontrollprozesse (bspw. Immigration und Zoll), IT-Unterstützung bei persönlichen Interaktionen (bspw. um seltene Fragen schneller beantworten zu können), Bestellprozesse in Restaurants, usw. SST erhöht nicht nur die Produktivität (was hier nicht Thema ist), sondern ermöglicht auch eine Individualisierung des Kundenkontakts, wenn nicht gar eine **Mass Customization** (Massenpassung), welche ohne SST kaum möglich wäre.

Wir erlauben uns, nachstehend einige Überlegungen und eine Faustregel zum Umgang mit dieser Komplexität anzubringen.

- (1) In Anerkennung der unterschiedlichen räumlichen Verhaltensweisen schlagen wir zunächst eine konsequente **Ausrichtung allen Handelns auf klar segmentierte SBS** vor (bspw. Wintersport treibende Familien). Dies bedeutet eine Restrukturierung aller relevanten Prozesse um diese **Grundeinheiten des Managements und der Marktbearbeitung** in einem Unternehmen/ Destination (Netzwerk von Unternehmen).
- (2) Für die Phase **vor dem Aufenthalt** ist **pro Besucherstrom** zu entscheiden, welche relevanten **Inhalte** entlang des **Customer Journeys** sinnvoll und welche **Online-Kanäle** und damit Touch-Points im **Kundenprozess** nötig sind. Besonderes Augenmerk gilt es auf die Wirkung auf den gegebenen Besucherstrom zu legen. Beispiel: Welche Informationen und Leistungen brauchen diese Wintersport treibenden Familien zu welchem Zeitpunkt im Entscheidungsprozess?
- (3) Bei allem sind **kooperative Regionalansätze** (Poolen von Ressourcen und Aktivitäten) anzudenken. Es ist zu vermuten, dass sich Hotels bspw. bei Suchmaschinen- oder Stichwortwerbung in bestimmten Märkten gegenseitig hochschaukeln und ein abgestimmtes Marktverhalten effizienter und kostengünstiger sein würde (auch gegenüber OTAs). Beispiel: Man verknüpft für Wintersport treibende Familien zentrale Anbieter.

Am Ende des Tages wird es darum gehen, so weit wie möglich **individualisierte** (und damit disaggregierte) **Customer Journeys** entlang (aggregierter) SBS mit **inhaltlich und technologisch passenden Touchpoints** zu unterstützen, diese hierbei auch zu bewirtschaften und zu **nahtlosen Kundenerfahrungen** auszugestalten. Ein **kundenzentriertes Design** dieser Touchpoints oder gar ein gemeinsames Design zusammen mit Lead-Kunden ist hierbei nachweislich hilfreich.

2.3 Globale Vertriebsplattformen vs. lokaler globaler Vertrieb

Buchungsplattformen wurden innert kürzester Zeit zu global dominanten Vertriebskanälen. Kaum ein Anbieter einer touristischen Kernleistung kommt heute an diesen vorbei. Dies gilt insbesondere auch für Hotels.

Bevor hier entsprechende Überlegungen geteilt werden ist es hilfreich festzuhalten, was eigentlich abgeht.

Dominanz von Buchungsplattformen basiert auf enormen – weil globalen – **Netzwerkeffekten** derer Geschäftsmodelle. Viele Gäste finden viele Angebote; viele Anbieter erreichen viele Gäste. Grösse in Folge von Wachstum macht solche Plattformen immer populärer, was ihnen sodann eine weitgehende **Gestaltungsmacht** (bspw. bzgl. Tiefstpreisen) sichert.

Dass diese Netzwerke spielen können, bedarf es jedoch einer hohen **Gleichartigkeit** der vertriebenen **Leistungen**; eine Übernachtung oder ein Flug, sind in ihrem Kern mehr oder weniger **austauschbare touristische Commodities** (Rohwaren). Die Plattformen sind erfolgreich im Vertrieb dieser Rohwaren; Möglichkeiten zum Abbilden von **Leistungs-differenzierungen** bestehen dagegen nur beschränkt und wenn, dann nur bei ebenfalls weitgehend global standardisierbaren Leistungen (bspw. Frühstück in einem Hotel).

Die meisten Hotels vertreiben derzeit **gleiche oder ähnliche Leistungen gleichzeitig** über **viele unterschiedliche Kanäle**. Das ist teuer und komplex. Es wäre einen Versuch wert, sich vertriebstechnisch von dieser Mitte wegzubewegen und sich im **Vertrieb** vermehrt **differenziert** an potentiellen **Kundenbedürfnissen** und -prozessen und an Partnern, welche zu diesen Kunden **Zugang** haben, zu orientieren. Hierbei ergeben sich zwei **Extremansätze**, an oder zwischen denen sich ein Anbieter bei der Konfiguration seiner Vertriebswege orientieren kann:

- **Die Rohware «Übernachtung» auf globale Buchungsplattformen:** Komplette Auslagerung des Vertriebs der Rohware «Übernachtung» auf eine globalisierte Vertriebsplattform und hierbei eine Tiefstpreisgarantie (für die Rohware!) akzeptieren. Auf der eigenen Webpage erscheint konsequenterweise nur noch ein Link auf eine globalisierte Plattform. Als Anbieter fokussiert man v.a. auf die Leistung und damit Erzielung guter Gästefeedbacks sowie auf die Maximierung von Deckungsbeiträgen aus Nebengeschäften.
- **Angereicherte und differenzierte Leistung in differenzierte Vertriebskanäle:** Rohware mit Zusatzleistungen anreichern und sodann nur noch als Pauschalen über eigene Plattformen (Unternehmen oder Destination) oder segmentspezifische Kanäle vertreiben. Hierbei kann sogar ein Baukastenmodell (Dynamic Packaging) oder Leistungskonfigurator ins Auge gefasst werden; eine solche spielerische Unterstützung zur Kaufentscheidung steigert die Attraktivität des eigenen Kanals und stiftet einen Wert an sich.

Ein Gast, welcher nur übernachten will, soll und kann auf der globalen Buchungsplattform landen. Einem Gast, der mehr will, sollte ein Lust-machender Auswahl- und Buchungsprozess angeboten werden (auf welchem er vielleicht nach Sichtung eines Plattformangebots landet). Freiwilliges Reisen und Ferien machen ist mehr als nur der Konsum einer Rohware!

2.4 Die Zukunft der Destination und der DMO

2.4.1 Situation

Das Verständnis, was genau eine **Destination** ist bzw. wie eine solche abgegrenzt wird, unterliegt aufgrund der zum Management einer Destination zugehörigen zentralen Funktionen einem **Widerspruch**:

- Funktionen wie **Planung** (bspw. Infrastruktur, aber auch örtliche und regionale Strategien, etc.) und **Interessensvertretung** können oder müssen aus politischen Gründen **geographisch abgegrenzt** werden. Mit Hilfe regionaler Planungsansätze werden hierbei schon jetzt Synergien genutzt und Redundanzen vermindert.
- Dagegen müssen Funktionen wie **Angebotskoordination** und insbesondere alle **Marketingfunktionen** strikte an den **Marktgegebenheiten** ausgerichtet werden: Es ist der Gast, welcher durch seine **räumliche Verhaltensweise** (vgl. **SBS**), 'seine' Destination bestimmt und nicht der Anbieter, welcher sich politisch räumlich in einer 'Destination' strukturiert.

Es besteht also Handlungsbedarf zur Lösung dieses Konflikts; dieser wird durch die **Digitalisierung** aufgrund deren potentialen zur **virtuellen Leistungsintegration** in der Tendenz beschleunigt.

Statt in Strukturen ist deshalb vielmehr – und mit Unterstützung digitaler Instrumente – in **Aufgaben** und dazugehörigen **Prozessen zu denken** und zu arbeiten, hierzu geeignete Koordinationsmechanismen einzuführen und hierauf basierend sodann – wo notwendig und sinnvoll – **prozessbezogene stabile organisationale Strukturen** zu schaffen (**Struktur folgt Prozess**).

Aus Vermarktungssicht ist hierbei darüber aufgrund der **Kommerzialisierung des Tourismus** mehr in Welten von **Angeboten** statt nur **Produkten** zu denken.

- Die Logik der **Angebotsgestaltung** basiert primär auf einer **Inwertsetzung** touristisch **gegebener und geschaffener Ressourcen** durch **differenzierte Dienstleistungen**, welche sich wiederum klar an **Bedürfnissen** und **räumlichen Verhaltensweisen** von Gästen und damit an den SBS ausrichten. Das Potential zur **Storyfication** oder Inhalt und Menge von Posts und damit **Promotion im virtuellen Raum der sozialen Medien** ist hierbei eine gute **Orientierung** zur Messung der potentiellen und effektiven Attraktivität von Angeboten.
- Hierbei können **Leistungen gebündelt werden**, wobei diese Angebotsgestaltung und –bündelung entweder in Form von **vorgefertigten Pauschalen** durch eine Vermarktungsorganisation erfolgt (alte Welt) oder durch den Gast selbst, indem man ihm (**digitale**) **Werkzeuge** gibt, eigene **individualisierte Leistungspakete** zu schnüren (**virtuelle Leistungsintegration** der neuen digitalen Welt; vgl. Dynamic Packaging).
- Der **Vertrieb** solcher **Angebotsbündel** erfolgt nach Möglichkeit über **eigene Plattformen**, wobei hierbei idealerweise **erlebnisreiche Kernleistungen** exklusiv angeboten und damit quasi proprietarisiert werden. Ich mache diese meine Plattformen bekannt in Partnerschaft mit bestehenden Plattformen, die bei spezifischen Zielgruppen bekannt sind wie bspw. RailAway, weekend4two, heiraten.ch, etc. Im Gegensatz dazu kann der Vertrieb einfacher kommodifizierter Leistungen **globalen Plattformen** überlassen werden.

3 Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Themas

Zusammenfassend stellen wir folgende **Thesen** in den Raum:

- (1) **Follow the Flow:** In Anerkennung der **wachsenden Unterschiede** im **räumlichen Verhalten unserer Gäste** richten wir in Zukunft alles Marketing-Handeln auf **Strategische Besucherströme (SBS)** aus. Dies bedeutet eine Restrukturierung aller relevanten Marketing-Prozesse um diese Grundeinheiten des Managements und der Marktbearbeitung in einem Unternehmen/ Destination (Netzwerk von Unternehmen).
- (2) **Gästezentrierte Customer Journeys:** In Zukunft werden wir mit Hilfe von **SST** weitgehend **individualisierbare Customer Journeys** entlang (aggregierter) **SBS** mit inhaltlichen und technologisch passenden **Touchpoints** schaffen. Dies ermöglicht aus Kundensicht mindestens **virtuell nahtlose Erfahrungen**. Ein kundenzentriertes Design dieser Touchpoints oder gar ein gemeinsames Design zusammen mit Lead-Kunden wird bei der Ausgestaltung dieser Prozesse helfen.
- (3) **Storyfication:** Mit **Social Media** stehen heute **gross-skalierte virtuelle Räume** zum **Austausch von Informationen** und **Geschichten** zur Verfügung. Produkte oder noch besser (konkrete) Angebote werden deshalb vermehrt entlang eines supponierten **Narratives** ausgestaltet und auf ein maximales **Potential** hinsichtlich ihrer **Storyfication bzw. UGC** (was erzählt der Gast, wenn er nach Hause geht; oder über die sozialen Medien?) auszurichten.
- (4) **Promotion:** Promotion wird zunehmend durch **Gäste selber übernommen** und kann von Destinationen genutzt werden. Promotion durch Anbieter und Destinationen ist nur mehr zur **Steuerung der Wahrnehmung** bei Gästen und im Fall **konkreter Angebote** notwendig und sinnvoll.
- (5) **Vertrieb:** Auch der **Vertrieb** wird vermehrt differenziert an **SBS** und damit **potentiellen Kundenbedürfnissen** und **-prozessen** und an **Partnern**, welche zu diesen Kunden Zugang haben, orientiert. **Globale Kommunikations- und Vertriebsstrukturen** werden aufgrund massiver Netzwerkeffekte idealerweise für den **Vertrieb touristischer Rohprodukte** genutzt. Dagegen lohnt es sich, Leistungen, bei welchen **erlebnisreiche Kernleistungen** exklusiv und proprietärisiert werden können, selber zu vertreiben.
- (6) **Legitimation Destination und DMO:** Die sachliche Legitimation einer angebotsseitig räumlich abgegrenzten Destination basiert in Zukunft im Wesentlichen auf der Übernahme der **vollständigen oder wenigstens teilweisen Bewirtschaftung einer Vielzahl von SBS** (Angebotskoordination und Marketing) sowie der damit verbundenen planerischen Aufgaben und Lobbying (falls notwendig).
- (7) **Abgrenzung Destination und DMO:** Die Grenzen von Destinationen werden **fluid**; eine **hierarchische Ordnung** über mehrere Stufen wie heute wird einer **geographisch überlappenden aber mehr gästebzogenen** statt **geographischer Ordnung** weichen. Entsprechend werden auch die Finanzierungsflüsse angepasst werden (müssen).
- (8) **DMO als Incoming Operator:** Touristische Vermarktungsorganisationen werden zunehmend zu Incoming Operators, welche Leistungen auf Basis **standardisierter digitaler Prozesse** selbständig bündeln oder den Gast mit Hilfe **Dynamic Packaging** in die Lage versetzen, diese Aufgabe entsprechend seinen Bedürfnissen selbständig zu übernehmen. Sie stehen hierbei im Wettbewerb mit internationalen OTAs, können aber durch die Entwicklung eines solchen Geschäftsfeldes Margen von internationalen Tour Operators zurückholen und mehr wirtschaftliche Nähe zwischen Reisenden und Bereisten schaffen.