



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

# Zukunft des stationären Reisebüros

Entwicklungen, Trends, Zukunftsperspektiven und mögliche  
Strategien

CRED-Bericht Nr. 18<sup>1</sup>

Monika Bandi Tanner  
Hansruedi Müller  
Chantal Julen  
Adrian Pfammatter

Bern, Januar 2019

---

<sup>1</sup> Der Bericht ist im Rahmen eines von der Universität Bern durchgeführten und vom SECO unterstützten Projekt für den Schweizer Reise-Verband entstanden

CRED  
Universität Bern  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach 8573  
CH-3001 Bern

CRED Tel. +41 031 631 37 11  
Fax +41 031 631 34 15  
info@cred.unibe.ch  
www.cred.unibe.ch

# Zukunft des stationären Reisebüros

CRED-Bericht\* Nr. 18

Monika Bandi Tanner

Universität Bern

Hansruedi Müller

Universität Bern

Chantal Julen

Universität Bern

Adrian Pfammatter

Universität Bern

## Zusammenfassung

In der Schweiz hat sich seit dem Jahr 2000 die Anzahl Reisebüros von ca. 3'700 auf 1'650 im Jahr 2017 verringert. Zwar zeichnet sich in den letzten Jahren eine Stabilisierung ab, doch ist das stationäre Reisebüro weiter unter Druck. Die Reisewelt verändert sich nicht nur durch die Digitalisierung, sondern insbesondere auch durch die Individualisierung, die neuen Lebensstile, die Forderungen der Nachhaltigkeit oder die sich verändernden Bedrohungen wie z.B. Cybersicherheit. In Anbetracht dieser Entwicklungen ist es wichtig, das Reisebüro so auszurichten, dass es zukunftsfähig bleibt und dem Kunden klare Mehrwerte bieten kann. Die Forschungsstelle Tourismus hat gemeinsam mit dem Schweizer Reise-Verband eine Studie zur Zukunft des stationären Reisebüros verfasst. Dabei werden Denkanstösse und mögliche Ansatzpunkte zur Zukunftssicherung der Reisebüros vermittelt. Zudem wurden konkrete Management-Tools zur Selbsteinschätzung der Chancen und Gefahren sowie zu möglichen Entwicklungsstrategien erarbeitet. Das angewandte Forschungsprojekt verfolgte folgende Zielsetzungen: Aufzeigen von Megatrends, Reisetrends sowie Entwicklungen in den Rahmenbedingungen für Reisebüros, Ableiten von künftigen Herausforderungen, Aufarbeiten von Good Practice-Beispielen und Aufzeigen von Entwicklungspotentialen, Ableiten von Strategieoptionen für stationäre Reisebüros sowie entsprechenden Unterstützungsmitteln.

\*In den CRED-Berichten werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten und anwendungsrelevanten Projekten publiziert.

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>0. Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>TEIL 1: EINLEITUNG UND VORGEHEN</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	7
1.2 Zielsetzungen	8
1.3 Methodik	9
<b>TEIL 2: ANALYSE IST-SITUATION</b>	<b>10</b>
<b>2 Zusammenfassung wiss. Literaturrecherche</b>	<b>10</b>
<b>3 Aktuelles Reiseverhalten</b>	<b>14</b>
3.1 Internationale Tourismusedwicklung	14
3.2 Eckdaten zum Reiseverhalten	15
3.3 Reiseauswahl, Informationsbeschaffung und Buchung	16
<b>4 Befragung Ferienmesse</b>	<b>20</b>
4.1 Vorgehen	20
4.2 Resultate	20
<b>5 Reisebüro-Typologie</b>	<b>24</b>
5.1 Ansatz Freizeit- und Lebensstilgruppen	24
5.2 Ansatz touristisches Verhalten	26
5.3 Typologie für die Schweizer Reisebüro-Landschaft	28
5.4 Reisebüro-Typen im Vergleich	35
<b>6 Beispiele aus der Praxis</b>	<b>36</b>
6.1 Good Practice Beispiele	36
6.2 Kuoni Neuausrichtung: „Günstiger als Sie denken“	41
<b>TEIL 3: ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN</b>	<b>44</b>
<b>7 Zukünftige Entwicklungen im Tourismus und deren Implikationen für Reisebüros</b>	<b>44</b>
7.1 Megatrends im Tourismus	44
7.2 Zukünftige Reisetrends im deutschen Markt	45
<b>TEIL 4: INTERMEZZO DIGITALISIERUNG</b>	<b>48</b>
<b>8 Digitale Transformation</b>	<b>48</b>
8.1 Herausforderungen im digitalen Zeitalter: Artikel von Bruno Messmer	48
8.2 Interview mit Matthias Stürmer	51
8.3 Datenschutz und Datensicherheit	54
<b>TEIL 5: MANAGEMENT-INSTRUMENTE</b>	<b>57</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>9 SWOT-Analyse</b> .....	<b>57</b>
9.1 Stärken / Schwächen Ihres Reisebüros .....	57
9.2 Chancen / Gefahren ihres Reisebüros .....	59
<b>10 Entwicklungspotenziale für Reisebüros</b> .....	<b>61</b>
<b>11 Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros</b> .....	<b>64</b>
<b>12 Change Management</b> .....	<b>72</b>
<b>13 Finale Tipps zur Zukunftssicherung</b> .....	<b>75</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>76</b>
Anhang A - Workshop-Teilnehmer/innen .....	76
Anhang B – Erfolgsversprechende Szenarien für den stationären Vertrieb ..	77
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>78</b>

### 0. Management Summary

In der Schweiz hat sich seit dem Jahr 2000 die Anzahl Reisebüros von ca. 3'700 auf 1'650 im Jahr 2017 verringert. Zwar zeichnet sich in den letzten Jahren eine Stabilisierung ab, doch ist das stationäre Reisebüro weiter unter Druck!

Das angewandte Forschungsprojekt verfolgte unter anderem folgende Ziele:

- Skizzieren von zentralen Reisetrends sowie Entwicklungen in den Rahmenbedingungen der Reisebüros,
- Aufarbeiten von Good Practice-Beispielen und Aufzeigen von Erfolgspotentialen,
- Entwickeln von Checklisten und Management-Tools zur Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells.

Schlüsselerkenntnisse aus der Literatur stimmen zuversichtlich:

- Reisebüros können als Informationsvermittler auf den Nachteilen des Internets aufbauen und Zeitersparnis, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit anbieten.
- Reisebüros können durch die neuen Technologien bessere, direktere und individuellere Serviceleistungen erbringen.
- Die digitale Fitness aller Reisebüro-Mitarbeitenden gilt als Schlüssel für den Erfolg – Umdenken auf der Führungsebene ist notwendig.

Die Reisewelt verändert sich nicht nur durch die Digitalisierung, sondern insbesondere auch durch die Individualisierung, die Überalterung, die neuen Lebensstile, die Forderungen der Nachhaltigkeit oder die sich stets verändernden Bedrohungen.

Prognosen sagen voraus, dass in Deutschland der Buchungsanteil über Online-Kanäle von 42% im Jahr 2015 auf 66% im Jahr 2025 steigen wird.

Die Reisetrends können in aller Kürze wie folgt zusammengefasst werden: Älter – bunter – auch mit Kindern – Wärme in der Ferne – immer online – multi-optional – motiviert und interessiert – neugierig und abwechslungsverliebt – sehr kompetent.

Die digitale Transformation ist als Chance zu verstehen, d.h.

- konstant am Ball bleiben und neue Tools selbst ausprobieren,
- Wissen einholen und Innovations- resp. Austauschplattformen nutzen,
- Mitarbeitende mit einer hohen IT-Affinität rekrutieren und «Digital Skills» im Team weiterentwickeln.

Der Datenschutz wird immer wichtiger. Deshalb laufend überprüfen: Zutrittsschutz? – Zugangsschutz? – Zugriffsschutz? – Identifikation? – Authentifikation? – Verifikation?

Das „universelle“ Reisebüro steht am stärksten unter Druck. Sich zu positionieren und auf einzelne Geschäftsfelder mit Synergiepotenzial zu konzentrieren ist vielerorts notwendig.

Nur wer sich immer wieder bezüglich der eigenen Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren hinterfragt, Stärken weiterentwickelt, Schwächen reduziert, Chancen antizipiert und sich auf Gefahren einstellt, bleibt zukunftsfähig.

## Management Summary

Die grössten Entwicklungspotenziale für Reisebüros liegen insbesondere

- in der geschickten Zusammenstellung und der ständigen Weiterbildung des Teams,
- im Sichtbarmachen beim potenziellen Kunden – vermehrt online,
- in der laufenden Anpassung an die technische Entwicklung und deren Implementierung in die Kundenkommunikation und -inspiration,
- in der Weiterentwicklung der Beratungsqualität.

Zur Weiterentwicklung der Reisebüros ist die strategische Ausrichtung der wichtigsten Geschäftsfelder periodisch zu hinterfragen. Dabei ist der potenzielle Kunde in den Fokus zu stellen:

- Welches Werteversprechen geben wir dem Kunden ab?
- Welche Kundensegmente sprechen wir an und über welche Absatzkanäle?
- Welches Angebotssortiment stellen wir bereit und zu welchem Preis?
- Wie kommunizieren wir und wie pflegen wir unsere Kundenbeziehungen?
- Welche Partnerschaften sind zielführend und können ausgebaut werden?
- Welches sind unsere Schlüsselressourcen und wie veredeln wir sie?
- Wie können unsere finanziellen Ergebnisse zur Zukunftssicherung optimiert werden?

Um sich erfolgreich auf die Veränderungen einzustellen, braucht es in vielen Betrieben einen eigentlichen Change Management-Prozess:

- Den Wandlungsbedarf feststellen,
- Wandlungsziele formulieren,
- Wandlungsbedingungen schaffen,
- Veränderungen umsetzen und überprüfen.

## TEIL 1: EINLEITUNG UND VORGEHEN

### 1 Einleitung

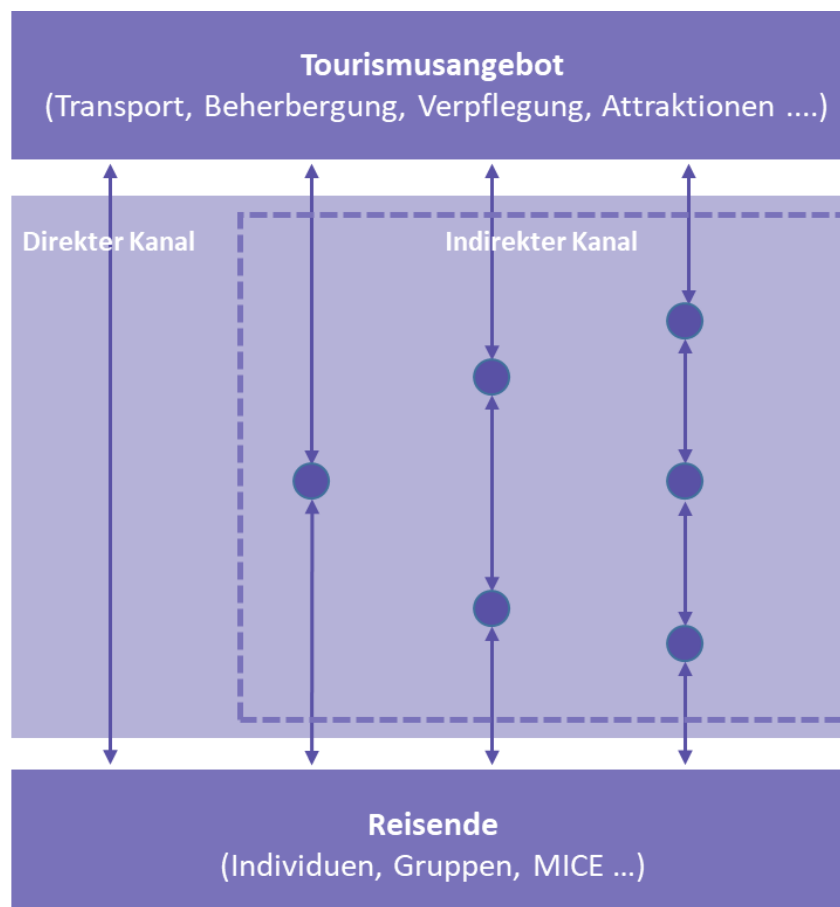
#### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

##### *Der touristische Distributionsprozess*

Die Distribution von Reiseangeboten war seit jeher eine Herausforderung, bei der Reisevermittler eine zentrale Rolle einnahmen. Der Distributionsprozess im Tourismus, also die Vermittlung des Tourismusangebots zum Kunden, erfolgt einerseits über direkte Kanäle wie bspw. direkte Buchungen über die Website des Anbieters oder aber über indirekte Kanäle, in welchen sich Geschäftsfelder für intermediäre (vermittelnde) Akteure ergeben (vgl. Abbildung 1). Als Intermediäre zwischen den Reisenden und dem touristischen Angebot sind Reisebüros zusammen mit anderen Akteuren wie bspw. Tour Operators wichtige Player.

Der Distributionsprozess im Tourismus ist keinesfalls in sich «geschlossen». Er setzt bei der Informationsbeschaffung des Kunden an und wird durch die Leistungserbringung der Anbieter weitergeführt. Reisevermittler müssen immer wieder versuchen, ihre Rolle zu finden und sie gegebenenfalls neu zu definieren. Dieses Projekt beschränkt sich auf die Rolle des stationären Reisebüros.

Abbildung 1: Touristischer Distributionsprozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Goeldner and Ritchie (2011)

### ***Das Reisebüro unter Druck – doch es gibt Hoffnung***

Mit zunehmend reiseerfahrenen Kunden, neuen und direkten Kommunikationskanälen zwischen touristischen Anbietern und Reisenden sowie neuen Geschäftsmodellen im intermediären Bereich verändert sich das Umfeld der Reisebüros stark. Es zeigt sich ein anhaltender Trend zum Internet als Informations- und Buchungsmedium (vgl. Kapitel 3 und 4). Es stellt sich daher zunehmend die Frage, welche Rolle stationäre Reisevermittler (in der Folge Reisebüro genannt) im Tourismussystem in Zukunft noch haben. In medialen Berichten wurde schon oft vom „Ende der Reisebüros“ geschrieben. In der Schweiz hat sich seit dem Jahr 2000 die Anzahl Reisebüros von ca. 3'700 auf 1'650 verringert. In den letzten paar Jahren zeichnet sich jedoch eine Stabilisierung ab (SRV, 2018).

Trotz dem grossen Druck auf Schweizer Reisebüros gibt es zahlreiche Argumente, dass Reisebüros als Intermediäre in Zukunft immer noch eine wichtige Rolle einnehmen können: Bspw. beim Reduzieren von Unsicherheiten von Touristen aufgrund der Vielfalt an Informationsmöglichkeiten zu Angeboten, zur Befriedigung von Sicherheits- und Versicherungsbedürfnissen wegen geopolitischen Entwicklungen und Terrorismus oder durch die Nutzung neuer Interaktionsmöglichkeiten, die durch technologische Entwicklungen entstanden sind. Diese Chancen sind zu nutzen, doch müssen die konventionellen Geschäftsmodelle und die Kompetenzen kritisch hinterfragt werden.

### **1.2 Zielsetzungen**

Das angewandte Forschungsprojekt verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Skizzieren von zentralen Megatrends, Reisetrends sowie Entwicklungen in den Rahmenbedingungen für Reisebüros,
- Ableiten von Herausforderungen mit Chancen und Gefahren für Reisebüros in den nächsten 5-10 Jahren inkl. Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Wissenschaft,
- Aufarbeiten von Good Practice-Beispielen und Aufzeigen von Entwicklungspotentialen,
- Ableiten von Strategieoptionen für stationäre Reisebüros,
- Entwickeln von Sensibilisierungsmassnahmen zur Transformation von Reisebüros (Workshops) sowie entsprechende Unterstützungsmittel (Checklisten, Tools, Leitfaden).



## Einleitung

### 1.3 Methodik

Das Projekt gliedert sich in drei Bearbeitungsphasen:

Abbildung 2: Methodisches Vorgehen in drei Phasen



Quelle: Eigene Darstellung

Die drei Workshops fanden wie folgt statt:

- Fokusgruppen-Workshop vom 14.3.2018 mit 7 ehemaligen Tourismusstudierenden der Uni Bern im Alter von 30-45 (vgl. Anhang A)
- Evaluations-Workshop vom 6.6.2018 mit 8 Touristiker/-innen an der IST in Zürich (vgl. Anhang A)
- Expertenworkshop vom 23.8.2018 mit 8 Vorstandsmitgliedern des Schweizer Reise-Verbandes (SRV) in Zürich (vgl. Anhang A)

Einzelgespräche mit

- o Simon Schnellmann, Inhaber von Travel Worldwide AG, Zürich vom 25.4.2018 (Kapitel 6)
- o André Plöger, Leiter Corporate Development und Marketing, DER Touristik Suisse AG, Zürich vom 15.5.2018 (Kapitel 6)
- o Andreas Lehmann, Inhaber und Verwaltungsratspräsident, und Balz Stumpf, Mitglied der Geschäftsleitung, Lehmann Reisen AG, Bern vom 31.5.2018 (Kapitel 6)
- o Michael Mettler, Inhaber und Geschäftsführer von Helbling Reisen AG, Telefongespräch vom 24.6.2018 (Kapitel 6)
- o Roland Schmid, Fachexperte Umwelt und Soziales SRV, Zürich vom 22.6.2018
- o Dr. Matthias Stürmer, Fachexperte für digitale Transformation, IWI Universität Bern vom 6.7.2018 (Kapitel 8)

## TEIL 2: ANALYSE IST-SITUATION

### 2 Zusammenfassung wiss. Literaturrecherche

Zusammenfassung einiger zentraler Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur:

Autor	Titel	Resultate
<p>Aguiar-Quintana et al. (2016)</p>	<p>How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain</p>	<p>14 prinzipielle Trends wurden mit Hilfe von qualitativen Interviews und einer Fokusgruppe ermittelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Zunahme des Wettbewerbsdrucks; grössere Marktkonzentration</li> <li>• Reduktion der Reisebürobranche</li> <li>• Zunahme von Assoziationen von unabhängigen Reisebüros und Spezialisierungen</li> <li>• Tiefere Margen und Geschäftsprofite</li> <li>• Weniger restriktive, aber konsumentenschützende Regulierungen</li> <li>• Zunahme von Services via BSP/GDS (IATA Billing and Settlement Plan)</li> <li>• Reiseberater als wahre Spezialisten und Reiseconsultants</li> <li>• Kundenveränderungen und neue Verhaltensweisen</li> <li>• Zunahme der sogenannten «travel hypermarkets»</li> <li>• Entwicklung von neuen Technologien</li> <li>• Verbreitung von direktem Verkauf; neue Reisebürolayouts</li> <li>• Mehr Kundenmacht und soziale Netze, welche Kommunikation und Beeinflussung mit/durch andere/n Reisende/n ermöglichen (Internet 2.0)</li> <li>• Zunahme der Verkäufe von neuen Produkten und Ferientypen</li> <li>• Hohe Zahl von Nischenmärkten</li> </ul> <p>Identifizierung von 23 Strategieansätzen, welche in zwei grosse Kategorien fallen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Handlungsfokussiertes Marketing</li> <li>2) Handlungsfokus auf Organisationsstruktur und Managementaspekte</li> </ol>
<p>Faber (2010)</p>	<p>Reiseberatung und -vertrieb im Web 2.0-Zeitalter – Status quo und Empfehlungen für den stationären Reisevertrieb</p>	<p>Reisebüro-Berater stehen mit den Weiterentwicklungen des Internets und bestens vorinformierten Kunden vor der Herausforderung Schritt zu halten.</p> <p>Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration in Beratungsgespräche und Vielfalt der Internet-Informationen zu Nutze machen</li> <li>• Ausbau der stationären Beratungsleistung durch vielfältige Informationsbeschaffung und Schaffung eines Mehrwerts für Reisebürokunden</li> </ul>

## Zusammenfassung wiss. Literaturrecherche

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologische Möglichkeiten und die bestehenden Anwendungen im Web bieten hohes Potential für Reiseleistungen-Vertrieb</li> <li>• Gemeinsames Wissen zu Nutze machen und mit Reisebüro-Wissenscommunity ihr Fachwissen mit wahrnehmbaren Branchenplattform nach aussen unter starker Marke vertreten</li> <li>• Zukünftig verändertes Rollenverständnis aufweisen → nicht länger lediglich als „Einbucher“ von Reisen, vielmehr Kunden mit eigenen Informationen und Fachwissen versorgen.</li> <li>• Navigator-Rolle für den Kunden im Internet einnehmen und zielgruppengerecht aufbereitete Informationen vermitteln.</li> <li>• Reisebüromitarbeitern kommt in Zukunft Gütesiegel-Funktion zu, indem sie Informationen aus dem Internet hinsichtlich Qualität und Validität bewerten und dadurch einen Mehrwert bieten</li> </ul>
<p>Novak and Schwabe (2009)</p>	<p>Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. Electronic Markets</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Internet gefährdet das ursprüngliche Reisebürogeschäft, daher müssen traditionelle Geschäftsmodelle hinterfragt werden</li> <li>• Aber: Emotionale Bedürfnisse (Sicherheit/Vertrauen, Erlebnis, personalisierte Bedürfnisse) sind auch wichtig – sie können in stationären Reisebüros berücksichtigt werden</li> <li>• Reisebüros suchen Differenzierung: In Produkten aber auch in Services (z.B. personalisierte Produkte und Services)</li> <li>• Reisebüros können auf den Nachteilen des Internets aufbauen: Hoher Zeitaufwand bei der Suche nach guten Informationen und unsichere Vertrauenswürdigkeit von vielen Quellen</li> <li>• Notwendigkeit durch die Einbindung von Technologien bessere, direkte und individuelle Serviceleistungen im stationären Reisebüro zu erbringen</li> <li>• ‘Human-mediated advisory’ in direktem Kontakt ist ein interessantes Geschäftsmodell: (1) Reisebüros können helfen objektive Informationsbedarfe aufzuklären, (2) Reisebüros können Kunden helfen, Reisevorbereitungen zu einem angenehmen Erlebnis zu machen, (3) Reisebüros können gemeinsame Wertgenerierung kreieren, wobei der Berater und der Kunde gemeinsam ein individuelles Produkt konfigurieren, (4) Reisebüros können auf starke Beziehungen zum Kunden setzen</li> <li>• Lösungsansatz wird in einer technologischen Innovation (SmartTravel System) für einen kooperativen Prozess mit proaktiver Involvierung der Kunden gesehen: Geteilte Visualisierung mit allen In-</li> </ul>

## Zusammenfassung wiss. Literaturrecherche

		<p>formationsquellen (mit externen Quellen), Möglichkeiten zum proaktiven Entdecken von Optionen, Multimedia-Material</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das System wurde getestet und erhielt von Kunden und Beratern sehr positive Rückmeldungen</li> </ul>
Mossaz and Coghlan (2017)	The role of travel agents' ethical concerns when brokering information in the marketing and sale of sustainable tourism	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Rolle des Reisebüros: Informationsvermittler</li> <li>• Möglicher Trade off für Reisebüros: Unternehmensleistung oder Fokus auf Naturschutzbemühungen der Produkthanbieter</li> <li>• Reisebüros haben die Kompetenz als Wissensvermittler eigene moralische Bewertungen in den Verkaufsprozess einzubringen</li> <li>• Naturschutzbemühungen von Anbietern spielen eine Rolle, wenn Reisebüros Produkte verkaufen</li> <li>• Reisebüros sahen bei sich aber keine Verantwortung, solche Produkte zu 'pushen'</li> </ul>
Young Skål Monaco Team (2016)	How do Millennials approach the travel experience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses Potenzial: ca. 20% der weltweit 940 Mio. Touristen</li> <li>• Charakteristiken: Globalisiert, digitalisiert, wertorientiert, wir-jetzt, sozial und vernetzt, erlebnisorientiert</li> <li>• Buchungsverhalten: Zeitsparend über App buchen, hinterlegte Präferenzen, One touch payment</li> <li>• Ansprache: Outbound Marketing OUT – Inbound Marketing IN, «erleben» statt «kaufen», authentische Inhalte, Spass</li> </ul>
Oviedo-García et al. (2015)	CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden schätzen CRM-Massnahmen (Kunde im Fokus: Öffnungszeiten, Informationsweitergabe, Beachtung von Kundenwünschen, Berücksichtigung Kundenmeinungen)</li> <li>• Beziehungsqualität (Kunde – Reisebüro) setzt sich aus Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment (Wunsch, Beziehung weiterzuführen und zu verstärken) zusammen</li> <li>• CRM stärkt Beziehungsqualität zwischen Kunden und Reisebüro</li> <li>• Beziehungsqualität fördert Kaufintention, 'Word of mouth' und Nutzungshäufigkeit</li> <li>• Implikationen: Wichtigkeit des Personals und technologischer Mittel, um CRM zu verstärken</li> </ul>
Herold (2018)	Zukunft der Arbeit im stationären Reisevertrieb - Masterarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsversprechende Szenarien (vgl. Anhang B)</li> <li>• Stationärer Reisevertrieb muss neue Wege gehen, um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Onlinervertrieb zu sichern z.B. via Kooperationsnetzwerke, welche online und offline verknüpfen</li> <li>• Entwicklung von neuen Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten (aktuell teilweise Informationsdefizit zwischen Kunden und Mitarbeitenden)</li> </ul>

## Zusammenfassung wiss. Literaturrecherche

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzung von Technologie wird sich zukünftig intensivieren, was Umdenken auf Leitungsebene erfordert</li><li>• Fachkräftemangel mit attraktivem Berufsbild und Anreizen entgegentreten</li></ul>
--	--	---

### **Schlüsselerkenntnisse aus der Literatur:**

- Reisebüros als Informationsvermittler können auf den Nachteilen des Internets aufbauen: Zeitersparnis, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit
- Reisebüros können durch die neuen Technologien bessere, direktere und individuellere Serviceleistungen anbieten
- Die digitale Fitness aller Reisebüro-Mitarbeiter/innen als Schlüssel für den Erfolg – Umdenken auf der Führungsebene notwendig.

### 3 Aktuelles Reiseverhalten

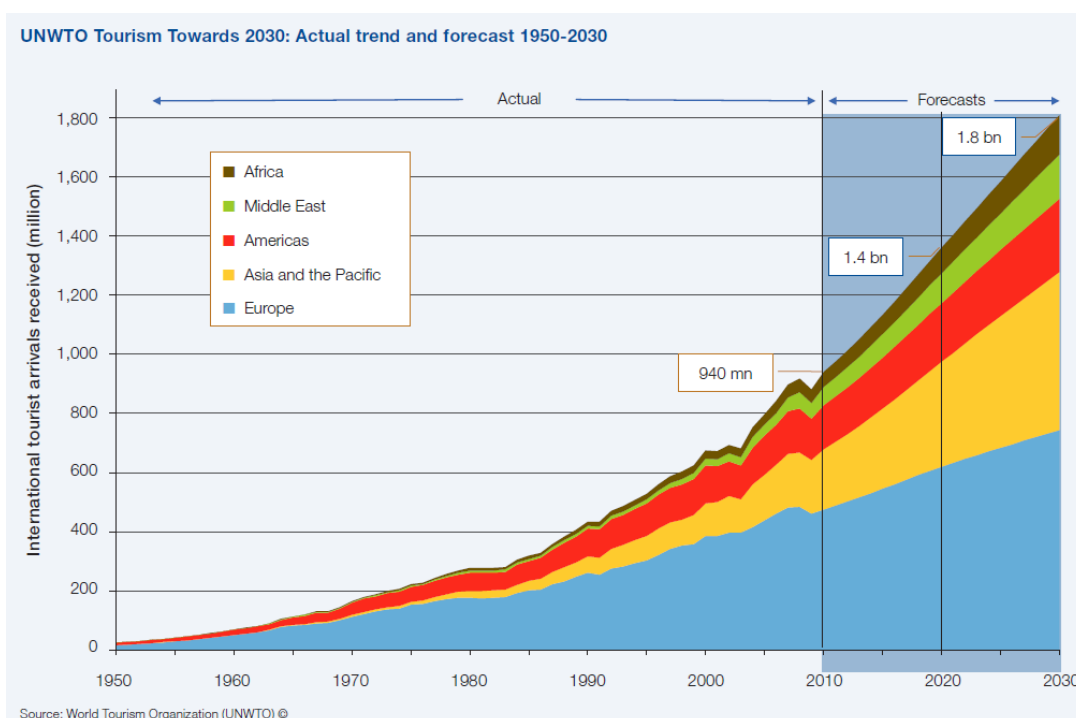
#### 3.1 Internationale Tourismusedwicklung

##### *Verdopplung der Touristenankünfte seit 2000*

Der internationale Tourismus profitiert seit Jahrzehnten von einem starken Wachstum. Weltweit nehmen die Anzahl internationalen Touristenankünfte sowie die Tourismuseinnahmen stark zu. So haben sich weltweit die Touristenankünfte in der Zeitspanne von 2000 bis 2016 fast verdoppelt (UNWTO, 2017).

- Europa stellt mit 50% aller weltweiten Ankünfte internationaler Gäste die grösste Zielregion dar.
- Einige europäische Destinationen haben jedoch aufgrund von Sicherheitsbedenken wegen Terrorismusgefahren eingebüsst.
- Asien und der pazifische Raum haben alleine im Jahr 2016 Wachstumsraten von 9 bzw. 8% betreffend internationalen Touristenankünften gezeigt und werden wohl auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.
- Viele neue Destinationen werden weltweit erschlossen.
- Global wird ein weiteres jährliches Wachstum von 3.3% erwartet, wobei vor allem Entwicklungsländer weiter deutlich an Wichtigkeit gewinnen dürften.

**Abbildung 3: Steigende internationale Touristenankünfte**



Quelle: UNWTO (2017)

##### *Sinkende Anzahl Reisebüros trotz Wachstum*

Trotz dem grossen Wachstum weist die europäische Reisebüro- und Reiseveranstalterbranche gemessen an der Anzahl an Betrieben keine relevanten Wachstumstendenzen auf. In einigen Ländern wie den Niederlanden, Tschechien und auch der Schweiz sank die Anzahl Reisebüros markant (ECTAA, 2017).

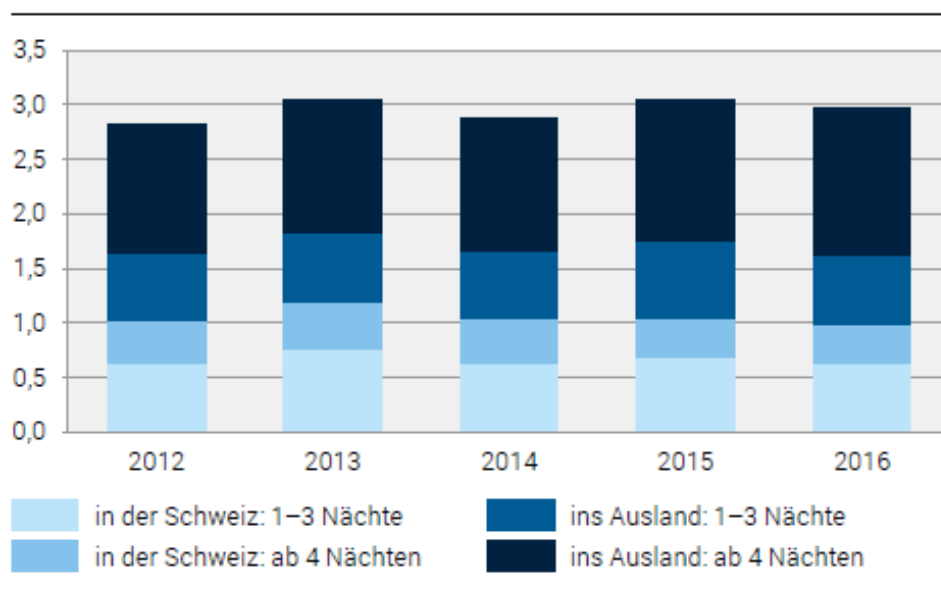
### 3.2 Eckdaten zum Reiseverhalten

#### **Maximale Reiseintensität in der Schweiz**

In der Schweiz wohnhafte Personen unternahmen 2016 durchschnittlich 3 Reisen mit mindestens einer Übernachtung. 2016 lassen sich folgende weitere Charakteristiken zum Reiseverhalten der Schweizer Wohnbevölkerung feststellen (BFS, 2017):<sup>2</sup>

- 90.6% der Wohnbevölkerung unternahm mindestens eine Reise (insgesamt 22.4 Mio. Reisen mit mind. einer Übernachtung)
- Über 65-jährige verreisen seltener
- Reiseziele: 33% Schweiz, 38% Nachbarländer, 21% anderes europäisches Land, 8% Reiseziel ausserhalb Europas
- 68% der Auslandsreisen umfassten 4 oder mehr Übernachtungen
- Seit 2012 ist die Anzahl unternommener Reisen stabil geblieben
- Anteil an Reisen ins Ausland mit 4 oder mehr Übernachtungen hat leicht zugenommen

Abbildung 4: Zusammensetzung des Schweizer Reiseverhaltens mit Übernachtung



Quelle: BFS – Reiseverhalten

© BFS 2017

Quelle: BFS (2017)

#### **Reiseintensität auch europaweit konstant bei 70%**

Auch in einer breiten europäischen Erhebung zeigt sich seit 2009 ein konstanter Anteil der Personen, die Reisen mit mindestens einer Übernachtung unternehmen (ca. 70%). Die meisten Reisen umfassen 4 bis 13 aufeinanderfolgende Übernachtungen (Directorate-General for Communication, 2016). Diese Beständigkeit in der Reisenachfrage widerspiegelt sich auch spezifisch in Deutschland, wo die Urlaubsreiseintensität<sup>3</sup> seit einigen Jahren stabil auf hohem Niveau verbleibt (2016: 76.8%). Eine markante

<sup>2</sup> Reisen mit mind. einer Übernachtung

<sup>3</sup> Reisen ab einer Dauer von 5 Tagen

## Aktuelles Reiseverhalten

Steigerung wird in den nächsten Jahren nicht mehr erwartet. Die Anzahl Urlaubsreisen wird sich bis 2025 sogar eher leicht abschwächen (Lohmann et al., 2016). Die aufgezeigten Tendenzen zeigen, dass Reisebüros im Umfeld einer eher stabilen Nachfrage agieren und sie keine Steigerung des allgemeinen Reisevolumens erwarten können.

### **Trends zu kürzeren Reisen und zu vermehrten Fernreisen**

Einige dynamische Aspekte sind trotzdem erkennbar. So zeigen sich z.B. im deutschen Markt Tendenzen zu kürzeren Urlaubsreisen und vermehrten Fernreisen (10% Marktanteil erwartet bis 2025) (Lohmann et al., 2016). Zudem wird sich die Altersstruktur der Reisenden in den nächsten Jahren – angetrieben durch den demographischen Wandel – stark zu Gunsten älterer Menschen entwickeln. Diese Tendenz wird sich auch im Schweizer Reisemarkt zeigen und hat Relevanz für Reisebüros. Für Deutschland wird prognostiziert, dass der Marktanteil von über 50-jährigen an Urlaubsreisen bis 2025 auf über 50% steigen wird (FUR, 2017; Lohmann et al., 2016).

## **3.3 Reiseauswahl, Informationsbeschaffung und Buchung**

### **Stabile Urlaubsmotive, aber höhere Ansprüche und Wahlmöglichkeiten**

Ferien und Erholung gelten als häufigste Reisezwecke. Aber auch andere Zwecke sind durchaus bedeutsam

- Anteile am globalen Tourismus: Freizeit/Erholung/Ferien (53%), Besuche, Religion, Gesundheit (27%), Geschäftstourismus (13%) (UNWTO, 2017)
- Anteile am Schweizer Tourismus: Ferien/Erholung (63%), Besuche bei Verwandten/Bekanntem (22%), Geschäftstourismus (6%) (BFS, 2017)

Die Beweggründe für Urlaubsreisen sind bekannterweise vielfältig. Eine Erhebung im deutschen Quellmarkt zeigt folgendes Bild (FUR, 2017):

- Hohe Bedeutung der Motivgruppen 'Sonne, Spass, Menschen und Genuss' und 'Entspannen, erholen, frei sein'
- Tendenziell mittlere Bedeutung der Motivgruppen 'Neues erleben', 'Natur und Gesundheit', 'Familie', 'Begegnen'
- Tiefe Bedeutung der Motivgruppe 'Aktivität und Risiko'

**Tabelle 1: Hedonistische und Fluchtmotive im Vordergrund DE**

<b>Für viele besonders wichtig...</b>	
Abstand zum Alltag gewinnen	66%
Sonne, Wärme, schönes Wetter haben	65%
Entspannung, keinen Stress haben, sich nicht unter Druck setzen	61%
Spass, Freude, Vergnügen haben	60%
Frische Kraft sammeln, auftanken	59%
<b>Nur für wenige besonders wichtig...</b>	
Flirt/Erotik	12%
Auf Entdeckung gehen, ein Risiko auf sich nehmen	11%
Aktiv Sport treiben	9%

Quelle: FUR (2017)



## Aktuelles Reiseverhalten

Die wichtigsten Reisemotive sind über die Zeit sehr stabil und werden sich auch in Zukunft nicht grundlegend verändern. Interessant ist aber, dass insgesamt mehr Urlaubsmotive von Befragten als besonders wichtig eingeschätzt werden. Man spricht von einer Motivinflation (FUR, 2017). Touristen haben viele Motive und Interessen, welche sie mit verschiedensten Angeboten befriedigen möchten. Touristen werden zunehmend multioptionaler (FUR, 2017).

### ***‘Neue’ Aspekte bei der Reiseziel-Wahl***

Im Deutschen Quellmarkt waren folgende 10 Aspekte am wichtigsten für die Wahl eines Reiseziels (FUR, 2017):

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1) Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis | 2) Schöne Landschaft                       |
| 3) Angenehmes Wetter/Klima          | 4) Gute Bademöglichkeiten                  |
| 5) Gastfreundliche Bevölkerung      | 6) Persönliche Sicherheit                  |
| 7) Ansprechende regionale Küche     | 8) Akzeptable politische/soziale Situation |
| 9) Guter Service                    | 10) Schönwettergarantie                    |

Sicherheit sowie eine akzeptable politische und soziale Situation gehören zu den wichtigsten Aspekten bei der Reiseplanung. In einer Schweizer Erhebung (gfs.bern, 2017) bewerteten die Befragten die folgenden Aspekte (neben anderen) als sehr oder eher wichtig:<sup>4</sup>

- Gefahren der Flugreise
- Risiken wegen Naturgewalten, Terrorgefahren oder Sicherheitsmängeln
- Probleme mit Krankheiten, Erregern oder Versorgung

Ökologische Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit scheinen bei vielen Touristen nicht direkt im Zentrum der Reiseentscheidung zu stehen. Trotzdem sind die Kriterien bei einem nicht unerheblichen Anteil der Touristen zumindest nicht unwichtig und werden wohl in Zukunft eine noch stärkere Bedeutung erhalten (Directorate-General for Communication, 2016; Lohmann et al., 2014).

### ***Bilder und Texte inspirieren am stärksten***

Zur Wahl des Reiseziels lassen sich junge und ältere Menschen in Deutschland am liebsten durch die Formate Bilder/Fotos (über 60%) und Texte (fast 50%) inspirieren. Jüngere haben zudem ein grösseres Interesse an Video-Clips/Filmen und an Gesprächen als Ältere – Ältere bevorzugen dagegen zusätzlich Landkarten und Stadtpläne (FUR, 2017).

### ***Anhaltender Trend zur Online-Affinität bei Information und Buchung***

Das Internet hat eine starke Dynamik im Reiseverhalten ausgelöst. Vor allem im Bereich der Reisevorbereitung wurden Verhaltensänderungen festgestellt (Directorate-General for Communication, 2016; FUR, 2017; Lohmann et al., 2016):

- Der Anteil an Personen mit Internetzugang hat sich in den letzten Jahren über alle Altersgruppen stark erhöht – auch der mobile Internetzugang weist eine stark steigende Tendenz auf
- Online-Kanäle spielen eine sehr wichtige Rolle in der Informationsbeschaffung und Buchung. ‘Over-the-counter’ Reisebüros verlieren europaweit an Bedeutung

---

<sup>4</sup> Sortierung: Aufsteigend nach prozentuaem Anteil an ‘eher wichtig’ und ‘sehr wichtig’

## Aktuelles Reiseverhalten

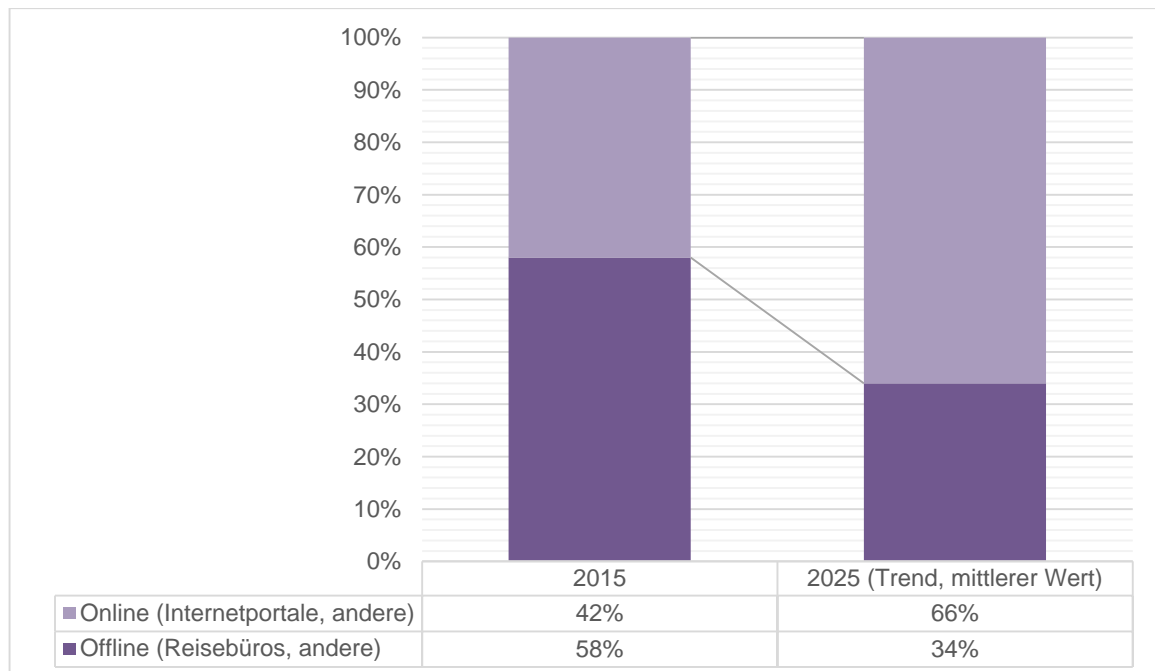
- Websites sind wichtige Informationsquellen, aber auch Social Media nimmt an Bedeutung zu (Europa)
- Die Internetnutzung zur Information und Buchung von Urlaubsreisen nahm in den letzten Jahren stetig zu: Ca. die Hälfte der Bevölkerung hat 2017 innert 12 Monaten das Internet zur Informationsbeschaffung genutzt, 30% zur Buchung (DE)
- 60% derjenigen, die sich online über Urlaubsreisen informiert haben, haben auch online gebucht (DE)
- 2016 wurden 55% der Urlaubsreisen über Offline-Kanäle (30% davon in Reisebüros) gebucht, 44% über Online-Kanäle (DE)
- Für 2025 gehen Prognosen von Buchungsanteilen von 34% über Offline-Kanäle (21 % Reisebüros) und 66% über Online-Kanäle aus (DE)

### Reisebüros unter Druck

In der Schweiz wurde für 2017 festgestellt, dass 67% der Reisenden in der Regel übers Internet bucht, während ca. 20% das Reisebüro präferiert. Trotzdem bucht ungefähr jeder zweite Reisende eine Reise pro Jahr im Reisebüro (Allianz Global Assistance & Schweizer Reise-Verband, 2017).

Auch die Deutsche Reiseanalyse zeigt einen Rückgang der Wichtigkeit des Reisebüros als Buchungsstelle auf: Internet-Portale und direkte Buchungen bei Unterkunftsanbietern sind seit 2006 wichtiger geworden. In derselben Zeitspanne hat das persönliche Gespräch an Bedeutung eingebüsst, während Online-Buchungen deutlich wichtiger wurden (FUR, 2017). In diesem Umfeld hat sich die Anzahl stationärer Reisebüros in Deutschland langfristig vermindert (DRV, 2017; Lohmann et al., 2014).

Abbildung 5: Trend weiter in Richtung Online-Buchung im deutschen Markt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lohmann et al. (2016)

## Aktuelles Reiseverhalten

### ***Abnahme von organisierten Reisen***

Experten gehen von einer durch Online-Affinität begründeten Abnahme von organisierten Reisen (wie Pauschalreisen oder 'Dynamic Packaging') aus (Lohmann et al., 2014). Ein grosser Anteil reisender Europäer kaufen die Leistungen bereits separat und nicht in Paketen (40-50% je nach Reiselänge) (Directorate-General for Communication, 2016).

### ***Fazit: Herausforderndes Umfeld für Reisebüros***

Im Gesamtkontext wird schnell klar, dass die Schweizer Reisebürobranche in einem schwierigen Umfeld agiert. Gerade die Dynamik im Informations- und Buchungsverhalten von Touristen stellt das traditionelle Reisebüro vor grosse Herausforderungen. Neue Geschäftsmodelle und Strategien sind gefragt, um mit neuen Entwicklungen – vor allem im technologischen Bereich – Schritt zu halten. Es gilt, dem modernen Reisenden, der durch Onlinekompetenz, Motivinflation und Multioptionalität charakterisiert werden kann, Mehrwerte zu bieten und 'neuere' Aspekte wie Individualität und Sicherheitsfaktoren einzubeziehen.

## 4 Befragung Ferienmesse

### 4.1 Vorgehen

Das Ziel der Befragung war, ein Stimmungsbild zu Nutzung und Erwartungen von Touristen betreffend Reisebüro-Dienstleistungen zu erhalten. An der Ferienmesse Bern und Zürich wurden insgesamt 259 Personen<sup>5</sup> befragt. Spezifisch wurden folgende Fragestellungen angegangen:

- a) Werden Reisebüros von reiseaffinen Personen als (intermediärer) Kanal in Betracht gezogen?
- b) Welche Erwartungen haben solche Personen an Reisebüros?
- c) Welche Bedeutung können Reisebüros im zukünftigen Reiseverhalten einnehmen?

Mit Hilfe dieser Kurzumfrage bei reiseaffinen Personen wurden Antworten auf diese Fragen gesucht. Der Literaturteil soll um Markt-Erkenntnisse angereichert werden, um anschliessend zukünftige Herausforderungen und Handlungsalternativen ableiten zu können. Die Befragung der Ferienmessebesucher war grundsätzlich nicht repräsentativ für alle möglichen (potentiellen) Kunden von Reisebüros, da hier eine sehr reiseaffine Gruppe gewählt wurde. Die Repräsentativität wurde jedoch durch grobe Quotenvorgaben in Bezug auf Alter und Geschlecht zur Stichprobenziehung sichergestellt.

### 4.2 Resultate

Als Erstes wurden die befragten Personen nach den für sie relevanten, erhaltenen Informationen an der Ferienmesse gefragt (vgl. Abbildung 6). Die Antworten wurden vorgegeben und eine Mehrfachauswahl war möglich. Dort zeigt sich, dass die Hälfte der Befragten neue Ideen für Reiseziele sowie 47% Informationen zu bestimmten Reisezielen erhalten hat. Bei anderen Informationen wurde am häufigsten «allgemeine Informationen» bzw. «Überblick erhalten» (9 Mal) erwähnt.

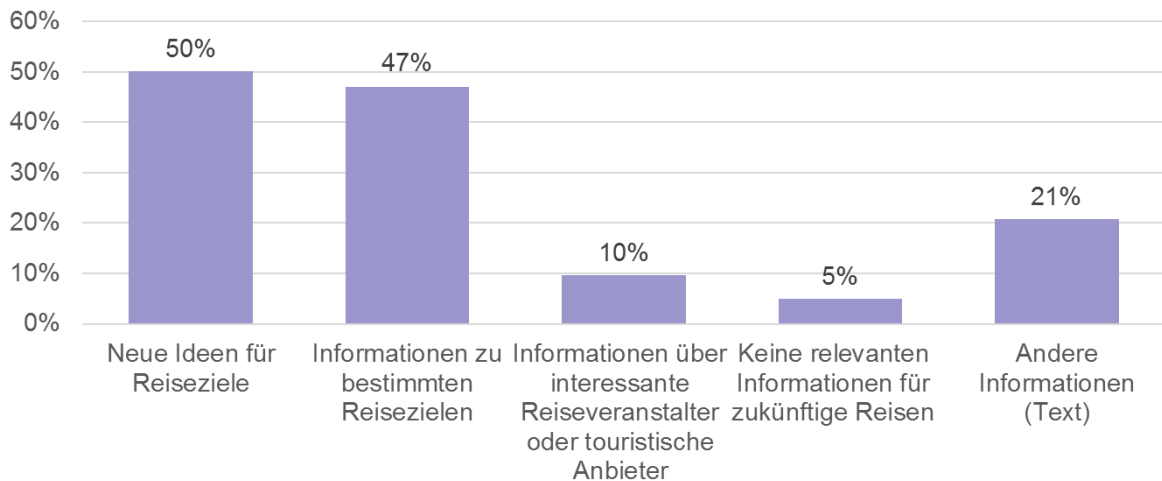
---

<sup>5</sup> Ferienmesse Bern N = 128, Zürich N = 131

## Befragung Ferienmesse

**Abbildung 6: Ideen und Informationen zu Reisezielen im Vordergrund**

Frage: „Welche für Sie relevanten Informationen haben Sie an der Ferienmesse erhalten (Mehrfachauswahl möglich)?“

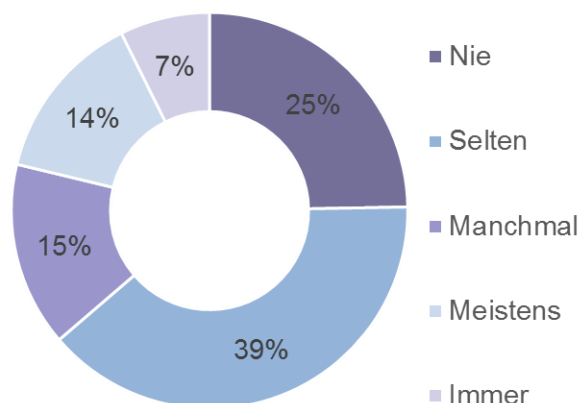


Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage nach der Häufigkeit der Reisebürobesuche gab die Mehrheit der Befragten (39%) selten an. 25% der Befragten gab an, nie ein Reisebüro zu besuchen und die restlichen 36% bucht manchmal bis immer ihre Auslandsreise im Reisebüro (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 7: Viele Befragte haben auch bei Auslandsreisen noch nie ein Reisebüro besucht**

Frage: „Wenn Sie eine Reise ins Ausland planen: Wie oft besuchen oder kontaktieren Sie Reisebüros?“

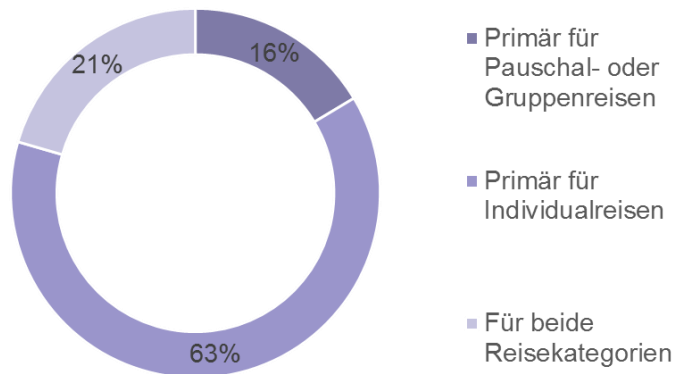


Quelle: Eigene Darstellung

Mit 63% nutzt die Mehrheit der Befragten die Reisebürodienstleistungen bei Individualreisen, 16% primär für Pauschal- oder Gruppenreisen und 21% für beide Reisekategorien (vgl. Abbildung 8).

## Befragung Ferienmesse

**Abbildung 8: Auskünfte zu individualisierten Reisebedürfnissen stehen im Vordergrund**  
 Frage: „Für welche der folgenden Reisekategorien haben Sie in den letzten Jahren Dienstleistungen von Reisebüros in Anspruch genommen?“



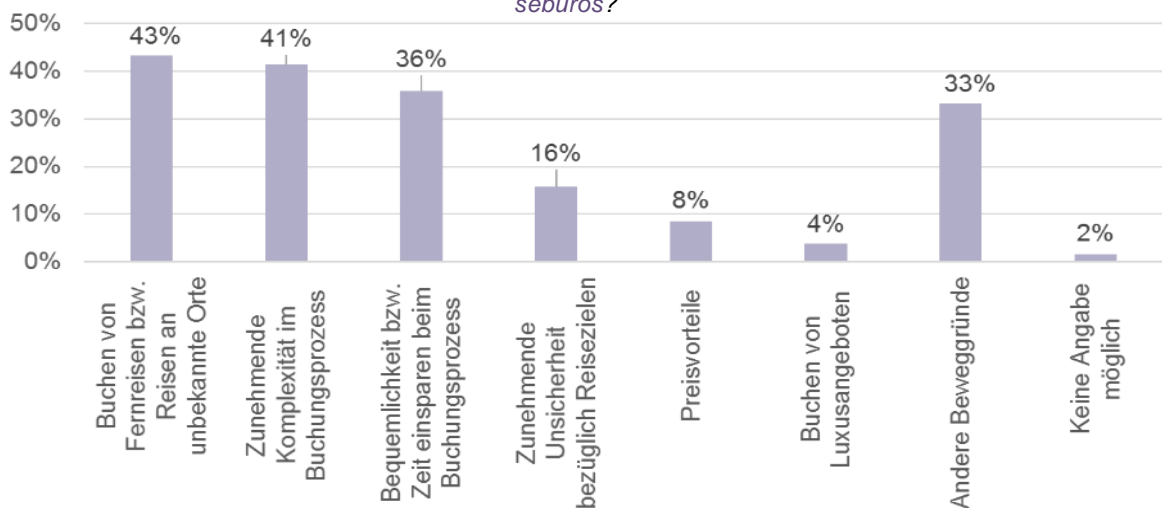
Quelle: Eigene Darstellung

Als zentrale Beweggründe zur Nutzung von Dienstleistungen der Reisebüros wurden folgende Motive angegeben (vgl. Abbildung 9):

- 43% der Befragten geben das Buchen von Fernreisen bzw. Reisen an unbekannte Orte,
- 41% die zunehmende Komplexität im Buchungsprozess und
- 36% Bequemlichkeits- und Zeiteinsparungsgründe beim Buchungsprozess an.
- 33% «andere Beweggründe»: Beratung (20x), Erhalt von Informationen (18x), Kompetenzen der Reisebüros (10x) und Haftung/Sicherheit (10x) wurden am häufigsten genannt.

**Abbildung 9: Buchung von Ferienreisen, Komplexität und Bequemlichkeit als wichtigste Beweggründe**

Frage: „Was sind (oder wären) für Sie zentrale Beweggründe zur Nutzung von Dienstleistungen von Reisebüros?“



Quelle: Eigene Darstellung

## Befragung Ferienmesse

**Abbildung 10: Beratung sowie Tipps und Empfehlungen als wichtigste Ansprüche**

Fragen: a. „Wie wichtig sind für Sie folgende mögliche Ansprüche bzw. Erwartungen an Dienstleistungen von Reisebüros?“ (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)

b. „Wie wichtig glauben Sie, wird dieser Anspruch für Sie in Zukunft sein?“ (-1= wird weniger wichtig, 0 = bleibt gleich wichtig, +1 = wird wichtiger)

	Mittelwerte heute	Mittelwerte Zukunft
Kompetente und interessante Beratung	4.81	0.11
Tipps und Empfehlungen bezüglich Reisezielen und –routen, Aktivitäten, Attraktionen, Verhaltenstipps etc.	4.36	0.20
Hilfestellung und Haftung bei Vorkommnissen während der Reise	4.10	0.14
Zusätzliche Dienstleistungen wie Zusatz-/Spezialgepäck, Visum, Versicherungen etc.	3.74	0.17
Zeitgewinn durch effizienten Planungs- und Buchungsablauf	3.36	0.17
Preisvorteile und Hinweise auf Spezialrabatte	3.21	0.15
Beratung in einer inspirierenden Reise-Atmosphäre	3.05	0.12

Quelle: Eigene Darstellung

Als die wichtigsten Ansprüche resp. Erwartungen an ein Reisebüro wurden genannt:

- Kompetenz Beratung
- Tipps und Empfehlungen
- Hilfestellungen und Haftung bei Vorkommnissen während der Reise
- Zusatzdienstleistungen wie Spezialgepäck, Visum etc.

Etwas weniger wichtig sind:

- Zeitgewinn durch effizienten Planungs- und Buchungsverlauf
- Hinweise auf Preisvorteile und Rabatte
- Inspirierende Atmosphäre während der Beratung.

Auf die Frage, wie wichtig diese Aspekte in Zukunft sein werden, zeigte sich, dass alle Aspekte praktisch gleichermassen etwas wichtiger werden.

Bei den ergänzenden Bemerkungen wurde vor allem der Fokus der Reisebüros auf komplexere Ferien oder Freundlichkeit und persönlicher Kontakt als Differenzierungsmerkmal erwähnt. Auch sollen Reisebüros vermehrt Preisvorteile anbieten.

## 5 Reisebüro-Typologie

Da in der Literatur keine geeignete Typisierung von Reisebüros zu finden ist, wurde in der Folge eine eigenständige Typologie, basierend auf bestehende Überlegungen zu Zielgruppen (vgl. Kap. 5.1. und 5.2) entwickelt, bei der die anvisierten Kundensegmente im Zentrum stehen.

### 5.1 Ansatz Freizeit- und Lebensstilgruppen

Romeiß-Stracke (1989) hat aus vier Freizeit- und Lebensstilgruppen touristische Angebote abgeleitet. Lebensstile werden insbesondere durch Denken, durch Interessen und durch Wertvorstellungen beeinflusst. Gäste suchen Angebotskombinationen, die zu ihrer Lebens- und Bedürfnislage passen und haben dementsprechend unterschiedliche Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen. Der Reisemarkt kann anhand solcher Lebensstile grob in 4 Typen eingeteilt werden. Diese Typen können Reisebüros helfen, ihre primären Kundensegmente zu bestimmen und daraus abgeleitet mögliche zukünftige Strategien abzuleiten.

**Tabelle 2: Lebensstilgruppen zur Bestimmung Kundensegmenten von Reisebüros**

<b>Typ A: Die aktiven Geniesser</b>
<b>Charakteristika:</b> Orientiert an Genuss, Spass und körperlichem Wohlbefinden; anspruchsvolles Konsumverhalten; sportlich aktiv; Reisen ist wichtig, eher jung
<b>Freizeit/Urlaub:</b> Sport treiben (z.B. Golf, Tennis, Tauchen, Bike), Einkaufen, gut Essen, Top-Unterhaltung, Kontakte, eher Kurzreisen/Wochenendtrips
<b>Anteil an der Freizeit und Tourismuskonsum:</b> 1989: ca. 30-40%, 2025: ca. 35-45%
<b>Bewertung Reisebüroaffinität:</b> Mittlere Affinität (Reisebüro als mögliche Beratungs- und Buchungsstelle bei komplexeren, anspruchsvolleren Reisewünschen; muss ins Reisebüro ‚gelockt‘ werden)
<b>Mögliche Anforderungen an Reisebüros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. einfache Beratung gewünscht (spezifische Tipps zu Destinationen, Unterhaltungsprogrammen, Restaurants...)</li> <li>• Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung (hauptsächlich online)</li> <li>• Anregend aber eher schlicht ausgestattete Reisebüros</li> <li>• Bequemlichkeit beim Buchen, Abwicklung von Sonderwünschen (z.B. Transfer Sportequipment, unbekannt Destinationen), ggf. Preisnachlässe</li> <li>• Qualifikationen in spezifischer Beratung und im Online-Bereich notwendig</li> <li>• Gute e-Commerce Systeme nötig</li> </ul>



## Reisebüro-Typologie

<p><b>Typ B: Die Trendsensiblen</b></p> <p><u>Charakteristika:</u> Freizeit/Urlaub als Bewusstseinsweiterung; orientiert am Zeitgeist; gezieltes, kritisches Konsumverhalten; politisch und kulturell interessiert; spontan; umweltbewusst</p> <p><u>Freizeit/Urlaub:</u> Natur-/Kulturerfahrungen; Selbsterfahrung; neue Technologien ausprobieren; Abenteuer; Körperbewusstsein; Beziehungen aufbauen; Kurzreisen und Langzeiturlaub</p> <p><u>Anteil an der Freizeit und Tourismuskonsum:</u> 1989: ca. 15-20%, 2025 ca. 20-25%</p> <p><b>Bewertung Reisebüroaffinität:</b> Hohe Affinität (Reisebürodienstleistungen für komplexere Reisewünsche und Fernreiseziele sowie zur Inspiration und als ‚Erlebnis‘)</p> <p><b>Mögliche Anforderungen an Reisebüros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Beratung gewünscht (Reiseberichte, Inspiration, Diskussion)</li> <li>• Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung (verschiedenste Kanäle inklusive persönliche Gespräche, Messen, Social Media)</li> <li>• Reisebüros mit inspirierender Ausstattung</li> <li>• ‚Verlängertes Reiseerlebnis‘ (das Erlebnis startet im Reisebüro)</li> <li>• Buchen von komplexeren Reisewünschen</li> <li>• Viele Qualifikationen nötig (Begeisterungsfähigkeit, inspirierend, Kenntnisse zu exotischen Destinationen, Kenntnisse Social Media, Reiseerfahrungen)</li> <li>• Moderne technologische Systeme nötig, um sich auch online mit Kunden auszutauschen bzw. sie zu beraten, Austausch-Plattformen etc.</li> </ul>
<p><b>Typ C: Die Familiären</b></p> <p><u>Charakteristika:</u> Familienurlaub oder mit Freunden, Preis-/Leistungsdenken; Qualitätsbewusstsein; Gruppenerlebnisse in vertrauten Situationen</p> <p><u>Freizeit/Urlaub:</u> Etwas Bewegung; essen; spielen; Ungezwungenheit; etwas unternehmen (Ausflüge, Besichtigungen)</p> <p><u>Anteil an der Freizeit und Tourismuskonsum:</u> 1989: ca. 20-25%, 2025: ca. 20-25%</p> <p><b>Bewertung Reisebüroaffinität:</b> Recht hohe Affinität (jedoch bekannte Orte und Autoreise werden bevorzugt, keine spezielle Beratung oder Buchungsleistungen notwendig)</p> <p><b>Mögliche Anforderungen an Reisebüros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder einfache Beratung gefordert (Tipps zu Destinationen oder Unterhaltung)</li> <li>• Wenig informationsintensiv, sucht Familiäres bzw. Konventionelles</li> <li>• Bequemlichkeit beim Buchen, Preisvorteile (Familien-/Kinderrabatte)</li> <li>• Schlichte Ausstattungen und effiziente Abläufe sind gefragt (Preis + Qualität sind wichtig)</li> <li>• Keine speziellen Systeme oder Qualifikationen notwendig</li> </ul>
<p><b>Typ D: Die Nur-Erholer</b></p> <p><u>Charakteristika:</u> Passive Erholung; wenig ausgeprägtes Konsumverhalten; wenig experimentierfreudig</p> <p><u>Freizeit/Urlaub:</u> Schlafen; gut essen; spazieren; baden/sonnen; Ruhe haben; nette Leute treffen; 2-Wochen-Urlaub</p> <p><u>Anteil an der Freizeit und Tourismuskonsum:</u> 1989: ca. 25-30%, 2025: ca. 20-25%</p> <p><b>Bewertung Reisebüroaffinität:</b> Geringe Affinität (Unkomplizierte Informationssuche und Buchung lassen sich auch online abwickeln)</p> <p><b>Mögliche Anforderungen an Reisebüros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht beratungsaffin, vereinzelte Tipps aber kein Sonderwissen notwendig</li> <li>• Informationssuche eher über Internet und ggf. in schlichtem Reisebüro</li> <li>• Bequemlichkeit beim Buchen</li> <li>• Reibungslosigkeit ist wichtig</li> <li>• Keine speziellen Systeme oder Qualifikationen notwendig</li> </ul>

Quelle: Romeiß-Stracke (1989)

**Fazit: Aktive Geniesser und Trendsensible mit dem höchsten Potential**

Für Reisebüros ist es wichtig, zu wissen, welche primären Kundensegmente angesprochen werden sollen, um die Dienstleistungen entsprechend gestalten zu können. Aus der differenzierten Betrachtung von Freizeit- und Lebensstilgruppen lässt sich schließen, dass die ‚aktiven Geniesser‘ und die ‚Trendsensiblen‘ für Reisebüro-Dienstleistungen die höchste Affinität aufweisen, aber auch mit einer anspruchsvolleren Erwartungshaltung verbunden sind.

**5.2 Ansatz touristisches Verhalten**

In der wissenschaftlichen Literatur existieren zahlreiche Typologien zu touristischem Verhalten, welche sich in erster Linie auf die verschiedenen idealtypischen Kunden konzentrieren. Beispielsweise führte Gallup (1989) eine Befragung von 6500 Personen in den USA, UK, Westdeutschland und Japan in Auftrag von American Express durch. Daraus resultierte folgende Typologie zu touristischem Verhalten:

1. Die **Abenteurer**, welche unabhängig und selbstsicher unterwegs sind, gerne neue Aktivitäten ausprobieren und neue Kulturen kennenlernen. Reisen spielt eine zentrale Rolle in ihrem Leben.
2. Die **Vorsichtigen**, welche sich über den Reisestress und ihre Sicherheit während den Ferien sorgen. Reisen ist folglich nicht besonders wichtig für sie.
3. Die **Träumer**, welche vom Reisen an sich fasziniert sind und ausführlich über ihre Reiseerfahrungen und Destinationen erzählen und lesen. Sie möchten sich in erster Linie erholen und nicht unbedingt Abenteuer erleben.
4. Die **Sparsamen**, welche Reisen eher als eine Routinemöglichkeit zur Erholung betrachten als ein spezieller Teil ihres Lebens und als solches möchten sie ein möglichst gutes Preis-Leistungsverhältnis herausholen.
5. Die **Geniesser**, welche während ihren Ferien verwöhnt werden möchten und bereit sind dafür auch etwas mehr auszugeben.

Aus diesen fünf idealtypischen Kunden wurden nachfolgend potentielle Anforderungen und Erwartungen an Reisebüros sowie mögliche Begeisterungselemente abgeleitet.

**Tabelle 3: Anforderungen/Erwartungen sowie beispielhafte Begeisterungselemente der fünf Typen zu touristischem Verhalten**

Reisetyp	Anforderungen/Erwartungen an Reisebüros	Begeisterungselemente
Die Abenteurer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baukastenartige Angebote mit möglichst flexiblen Optionen (z.B. «Around-the-world-Ticket»)</li> <li>• Beratung inkl. Geheimtipps bzw. «off the beaten track»-Vorschläge □□ gute Länderkenntnisse notwendig</li> <li>• Entgegenkommen bei individuellen Sonderwünschen (z. B. zusätzliche Dienstleistungen wie Zusatz-/Spezialgepäck, Visum)</li> <li>• Unkomplizierte Kommunikation vor, während und nach der Reise (z.B. via Travel-App)</li> <li>• Inspirierendes Interieur des Reisebüros (z.B. mit interaktiver Weltkarte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirierende Vorträge, Festivals (z.B. Fernwehfestival)</li> <li>• Einfache Kommunikationskanäle und rasche Auskunft</li> <li>• Reisemagazin, Blogs etc. mit Insiderinformationen</li> <li>• Vermittlung von Reisen als Lebenseinstellung «Reisen statt Ferien»</li> </ul>

## Reisebüro-Typologie

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Online-Informationsbeschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche Angebote wie Freiwilligeneinsätze etc.</li> </ul>
Die Vorsichtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wunsch nach klar definierten Reiseangeboten mit detaillierten Auskünften (z.B. Virtual Reality-Brille mit virtueller Hotelführung)</li> <li>• Ausführliche Abklärung von Haftungsfragen</li> <li>• Tendenziell Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit (7/7)</li> <li>• Kompetente Reiseberatung mit detaillierten Länderkenntnissen, insbesondere zu politischer Lage, Sicherheitslage etc.</li> <li>• Sachliche Beratung</li> <li>• Schlichtes Reisebüro-Interieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugende, reibungslose Abwicklung im Falle eines Haftungsfalls</li> <li>• Angebot von Reiseversicherungen und Unterstützungsmöglichkeiten durch das Reisebüro</li> </ul>
Die Träumer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche und einfühlsame Beratung mit hoher Empathie</li> <li>• Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch (z.B. Reisebüro-Blog)</li> <li>• Rund-um-Beratung (Versicherung, Flug etc.), damit Urlaub möglichst entspannt wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirierende Vorträge, Festivals (z.B. Fernwehfestival)</li> <li>• Umfassende Austauschmöglichkeiten</li> <li>• Bequemlichkeit bei Buchungen</li> <li>• Reisemagazin, Blogs mit Insiderinformationen</li> </ul>
Die Sparsamen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interieur des Reisebüros spielt keine entscheidende Rolle</li> <li>• Keine eingehende Beratung notwendig</li> <li>• Hinweise auf attraktive Reiseangebote bzw. Schnäppchen (z.B. All-inclusive)</li> <li>• Beratungsfokus vermehrt auf Angebot, weniger auf Destination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zu Treueangeboten/Rabatte</li> <li>• Best-Price Angebote</li> <li>• Hinweise auf kostenlose Mehrleistungen</li> </ul>
Die Geniesser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusive, alles-umfassende Angebote mit Berücksichtigung von Sonderwünschen</li> <li>• Kompetente, gut ausgebildete und freundliche Beratung mit Spezialwissen mit Tipps und Empfehlungen bezüglich Reiseziele und -routen, Aktivitäten, Attraktionen, Verhaltenstipps</li> <li>• Kenntnisse zu exotischen bzw. auserwählten Destinationen</li> <li>• Hochwertiges Reisebüro-Interieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuell nach Kundenwünschen zusammengestellte Reiseangeboten («Reisen nach Mass»)</li> </ul>

Quelle: Weiterentwicklung der Typologie in Anlehnung an Gallup (1989)

### 5.3 Typologie für die Schweizer Reisebüro-Landschaft

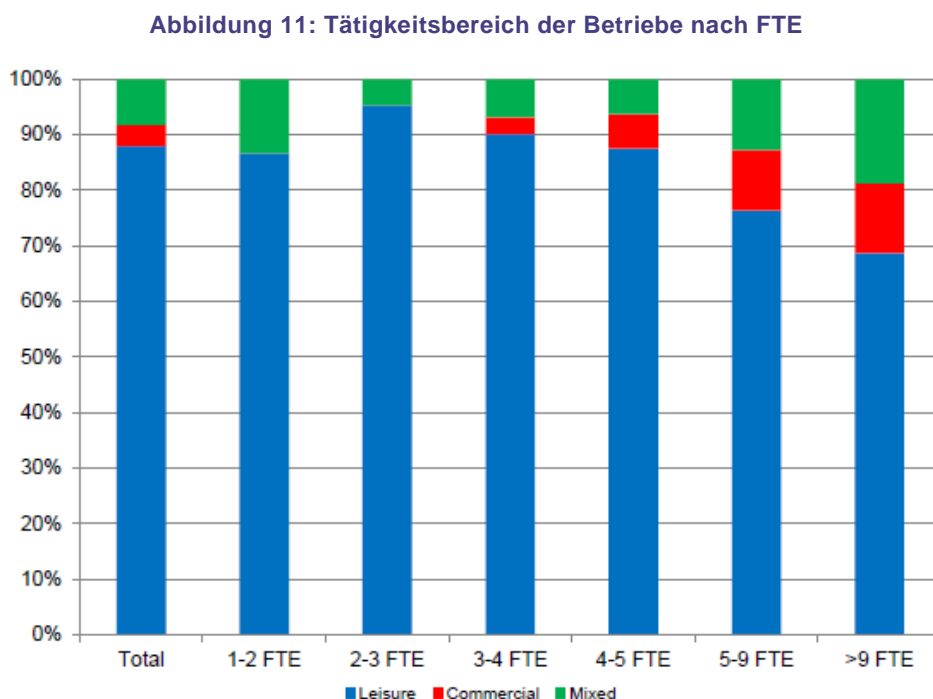
#### 5.3.1 Ausgangslage gemäss SRV-Studie «Reisebüros 2017 - Kurzauswertung der Umfrage zum Geschäftsjahr 2016»

Das Forschungszentrum für Tourismus und Verkehr am IMP der Universität St. Gallen führt im Auftrag des SRV seit 10 Jahren jährlich eine Umfrage durch. Im Jahr 2017 nahmen 330 Reisebüros an der Umfrage teil. Betreffend Repräsentativität besteht v.a. eine Verzerrung hinsichtlich der Grösse der Betriebsstätten. Während kleine Betriebe überwiegen, sind grössere Betriebe eher untervertreten. Wirklich grosse Betriebe (Tour Operator Hauptsitze) wurden nicht in die Umfrage mit einbezogen. Die Vertriebsstellen von Kuoni (DER Touristik), Hotelplan, TUI, Knecht und Globetrotter haben aber fast ausnahmslos teilgenommen.

Basierend auf der Umsatzzusammensetzung konnten drei Geschäftsmodelle (Cluster) und entsprechend hohe Umsatzanteile identifiziert werden: (vgl. Abbildung 11).

- Cluster 1: Leisure (88% der Fälle). Ihr Umsatz setzt sich im Mittel zusammen aus 94% Leisure, 5% Commercial, 0% Incoming und 1% Anderem.
- Cluster 2: Commercial (4% der Fälle). Ihr Umsatz setzt sich im Mittel zusammen aus 6% Leisure, 94% Commercial, 0% Incoming und 0% Anderem.
- Cluster 3: Mixed (8% der Fälle). Ihr Umsatz setzt sich im Mittel zusammen aus 63% Leisure, 32% Commercial, 0% Incoming und 5% Anderem.

Mit zunehmender Grösse wächst zudem der Anteil Commercial. Diese Unterschiede sind auch statistisch signifikant. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass im Jahr 2007 ebenfalls die grosse Mehrheit (90%) bei der Umfrage angegeben hat, im Leisure-Bereich tätig zu sein (10% Commercial-Bereich). Weitere Kriterien wie «Mixed» standen im Fragebogen nicht zur Auswahl.

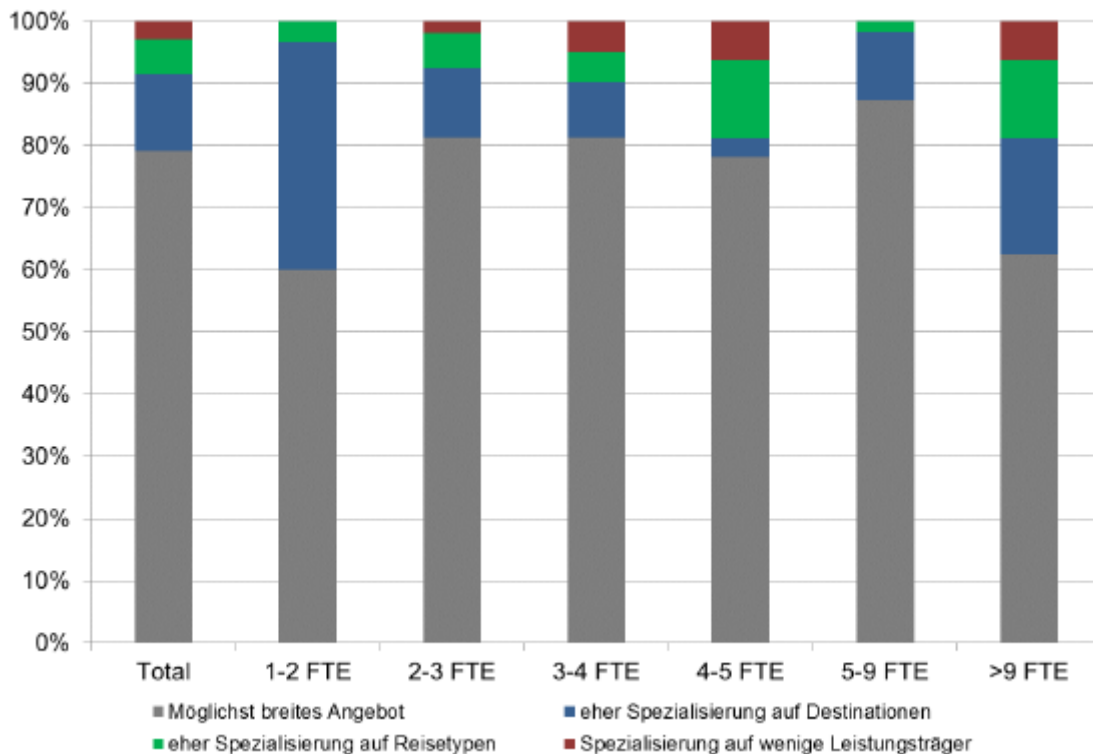


Quelle: Laesser (2017)

## Reisebüro-Typologie

Bezüglich der Spezialisierung der einzelnen Betriebe (vgl. Abbildung 12) je nach Anzahl Mitarbeitenden (FTE) sind kaum signifikante Aussagen zu machen: In der Tendenz versuchen alle Betriebe eine mehr oder weniger breite Leistungspalette anzubieten. Bei der Umfrage im Jahr 2007 gaben 74% der Reisebüros an, das Angebot möglichst breit halten zu wollen. Dieser Tätigkeitsbereich hat in den letzten Jahren leicht zugenommen. 26% der Befragten bezeichnen sich als Spezialisten. Allerdings wurde 2007 nicht zwischen Spezialisierung auf Reisetypen, Leistungsträger oder Destinationen differenziert.

Abbildung 12: Tätigkeitsbereich der Betriebe nach FTE

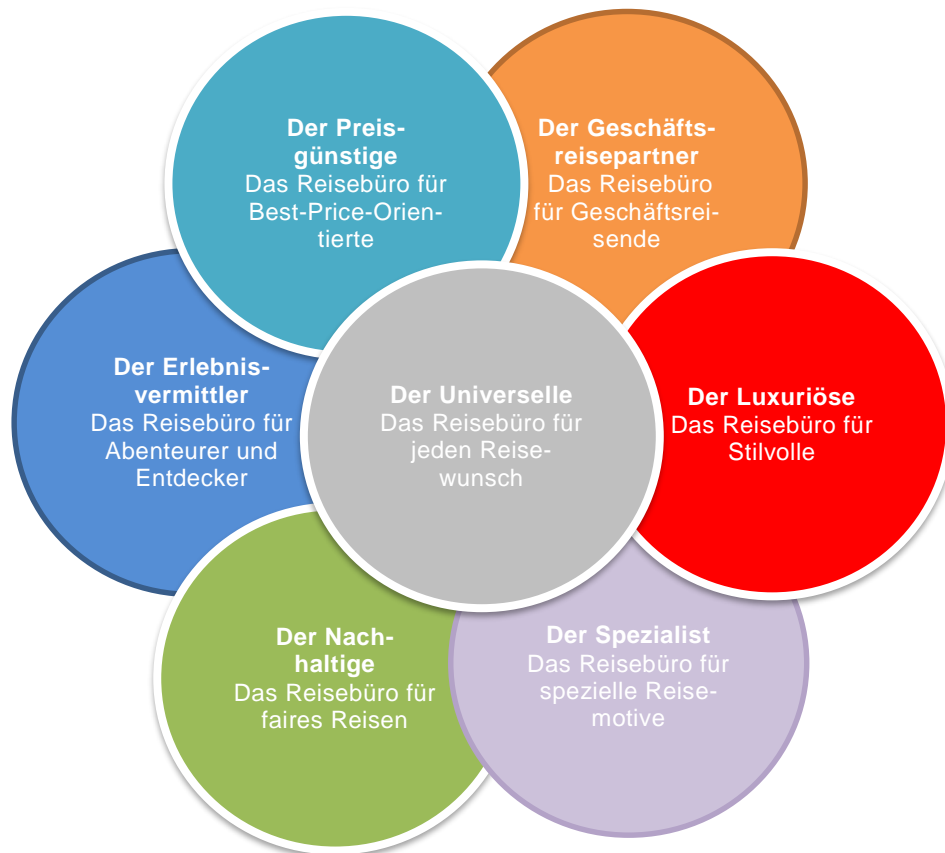


Quelle: Laesser (2017)

### 5.3.2 Theoretische Reflexionen zu Reisebüro-Typen

Aus den zielgruppenspezifischen Freizeit- und Lebensstilen sowie Reiseverhaltens-Mustern werden die untenstehenden Reisebüro-Typen skizziert:

Abbildung 13: Die 7 Reisebüro-Typen im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Diese sieben Reisebüro-Typen werden im Folgenden nach den Kriterien Kundensegmente, Angebotspalette, Standort/Ausstattung, Interaktion, Beratungskompetenz der Mitarbeiter/innen und Claim stichwortartig spezifiziert. Ziel ist es, Ideen zu geben, wie man sich zukünftig noch klarer spezialisieren resp. positionieren könnte. Sie wurden anlässlich der Workshops und in den Einzelgesprächen diskutiert. Einschätzungen und Inputs daraus flossen in die Charakterisierung der einzelnen Reisebüro-Typen ein. Dabei wurde u.a. darauf hingewiesen, dass

- «der Spezialist» das höchste Zukunftspotenzial hat,
- «der Universelle» am stärksten unter Druck ist und nur dann eine Zukunftschance hat, wenn es sich um einen genügend grossen Betrieb handelt,
- «der Preisgünstige» als Positionierung einen schweren Stand hat, weil alle anderen Typen ebenfalls günstige Angebote machen müssen,
- «der Nachhaltige» weniger ein Reisebüro-Typ darstellt als vielmehr eine Kompetenz, die in Zukunft vermehrt bei allen Reisebüro-Typen vorhanden sein muss,
- der Fokus auf Zusatzprodukte nicht der Rettungsanker sein kann,
- die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen für alle Reisebüro-Typen gleichermaßen die wichtigste Ressource darstellt.

## Reisebüro-Typologie

<b>Der Erlebnisvermittler</b> Das Reisebüro für Abenteuerer und Entdecker Inspirierendes Reisebüro mit umfassender Beratung für Weltenbummler	
<b>Kundensegmente</b>	<b>Angebotspalette</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abenteuerer, Verträumte &amp; Entdecker</li> <li>• Sportlich, kultur- und naturinteressiert</li> <li>• Individualreisende, z.T. Reise in Kleingruppen</li> <li>• Personen, welche Reisen als Lebensinhalt betrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Ansprache – massgeschneiderte Angebote für Individualreisende oder Kleingruppen</li> <li>• Dynamic Packaging-Angebote mit flexiblen Möglichkeiten</li> <li>• Freizeitaktivitäten und Events als Zusatz-Spezialisierung</li> <li>• Eigene Blogs, Magazine oder Vorträge zur Inspiration</li> <li>• Entgegenkommen bei individuellen Sonderwünschen (z. B. zusätzliche Dienstleistungen wie Zusatz-/Spezialgepäck, Visum)</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b>	<b>Interaktion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• B-Standort genügt</li> <li>• Inspirierende Ausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst einfach und unkompliziert (z.B. via Travel-App)</li> <li>• Geschichten über persönliche Erlebnisse und Erfahrungen</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b>	<b>Claim</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur, Natur, Land und Leute</li> <li>• Expertise und Geheimtipps: ständig Neues entdecken und empfehlen</li> <li>• Gute Kenntnisse in allen Bereichen der Nachhaltigkeit</li> <li>• Expertise zu Visa, Impfungen und länderspezifischen Formalitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Reise Dich frei»</li> <li>• «Reisen statt Ferien»</li> </ul>

## Reisebüro-Typologie

<b>Der Preisgünstige</b> Das Reisebüro für Best-Price-Orientierte <i>Reisebüro mit preisgünstigen Lösungen, Rabatten, Treueprämien etc. für budgetorientierte Reisende</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preissensible Gäste</li> <li>• Eher suchfaul</li> <li>• Schnäppchenjäger</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Konkurrenz durch Online-Vertrieb</li> <li>• All inclusive, Pauschalreisen</li> <li>• Beratungsfokus vermehrt auf Angebot, weniger auf Destination</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B-Standort</li> <li>• Schlicht/dezent – spielt keine entscheidende Rolle</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardprogramm – günstig &amp; rasch</li> <li>• Freundliche Beratung, aber effizient und zielführend</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Kompetenz bezüglich Schnäppchen-Angebote, Rabatte, preisgünstiger Zeitfenster etc.</li> <li>• MA beherrschen Suchfunktionen</li> <li>• Hohe Empathie und psychologisches Geschick</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Auch günstig ist schön für das kleine Budget»</li> <li>• «Gönn dir was»</li> </ul>

<b>Der Geschäftsreisepartner</b> Das Reisebüro für Geschäftsreisende <i>Reisebüro für alle Belange von Geschäftsreisenden</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsreisende</li> <li>• Seminar-/Konferenzteilnehmende</li> <li>• Geschäftsausflügler</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung Cross-Border Aspekt</li> <li>• Ganzheitlicher Service – A-Z Prozess (Buchung via Abrechnung)</li> <li>• Qualität und Convenience (z.B. Anschlussflüge) als wichtiger Bereich der Angebote</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B-Standort genügt</li> <li>• Grösstenteils Online-Abwicklung - gediegene Besprechungsatmosphäre</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelligkeit und Flexibilität</li> <li>• 24h-Service</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen in Visa-Prozessen, Gesundheitsvorsorge und Einreiseformalitäten sowie in praktischer Reiseplanung</li> <li>• Genügend Ressourcen, um Last-Minute-Wünschen sowie grossen Volumen nachkommen zu können</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Wir halten Ihnen den Rücken frei»</li> </ul>



## Reisebüro-Typologie

<b>Der Luxuriöse</b> Das Reisebüro für Stilvolle <i>Stilvolles Reisebüro, das massgeschneiderte Reisen für Geniesser anbietet</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gäste mit hohen Ansprüchen und hoher Zahlungsbereitschaft</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top/Exklusiver Partner vor Ort</li> <li>Exklusive, alles-umfassende Angebote mit Berücksichtigung von Sonderwünschen</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premium-Standort</li> <li>Exotisch mit stilvollem Touch</li> <li>Hochwertige Reiseunterlagen und Give-Aways (z.B. Ledermappe, Stadtführer, Adapter-Stecker etc.)</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche VIP-Beratungsleistung – umfassende Betreuung</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe technische Kompetenz, d.h. versierter Umgang mit Buchungssystemen, keine Fehler beim Erstellen von Offerten</li> <li>Kompetente, empathische, gut ausgebildete Beratung mit Überzeugungskraft</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>«Wir erfüllen (fast) alle Wünsche»</li> <li>«Gönn dir was!»</li> <li>«Reisen für jene, die schon alles gesehen haben»</li> </ul>

<b>Der Spezialist</b> Das Reisebüro für spezialisierte Reisemotive <i>Reisebüro mit spezialisiertem Wissen und Fähigkeiten betreffend Destinationen, Aktivitäten (z.B. Tauchen, Skifahren, Klettern), Heiratsreisen, Sprachaufenthalte etc.</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gäste mit klaren Reisevorstellungen und Sonderwünschen</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klar definierte Spezialisierung, eindeutiger Auftritt</li> <li>Zuverlässige Partner vor Ort</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>B-Standort genügt</li> <li>Zum Fokus passende Ausstattung</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unkomplizierte und rasche Auskunft</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Knowhow bezüglich des Spezialgebiets, v.a. bei Aktivitäten</li> <li>Persönliche Erfahrung (aktiv in entsprechenden Bereichen gearbeitet)</li> <li>Netzwerke zu Clubs, Fans etc. vor Ort</li> <li>Selber Fan bezüglich der Spezialisierung</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>«You want it, we deliver it»</li> <li>«Spezifisch zur Nische»</li> <li>«Jedem das Seine und dir das Deine»</li> </ul>

## Reisebüro-Typologie

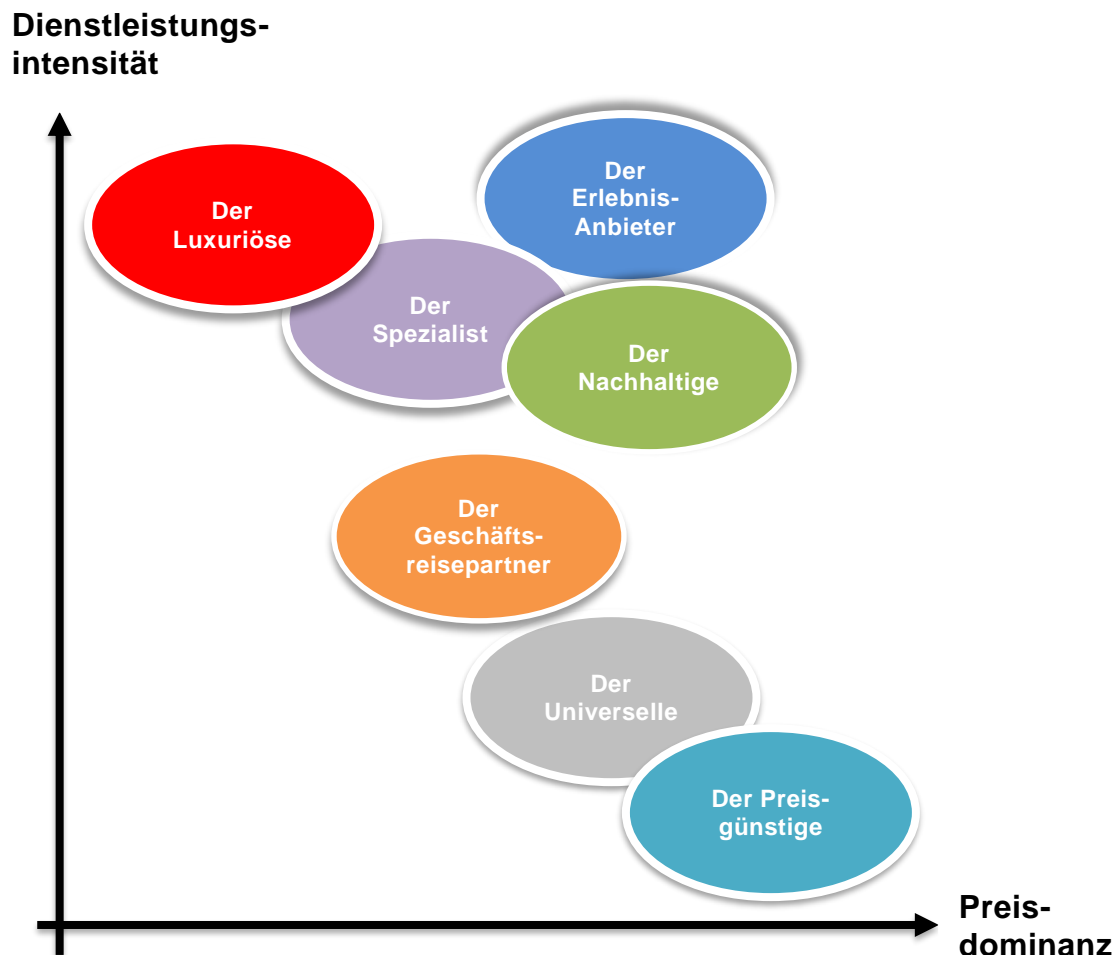
<b>Der Nachhaltige</b> Das Reisebüro für faires Reisen <i>Reisebüro mit breitem alternativem Angebot für Reisende, die «fair unterwegs» sein möchten</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informierte, bewusst umweltschonend und sozialverträglich-lebende Personen</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites Angebot an Reisen mit Fokus auf Nachhaltigkeit (z.B. Bahnangebote)</li> <li>• Breites Netzwerk zu Organisationen aus dem Umwelt-, Natur-, Tier-, Landschafts-, Klimaschutz etc.</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C-Standort</li> <li>• Zum Gesamtkonzept passende Ausstattung</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viel Verständnis und Geduld für ethische Anliegen</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Beratungskompetenz zu nachhaltigem Reisen (z.B. zum Klimaschutz, Menschenrechte) sowie umweltschonenden Angeboten</li> <li>• Fit bezüglich aller Dimensionen der Tourismuskritik</li> <li>• Fundierte Kenntnisse zu diversen Umwelt- und Fairtrade-Labels</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «fair unterwegs»</li> <li>• «Fair Reisen statt verreisen»</li> </ul>

<b>Der Universelle</b> Das Reisebüro für jeden Reisewunsch <i>Reisebüro mit breiter Angebotspalette für verschiedenste Reisende</i>	
<b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht definiert – alle Reisenden</li> </ul>	<b>Angebotspalette</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit vielen Tour Operatoren</li> <li>• Serviceleistungen aller Art (Visa, Versicherungen etc.)</li> <li>• Transparenz über Kompetenzen und Möglichkeiten (z.B. Hinweis auf ein spezialisiertes Reisebüro)</li> </ul>
<b>Standort/Ausstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort in der Agglomeration oder auf dem Land</li> <li>• Zweckdienliche Ausstattung</li> </ul>	<b>Interaktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unkomplizierte und rasche Auskunft</li> </ul>
<b>Beratungskompetenz der MA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breitgefächertes Reise-Knowhow, wenn auch z.T. nur oberflächlich</li> <li>• Übersicht über Angebote zahlreicher Tour Operators</li> </ul>	<b>Claim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Für jeden etwas Massgeschneidertes»</li> <li>• «Willst du in die Ferien reisen, buch Ferien bei ...»</li> </ul>

## 5.4 Reisebüro-Typen im Vergleich

Die verschiedene Reisebüro-Typen werden nachfolgend in das Achsendiagramm eingeordnet.

Abbildung 14: Reisebüro-Typen im Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Bei Fokus auf Preisdominanz ist es für die Reisebüros von zentraler Bedeutung ein hohes Volumengeschäft zu generieren. Steht die Beratungs- und Angebotsqualität im Zentrum, so ist der Gewinn mit Hilfe von höheren Margen anzustreben.

**Anleitung:**

- **Welchen zwei bis drei Reisebüro-Typen entspricht ihr Reisebüro heute?**
- **Auf was möchte sich ihr Reisebüro stärker fokussieren, um zukunftsfähig zu bleiben?**

## 6 Beispiele aus der Praxis

Vier Reisebüros wurden ausgewählt und als Beispiele aus der Praxis für ein Interview angefragt. Im nachstehenden Teil wurden die jeweiligen wichtigsten strategischen Prioritäten bzw. die strategische Neuausrichtung der Reisebüros zusammengefasst. Die Beispiele dienen zur Veranschaulichung und Inspiration und bilden eine Auswahl aus zahlreichen erfolgreichen Beispielen.

### 6.1 Good Practice Beispiele

#### 6.1.1 Travel Worldwide: «Der Schweizer Spezialist für Fernreisen»

«travel worldwide ist seit 2008 ein kompetenter Partner für hochwertige Fernreisen auf der ganzen Welt. Jede Destination wird von mindestens einem erfahrenen Spezialisten betreut, welcher die Region aus eigener Reiseerfahrung bestens kennt. travel worldwide verbindet die Informationsvielfalt des Internets mit dem Beratungs-Knowhow eines Reisebüros.

#### Portrait

Mitarbeitende: 27  
 Umsatz: 30 Mio. CHF  
 Anzahl Filialen: 1 (Zürich Niederdorf)  
 Inhaber/Geschäftsführer: Simon Schnellmann  
 Geschäftsfelder: Rundreisen, Badeferien, Reisen mit Kindern, Honey-moon Reisen und Safaris



Strategische Prioritäten	Beschreibung (z.B. operative Umsetzung)
Verzahnung von Online- und Offline-Kanälen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung von zahlreichen Domain-Names</li> <li>• Anschaulich gestaltete, informative Webseite</li> <li>• Suchmaschinenoptimierung</li> <li>• Klarer Fokus auf Onlinemarketing-Massnahmen</li> <li>• Kunde dort abholen, wo er sich aufhält → Internet</li> <li>• Zahlreiche Infos online verfügbar, jedoch keine Buchung möglich</li> <li>• 95% der Kundenkontakte über Telefon oder Mail</li> <li>• Stationäres Reisebüro zur Sichtbarkeit an attraktivem Standort, an welchem potentielle Kunden unterwegs sind</li> </ul>
Reiseberater als Experten und Schlüsselressource	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefgehende Kenntnisse der angebotenen Länder („jeder Mitarbeitende ist ein Fachidiot“)</li> <li>• Ausführliche Beratung und Zusammenstellung der individuellen Reise</li> <li>• Jährliche Reisen vor Ort</li> <li>• Ständiger Austausch zwischen den Mitarbeitenden</li> <li>• Praktisch keine Fluktuation</li> <li>• Attraktive Arbeitsbedingungen (Lohn, 6 Wochen Ferien, zentraler Arbeitsort, freundschaftliche Stimmung)</li> </ul>

## Beispiele aus der Praxis

Weltweite Reiseangebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länder auf allen Kontinenten im Angebot</li> <li>• Risikodiversifikation → im Falle eines Vorfalles (Terror, Naturkatastrophe etc.)</li> <li>• Wiederkehrende Kunden → im Unterschied zu einem Länderspezialisten (z.B. einmalige Reise zu den Nordlichtern)</li> <li>• Klares Portfolio → Ablehnen von Anfragen wie z.B. Europa-, Backpacking-, Business- und Golfreisen</li> </ul>
Fokus auf zahlungskräftige Kundschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittsdossier liegt bei 11'000 CHF pro Kunde</li> <li>• Tiefere Preissensibilität und geringere Marktdurchdringung</li> <li>• Keine genaue Kunden-Typologie vorhanden (von Jung bis Alt, Paare/Familien etc.)</li> </ul>
Schlanker Overhead	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkauf der Reiseangebote bei Tour Operator (z.B. bei Hotelplan)</li> <li>• Schlanker Overhead (z.B. Weiterleiten von Reklamationen)</li> <li>• (Fast) alle Mitarbeiter/innen mit direktem Kundenkontakt</li> </ul>

### 6.1.2 Lehmann Reisen: «Aus Reiseträumen werden Traumreisen»

Lehmann Reisen existiert seit über 30 Jahren im Herzen der Stadt Bern. Als Franchising Partner von Carlson Wagonlit Travel (CWT) ist das Reisebüro mit allen weltweiten CWT-Agenturen gleichberechtigt und kann die daraus resultierenden, vorteilhaften Serviceleistungen und Vergünstigungen an die Kundschaft weitergeben, sei dies im Ferien-, Gruppen- oder Geschäftsreisebereich.

#### Portrait

Mitarbeitende:	18 Mitarbeitende (14 VZÄ)
Umsatz:	25 Mio. CHF
Anzahl Filiale/n:	1 (Bern Neugasse)
Inhaber/Geschäftsführer:	Andreas Lehmann
Geschäftsfelder:	Ferien- und Geschäftsreisen



Strategische Prioritäten	Beschreibung (z.B. operative Umsetzung)
Mitarbeitende als Schlüsselressource	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf On-the-job Ausbildung für Quereinsteiger während 1 Jahr → gute Erfahrungswerte</li> <li>• Geringe Fluktuation (Verweildauer 5-6 Jahren)</li> <li>• Beteiligung langjähriger Mitarbeitender an Unternehmen</li> <li>• Definition eines Gesamtziels – kein Herunterbrechen auf Einzelziele für Mitarbeitende, was Konkurrenzkämpfe untereinander vermeidet</li> </ul>

## Beispiele aus der Praxis

<p>Starkes Standbein mit Geschäftsbe- reich/CWT Franchi- sing und lokalem Reisebüro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2/3 des Umsatzes wird im Geschäfts-, 1/3 im Ferien- reisebereich (davon 1/3 Gruppen- und 2/3 Individual- reisen) erwirtschaftet. Bei Gruppenreisen sind ca. 10- 20% Anfragen von VR's. Der Rest wird durch Leh- mann Reisen akquiriert.</li> <li>• Abgabe von Einsparungsstatistiken an Unternehmen → müsste noch überzeugender werden, da Unterneh- men teilweise nicht alle ihre Inhouse-Kosten berück- sichtigen</li> <li>• Vorteile beider Geschäftsfelder werden kombiniert – Anonymität und niedrige Transaktionskosten bei CWT, langjährige Kundenbeziehungen im Ferienbe- reich</li> <li>• Synergien zwischen Geschäfts- und Ferienbereich könnten noch optimiert werden in Sinne von Ge- schäftskunde wird Ferienkunde</li> </ul>
<p>Slogan/Motto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Aus Reiseträumen werden Traumreisen»</li> <li>• Es gibt kein «Nein» bei den Kunden - jegliche Reise- wünsche werden erfüllt.</li> <li>• Werte Herzlichkeit, Persönlichkeit und Begeisterung der Mitarbeitenden stehen im Vordergrund</li> <li>• Aktiv im Leben (Bsp. Konkurs Holidaymaker in Social- Media<sup>6</sup> – Lehmann Reisen schenkt geschädigten Kunden Ferien)</li> <li>• Individuelle Angebote mit Überraschungseffekt</li> </ul>
<p>Grosse Stammkund- schaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% der Kunden sind Stammkunden mit eher hoher Zahlungskraft</li> <li>• Generationenübergreifende Kundschaft (Kinder von Kunden werden zu Neukunden)</li> <li>• Steigendes Sicherheitsbedürfnis nach Negativereig- nissen</li> <li>• Starke Vernetzung in Vereinen/Clubs und Fokus auf Akquisitionen, da Rentabilität bei Gruppenreisen mit Pauschalpreisen pro Pax. am höchsten ist</li> </ul>
<p>Herausforderungen und neue Technolo- gien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexität der Buchungsprozesse als Vorteil für Rei- sebüros</li> <li>• Technische Hilfsmittel wie VR-Brille werden nicht als ausschlaggebend betrachtet</li> <li>• Reise-App im Geschäftsreisebereich als Standard, im Ferienbereich werden künftige Lösungen entwickelt</li> <li>• Nachholbedarf im Bereich CRM, um Kunden individu- ell anzusprechen</li> </ul>

<sup>6</sup> Vgl. <https://abouttravel.ch/reisebranche/tos-und-retailer/lehmann-reisen-schenkt-geschadigten-zaugg-kunden-ferien/>

## Beispiele aus der Praxis

### 6.1.3 Helbling Reisen: «Ein Reisebüro im Wandel»

Helbling Reisen bietet als unabhängiges Reisebüro persönliche Beratung und Betreuung für Kunden mit hohen Ansprüchen an ihre Reisen. Als neuer Inhaber und Geschäftsführer führt Michael Mettler den Betrieb im Sinne der über 30-jährigen Tradition weiter, bleibt aber nicht stehen.

#### Portrait

Mitarbeitende: 18 Mitarbeiter (13.5 VZÄ)  
 Umsatz: 16-17 Mio. CHF  
 Niederlassungen: Hauptsitz in Gossau, Filiale in Teufen  
 Inhaber/Geschäftsführer: Michael Mettler  
 Geschäftsfelder: Ferien- und Geschäftsreisen



Strategischer Aspekt	Beschreibung
Geschäftsphilosophie	<p><i>Unternehmerische Werte und Positionierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit dem Slogan «<i>Wir zeigen Ihnen die Welt...</i>» berät Helbling Reisen als unabhängiges Reisebüro ihre Kunden ohne Verpflichtungen bzw. Abhängigkeiten von Reiseveranstaltern</li> <li>• Wichtige Werte sind Professionalität, damit die Qualität der Dienstleistungen stimmt, und Leidenschaft im Verkauf</li> <li>• Helbling Reisen ist im Kern ein universelles Reisebüro hat jedoch Abteilungen speziell für Geschäftsreisen und für ein 'gehobenes' Kundensegment (<i>toplevel</i>) – Mitarbeitende verfügen zudem über spezialisiertes Wissen zu gewissen Angeboten (z.B. Afrikareisen)</li> </ul> <p><i>Wertversprechen an Kunden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Beratung und Betreuung von ausgewiesenen, erfahrenen Spezialisten sind Wertversprechen von Helbling Reisen</li> <li>• Dazu werden diverse Zusatzangebote lanciert: <i>toplevel-Service</i> (exklusive Beratung), private Transfers, optimale Reiseversicherung, Airport-Lounges und -Parking, Mietwagen, Housekeeping, Sprachcoaching, Reiseliteratur, Gesundheits-Checks</li> <li>• Mögliche zusätzliche Services (Mietwagen, Airport Lounge etc.) sowie Reisedokumente werden in einer <i>Helbling-App</i> angezeigt</li> </ul>
Marketing	<p><i>Kundensegmente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helbling Reisen bietet für jeden eine Lösung. Angebote richten sich jedoch v.a. an anspruchsvolle, beratungsin intensive Kunden</li> </ul> <p><i>Kanäle und Kommunikation zum Kunden</i></p>

## Beispiele aus der Praxis

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helbling Reisen bearbeitet verschiedenste Kanäle zu Kunden:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Persönliche Kontakte (Mund-zu-Mund, vor Ort) z.B. in Clubs</li> <li>○ Online-Akquise (moderne Website, Google AdWords)</li> <li>○ Neue App für Helbling-Kunden (siehe oben)</li> <li>○ Printmaterial für Helbling-Kunden (Kundenmagazin 'Bon Voyage' 2-3x im Jahr, Newsletter)</li> <li>○ Ausschreibungen in regionalen Zeitungen für Gruppenreisen</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Angebotssortiment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Massgeschneiderte Individualreisen (wichtigste Sparte)</li> <li>• 'Helbling Signature Reisen' (von Helbling-Reiseexperten nach ihren Studienreisen ausgearbeitete Rundreisen)</li> <li>• Pauschalreisen (Vermittlung von Qualitätsanbietern)</li> <li>• Spezialreisen (selbst organisierte Gruppenreisen für Vereine, Verbände und Firmen)</li> <li>• Geschäftsreisen</li> </ul> <p><i>Pricing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungs- und Offert-Gebühren werden erhoben, Vermittlungs-Kommissionen sind jedoch die Haupteinnahmequelle</li> </ul> <p><i>Partnerschaften</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essentielle Partnerschaft mit Travel Trade Services TTS zur Qualitätssicherung und Priorisierung im «Einkauf»</li> <li>• Kunden-Partnerschaften, z.B. FC SG, SwissSkills</li> </ul>
Ressourcen	<p><i>Mitarbeitende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende zeichnen sich durch angesammeltes Knowhow und 'gute' Verkäuferpersönlichkeiten aus (Empathie) – alle haben einen Reisebürobackground – Ressourcen für Coaching z.B. von Quereinsteigern will und kann der Betrieb nicht aufbringen</li> <li>• Eine Facharbeitskraft wurde angestellt für den Online-Marketing-Bereich. Berater können sich so aufs Hauptgeschäft fokussieren</li> <li>• Diverse Weiterbildungsmassnahmen: Studienreisen, 'Verkaufs-Ambassadeur' (bildet sich an Schulungen weiter und verbreitet das Wissen im Betrieb), Projektgruppen (zu bestimmten Themen wie z.B. Prozessoptimierung; sind zuständig für Schulungen)</li> </ul> <p><i>Physische, technische und finanzielle Ressourcen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruchsvolle Kundschaft wird mit entsprechender Ausstattung empfangen. Es gibt eine spezielle Reiselounge für Top-Kundschaft</li> <li>• Der Standort ist für die Filiale in Gossau eher unwichtig (wenig Laufkundschaft), im ländlichen Teufen jedoch eher</li> <li>• Technische Ressourcen werden wichtiger: Wichtig sind ein Content Management System, um Inhalte in Datenbanken zu speichern und in Kanäle einzuspeisen sowie</li> </ul>



## Beispiele aus der Praxis

	Weiterentwicklungen der Kundendokumente (z.B. Offert-Stellung im Webformat). Das Midoffice-System ist noch nicht auf moderne Kommunikation zum Kunden ausgerichtet, ein CRM-System fehlt noch – entsprechende Anpassungen und Ergänzungen sind unerlässlich. Auch technische ‘Spielereien’ zur Reiseinspiration könnten in Zukunft wichtiger werden (z.B. YouTube-Kanal, digitales Kundendossier)
Ergebnisse	<p><i>Kostenstruktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz ist ein Dauerthema <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verkaufssteuerung ist wichtig, um Veranstalterziele und damit gute Konditionen zu erreichen</li> <li>○ Monitoring der Bearbeitungsgebühren findet statt</li> </ul> </li> <li>• Personalkostenausbau findet nur noch mit Ergebniskopplung statt (Gewinnbeteiligung)</li> </ul> <p><i>Umsatzströme und Renditen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze zufriedenstellend aber in den letzten Jahren stagnierend</li> <li>• Nicht alle Kunden-Mehrwerte wurden bisher adäquat verrechnet</li> </ul>

### 6.2 Kuoni Neuausrichtung: „Günstiger als Sie denken“

DER Touristik Suisse AG ist eine Dachorganisation für viele verschiedene Marken in den Bereichen der Reiseveranstalter und des Reisevertriebs. Das Unternehmen ist wiederum vereint unter dem Dach der DER Touristik Group (Touristiksparte der REWE Group), welche in 15 europäischen Ländern agiert. Die Touristik Suisse AG kann so von Grössenvorteilen bzw. günstigen Konditionen profitieren (z.B. bei Hotel- oder Flugpreisen).

Kuoni hat im ‘House of Brands’ der DER Touristik Suisse AG einen wichtigen Stellenwert, doch haben auch Spezialisten-Marken eine grosse wirtschaftliche Bedeutung. Kuoni ist sowohl im Tour Operating als auch im Reisevertrieb tätig und soll sich durch hohe Qualität auszeichnen. In Kuoni Reisebüros werden alle Marken der DER Touristik Suisse AG angeboten aber auch unternehmensexterne Produkte.

Wie in Medien im Frühjahr 2017 berichtet wurde, richtet sich Kuoni neu aus und führt eine Werbekampagne mit dem Slogan «Günstiger als Sie denken» durch. Nachfolgend werden strategische Aspekte in Bezug auf den Reisevertrieb von Kuoni aufgezeigt.



Unternehmen (Dachorganisation): DER Touristik Suisse AG

Interviewpartner:

André Plöger, Corporate Development & Marketing

Vertriebsfilialen:

> 80 (Kuoni-, Helvetic Tours- und rewi-Reisebüros)

## Beispiele aus der Praxis

Strategischer Aspekt	Beschrieb
<p><i>Ausgangslage</i></p> <p>Kunden kommen für komplexe Reiseprodukte ins Reisebüro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind vor allem komplexere Produkte, deren Vertrieb in Reisebüros Zukunft hat (Baustein-Reisen, spezielle Destinationen oder andere komplexere Reisen, deren Organisation im Internet zeitintensiv wäre und die Gefahr besteht, dabei Fehler zu machen)</li> <li>• Nachfrager haben oft bereits grosses Expertenwissen und sind gut vorbereitet. Sie wollen jedoch die Sicherheit haben, dass die Reise perfekt verläuft</li> <li>• Bei Pauschalreisen findet eine Verlagerung der Buchungen ins Internet statt</li> </ul>
<p>Kuonis 'Teuer-Image'</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemäss Marktforschung sind tiefe Preise ein sehr wichtiges Kriterium für potentielle Kunden</li> <li>• Kuoni stellte durch Passanten-Befragung fest, dass die Marke als teuer wahrgenommen wird (teurer als es die effektiven Preise sind)</li> <li>• In einer Marktforschung hat Kuoni eher tiefe Werte in den Bereichen 'günstige Angebote' und 'gutes Preis-Leistungsverhältnis' für die eigene Marke identifiziert - ansonsten aber sehr gute Werte in Bezug auf Bekanntheit und anderer positiven Attribute (Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit etc.)</li> </ul>
<p><i>Kuoni in Zukunft</i></p>	
<p>Weiterhin ein Premium-Anbieter, aber mit Fokus auf Preis-Aspekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuoni will Premium-Anbieter bleiben und seine Marke grundsätzlich nicht ändern – ein 'Billig-Image' wird nicht angestrebt</li> <li>• Die hohe Qualität soll aber zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis angeboten werden («Überraschend günstig»; «Bezahlbares Premium-Angebot») und Preise sollen besser kommuniziert werden – das ist ein Balanceakt</li> <li>• Eine breite Marketingkampagne wurde gestartet (TV, Radio, Print, Homepage, YouTube, Messen, Point of Sale)</li> </ul>
<p>Erneuertes Reisebüro-Konzept</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemmschwellen sollen abgebaut werden, damit potentielle Kunden keine Angst mehr haben, ein Reisebüro zu betreten: Umgestaltung der Desks, ungezwungene Atmosphäre, Inspirationsecke etc.</li> <li>• Die Reisebüros sollen aber weiterhin schön sein und mit Dekorationselementen versehen bleiben</li> <li>• 'Gedanke eines Shopkonzepts' (verschiedene Desks und Theken) soll umgesetzt werden – Die ganze Bandbreite der Reisewelt soll in den Reisebüros dargestellt werden</li> </ul>

## Beispiele aus der Praxis

<p>Technologie als Unterstützung im Vertrieb</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital Signage (digitale Beschilderung) wird eingesetzt:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Digitale Beschilderung (Monitore) zur Darstellung der Angebote aller Marken der DER Touristik Suisse AG und von 'Fremdangeboten'</li> <li>○ Regionaler Content (z.B. Angebote vom nächsten Flughafen, Mitarbeiterporträts, regionale Angebote)</li> </ul> </li> <li>• Weitere Technologien sollen 'spielerisch' in den stationären Vertrieb einfließen (Virtual Reality, iPads zur Inspiration, Table Beamer etc.)</li> <li>• Technologische Mittel und Chancen der Digitalisierung haben Potential und werden beobachtet. Die Mitarbeiter müssen hier mithalten können (z.B. Möglichkeit zur Nutzung von Expertenplattformen oder Einbindung von Kollegen in der Zieldestination durch Skype)</li> </ul>
<p>Mehrwerte durch Off- und Onlineverknüpfung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Online-Kunde kriegt ein stationäres Reisebüro zugewiesen</li> <li>• Dies schafft Mehrwerte gegenüber dem reinen Onlinevertrieb, da Kunden Berater erreichen können. Online-Kunden kommen so ggf. auch in ein stationäres Reisebüro, wenn sie feststellen, dass der Preisunterschied nicht gross ist</li> </ul>
<p>Kompetenzausbau und neue Beratungsansätze</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kundenzufriedenheit ist für Kuoni zentral (implementiertes engmaschiges System zur Kundenzufriedenheitskontrolle, CRM)</li> <li>• Mehrwerte sind gegenüber der reinen Online-Konkurrenz essentiell (Expertenwissen, Kundenorientierung etc.)</li> <li>• Neue Beratungsansätze werden gesucht: Berater sollen erkennen, was ein Kunde will und sucht. Zielgruppenspezifische Beratung ist zentral (Was hat der Kunde für Bedürfnisse? Hat der Kunde schon Vorwissen? Wie muss er beraten werden?)</li> <li>• Kompetenzen werden über das Qualitäts-Management durch permanente Prozesse gefördert (Trainings, Mystery Shopping, Feedback-Mechanismen)</li> <li>• Überraschungsmomente ('Wow-Effekte') für Kunden sollen verstärkt werden, damit diese zu Fans werden und bspw. auch über Social Media positive Reaktionen weitergeben</li> <li>• Employer Branding und ein attraktives Berufsbild für Reiseberater sind wichtige Herausforderungen in der Zukunft</li> </ul>

## TEIL 3: ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

### 7 Zukünftige Entwicklungen im Tourismus und deren Implikationen für Reisebüros

#### 7.1 Megatrends im Tourismus

Nachfolgend ein Überblick über die für die Reisebranche relevanten Megatrends und davon abgeleitete Implikationen für die Reisebüros:

Mega-trend	Beschreibung	Beispielshafte Implikationen für Reisebüros
Individualisierung	Die fortschreitende Individualisierung führt zu komplexeren Lebensnetzwerken. Die Personifizierung der touristischen Angebote gewinnt daher an Wichtigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexere und individualisierte Kundenwünsche erfordern flexible, individuelle und dynamische Angebote.</li> <li>• Umfassendes CRM bietet neue Möglichkeiten für individualisierte, kundenspezifische Angebote.</li> <li>• Wachsende Ansprüche nach Erlebnissen und Entdeckungen vergrößern die Positionierungschancen.</li> </ul>
Digitalisierung	Die Digitalisierung ermöglicht neue touristische Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle, führt aber auch zu neuen Konkurrenzsituationen und Kundenansprüchen. Die Entwicklung wird primär von den globalen digitalen Playern getrieben. Der Aufstieg globaler Plattformen und der Sharing Economy verändert die Wertschöpfungsketten. Die smarte Nutzung vorhandener Technologien von den internen Prozessen über das Marketing bis zur Unterstützung im direkten Kundenkontakt wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovativer werden zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. Virtual Reality). Neue kooperative Ansätze gewinnen an Bedeutung (z.B. Cross-Marketing).</li> <li>• Unterschiedliche Touchpoints (z.B. voice chat) zum potentiellen Kunden vor, während und nach der Reise möglichst optimal pflegen.</li> <li>• Kunde auf seiner Customer Journey dort kontaktieren, wo er sich bewegt – im Internet.</li> <li>• Steigende Kundenansprüche (Preisvergleiche, Bewertungsportale etc.). Aufzeigen klarer Vorteile der Reisebüro-Dienstleistungen.</li> </ul>
Demografischer Wandel	Der demografische Wandel mit einem starken Wachstum der älteren Bevölkerung verändert die touristischen Zielgruppen weiter. Das «Downaging» und das verstärkte Heraustreten aus Altersrollen macht die Entwicklung neuer Angebote herausfordernd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der sich laufend ändernden Kundensegmente (verstärkte IT-Affinität der «neuen» +65-Jährigen, aktive Senioren etc.).</li> <li>• Reiseangebote und Vermarktung entsprechend anpassen.</li> <li>• Neu aufkommende Bedürfnisse (z.B. «einfacher Luxus») frühzeitig antizipieren.</li> </ul>

## Zukünftige Entwicklungen im Tourismus und deren Implikationen für Reisebüros

Health- ness	«Healthness» als aktiver und gesunder Lebensstil prägt den Tourismus in den Bereichen Well-being, Lebensqualität, Sinnhaftigkeit und Balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen für neue Kundensegmente und Lancierung von attraktiven (Kombi-)Angeboten nutzen.</li> <li>• Die «Macht der Bilder» auf sozialen Plattformen berücksichtigen.</li> </ul>
Nachhaltigkeit/ Neo-Ökologie	Die Neo-Ökologie steht für das gewachsene Bewusstsein der Menschen für das Zusammenspiel zwischen Umwelt und menschlichen Aktivitäten, das weiterhin stark opportunistisch geprägt ist. Auch touristische Produkte unterliegen vermehrt moralischen und sozial-ökologischen Massstäben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO2-Abgabe wird auch den Flugverkehr erreichen.</li> <li>• Neo-Ökologie als mögliches Positionierungselement prüfen.</li> <li>• Kriterien der Corporate Responsibility (CR) z.B. die Einhaltung von Menschenrechten oder Ansprüchen des fairen Handels berücksichtigen.</li> </ul>
Bedrohungen	Stabilität und Sicherheit innerhalb eines Landes können sich bei gleichzeitig stattfindenden Bedrohungen in anderen Ländern als Chance für die Umlenkung von Gästeströmen herausstellen. Neue Bereiche der Sicherheit (z.B. Cyber-Sicherheit) gewinnen an Bedeutung. Der Datenschutz wird immer stärker reglementiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheits- resp. Haftungsprobleme als Differenzierungsmöglichkeit der Reisebüros zu Internetangeboten vermehrt hervorheben (z.B. Travel App für Zusatzangebote unterwegs).</li> <li>• Erreichbarkeit der Reisebüros (24h, 7/7) anbieten.</li> <li>• Flexibles und robustes Geschäftsmodell mit einem ausgewogenen Portfolio an Geschäftsbereichen aufbauen.</li> <li>• Sich ständig bezüglich Datensicherheit und Datenschutz à-jour halten.</li> </ul>

Quellen: CRED-T (2016), Kühne and Bosshart (2014), OECD (2017), Zukunftsinstitut (2016)

Bei den Megatrends handelt es sich um langfristige Entwicklungen mit einer bedeutenden Wirkung in allen Lebensbereichen wie Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Umwelt. Schliesslich ergeben sich aus dem Einfluss der Megatrends auch Veränderungen im Reiseverhalten der Touristen (Zukunftsinstitut, 2017). Um auf dem Schweizer Reisebüroromarkt weiterhin erfolgreich bestehen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, den verschiedenen Megatrends weiterhin Beachtung zu schenken und den veränderten Kundenbedürfnissen entsprechend Rechnung zu tragen (vgl. Chancen und Gefahren Kap. 8).

### 7.2 Zukünftige Reisetrends im deutschen Markt

Zusätzlich zu den Megatrends kann eine Reihe ergänzender Reisetrends und -entwicklungen identifiziert werden. Die nachfolgenden Reisetrends widerspiegeln Entwicklungen im Gesamtsystem Tourismus und nicht zwingend Potentiale für Reisebüros (z.B. stellen Reisen von Schweizer in Nachbarländer nicht unbedingt ein besonders grosses Potential für Reisebüros dar)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Die Reisetrends wurden im deutschen Markt identifiziert, wenn nicht anders deklariert.

## Zukünftige Entwicklungen im Tourismus und deren Implikationen für Reisebüros

### **(1) Wieviel wird gereist?**

- Stabile, gesättigte Urlaubsintensität (siehe oben)
- Aber: Mehr regelmässige Reisende – Konstanter Zuwachs an Personen, die in jedem Jahr verreisen (FUR, 2017)

### **(2) Warum wird gereist?**

- Stabilität in den wichtigsten Reisemotiven (siehe oben)
- Höhere und differenziertere Erwartungen und Ansprüche – Reisende haben verschiedenste Motive gleichzeitig, die sie mit einer grossen Auswahl an Angeboten befriedigen können (FUR, 2017; Lohmann et al., 2014)
- Gerade die jüngere Generation sucht tendenziell vielseitige Erlebnisse und Authentizität (ITB, 2016)

### **(3) Wohin wird gereist?**

- Auslandsreisen der Schweizer führen überwiegend in Nachbarländer (BFS, 2017)
- Reisende sehen immer mehr Wahlmöglichkeiten in den Reisezielen, um positive Urlaube zu gestalten (Lohmann et al., 2014)
- Terror, Krieg und Katastrophen führen zu Umlenkung der Touristenströme zu sicheren Destinationen (Effekte sind jedoch zeitlich und räumlich beschränkt) (ITB, 2016; Lohmann et al., 2016)
- Deutliches Potential für Wachstum bei folgenden Reisetypen: Sonne und Strand, Natur, Familie, Sightseeing, Rund- und Städtereisen (ITB, 2016; Lohmann et al., 2016)
- Interessenssteigerung an Städtetrips und Events bei Europäer, weniger Interesse an ländlichen Gebieten und Berggebieten (ITB, 2016)
- Tendenz zu höherem Marktanteil an Fernreisen prognostiziert, jedoch in starker Abhängigkeit von der Entwicklung des Ölpreises (Lohmann et al., 2016)
- Erhöhte Anteile von europäischen Mittelmeer-Destinationen (FUR, 2017)

### **(4) Wie werden Reisen geplant, wie gebucht?**

- Urlaubsreisen vorabzubuchen ist geläufig und wird in der Tendenz noch häufiger. Bis 2025 wird erwartet, dass 90% der Urlaubsreisen vorabgebucht werden (Lohmann et al., 2016)
- Präferenz für individuellere Angebote (u.a. wegen Reisekompetenz der Nachfrager): Der Trend zeigt in Richtung Individualreisen (einzelne Leistungen vorab gebucht z.B. Unterkunft) und weg von der extern organisierten Gruppenreise (Pauschalreise), die aber immer noch eine wichtige Rolle spielt (FUR, 2017; Lohmann et al., 2014). Auch in der Schweiz hält der Trend Richtung Individualreisen an – über zwei Drittel präferiert diese Reiseart (Allianz Global Assistance & Schweizer Reise-Verband, 2017).
- Der Online-Trend bricht nicht ab: Anhaltender Trend zum Internet als Hauptinformations- und Buchungsquelle (FUR, 2017; Lohmann et al., 2016)
- Der Anteil an Personen, die sich online über Reisen informieren, wird bis 2025 auf 85% geschätzt (Lohmann et al., 2016). Das Internet wird am häufigsten zur Informationssuche für Reiseziele, Preisvergleiche und Unterkünfte genutzt (Lohmann et al., 2014)
- Als Buchungswege von Urlaubsreisen haben das Telefon (noch 20%) und v.a. auch das persönliche Gespräch (noch 41%) an Bedeutung verloren, sind aber neben Online-Buchungen (aktuell 38%) immer noch sehr wichtig (FUR, 2017)

## Zukünftige Entwicklungen im Tourismus und deren Implikationen für Reisebüros

- Der Trend bei der Buchung zeigt Richtung Online- (Erwartung bis 2025 bei Trendfortsetzung: 2/3 der Buchungen über Internetportale und andere Online-Möglichkeiten) und weg von Offline-Buchungen (Lohmann et al., 2016). Das Internet wird am häufigsten eingesetzt zur Buchung von Unterkünften, Pauschal/Bausteinreisen und Flugtickets (Lohmann et al., 2014). In der Schweiz sind Buchungen übers Reisebüro jedoch von 2013 bis 2017 bei knapp über 20% stabil geblieben – besonders wichtig bei der Wahl von Reisebüros sind die Qualität der Beratung sowie persönliche Beziehungen (Allianz Global Assistance & Schweizer Reise-Verband, 2017)

### **(5) Welche Verkehrsmittel werden zur Reise genutzt?**

- Langfristiger Trend zu mehr Flugreisen und weniger Autoreisen, jedoch Abschwächung der Trendverläufe in den letzten Jahren bzw. sogar Umkehrung im 2016 (FUR, 2017; Lohmann et al., 2016)
- Tendenzen zu leicht höherer Bedeutung der Bahn und tieferer Bedeutung des Buses zum Reisen (auf tiefem Niveau) (Lohmann et al., 2016)

### **(6) Welche Reiseformen werden gewählt?**

- 'Ruhiger Urlaub' weiterhin am wichtigsten (Erholung, Entspannen, Strand) (FUR, 2017)
- Eher ruhige Aktivitäten (Spezialitäten geniessen, Ausflüge, Einkaufsbummel, Ausruhen) werden im Urlaub oft ausgeführt, kein Trend weg von diesen Aktivitäten (FUR, 2017)
- Aber: Nur Erholen wird den meisten Urlaubern nicht genug sein. Sie wollen Abwechslung und etwas erleben (Lohmann et al., 2014)

### **(7) Wieviel wird fürs Reisen ausgegeben?**

- Reiseausgaben sind tendenziell etwas gestiegen trotz hoher Preissensibilität (FUR, 2017). Langfristig gibt es aber keine Anhaltspunkte für substantiell höhere Reiseausgaben (Lohmann et al., 2014)

### **(8) Wie lange wird gereist?**

- Der Trend in Richtung kürzere Reisedauern setzt sich fort, wenn auch nur schwach ausgeprägt (Lohmann et al., 2016)

**Tourismuskonsum 2025 kurz zusammengefasst:** Nicht mehr – älter – bunter – auch mit Kindern – immer online – motiviert und interessiert – multi-optional – neugierig und auf Abwechslung aus – sehr kompetent (ITB, 2016; Lohmann et al., 2016)

## TEIL 4: INTERMEZZO DIGITALISIERUNG

### 8 Digitale Transformation

Vieles deutet darauf hin, dass alle wirtschaftlichen Bereiche mehr und mehr von der Digitalisierung beeinflusst werden. «Every business is becoming digital». Die Macht der Daten nimmt zu. Aber auch die Menschen erwarten mehr und mehr überall und jederzeit digital verfügbare Dienstleistungen. Wir leben zunehmend in einer Zeit, die in allen Lebensbereichen von der Digitalisierung durchdrungen ist.

#### 8.1 Herausforderungen im digitalen Zeitalter: Artikel von Bruno Messmer<sup>8</sup>

Im Aufstieg des digitalen Lebensstils und der damit verbundenen digitalen Erwartungen der Konsumenten liegt die wahre Bedeutung der digitalen Revolution. Für Unternehmen ist es für den zukünftigen Erfolg ausserordentlich wichtig zu erkennen, dass die digitale Revolution und der digitale Lebensstil von zwei Merkmalen geprägt werden, die dazu führen, dass niemand das digitale Menetekel an der Wand ignorieren sollte: 1. Die Digitalisierung betrifft jede Branche, 2. Die Geschwindigkeit der Veränderung übertrifft alles bisher Bekannte.

#### Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit

Die grossen Veränderungen der Wirtschaft bedurften in der Vergangenheit immer langfristige Investitionen und die Verbreitung neuer Geschäftsmodelle. Im Zeitalter des jederzeit vernetzten Kunden, der neue Angebote sofort findet, aber auch im Zeitalter der as-a-Service Architekturen, welche die Umsetzung von Ideen zu Geschäften ohne grosse Investitionen ermöglichen, ist die Geschwindigkeit der Verbreitung neuer Geschäftsmodelle dramatisch angestiegen. Dazu kommt der rasche Aufstieg neuer Konkurrenten in bestehenden Geschäften. Die Zeit, sich auf Veränderungen einstellen zu können, ist ebenso dramatisch geschrumpft.

#### Digitalisierungs-Agenda

Um in diesem Zeitalter des digitalen Umbruchs nicht von Konkurrenten in der digitalen Dimension überholt zu werden, braucht jedes Unternehmen eine Digitalisierungs-Agenda, eine To do-Liste für die Zukunft. Sie kann erst erstellt werden, wenn die Wirkung der Digitalisierung auf die verschiedenen Elemente der Leistungserbringung eines Betriebs identifiziert und die Verknüpfung dieser Elemente aufgedeckt ist.

Abbildung 15 zeigt auf, dass digitale Leistungen im Wesentlichen drei Elemente eines Betriebs betreffen:

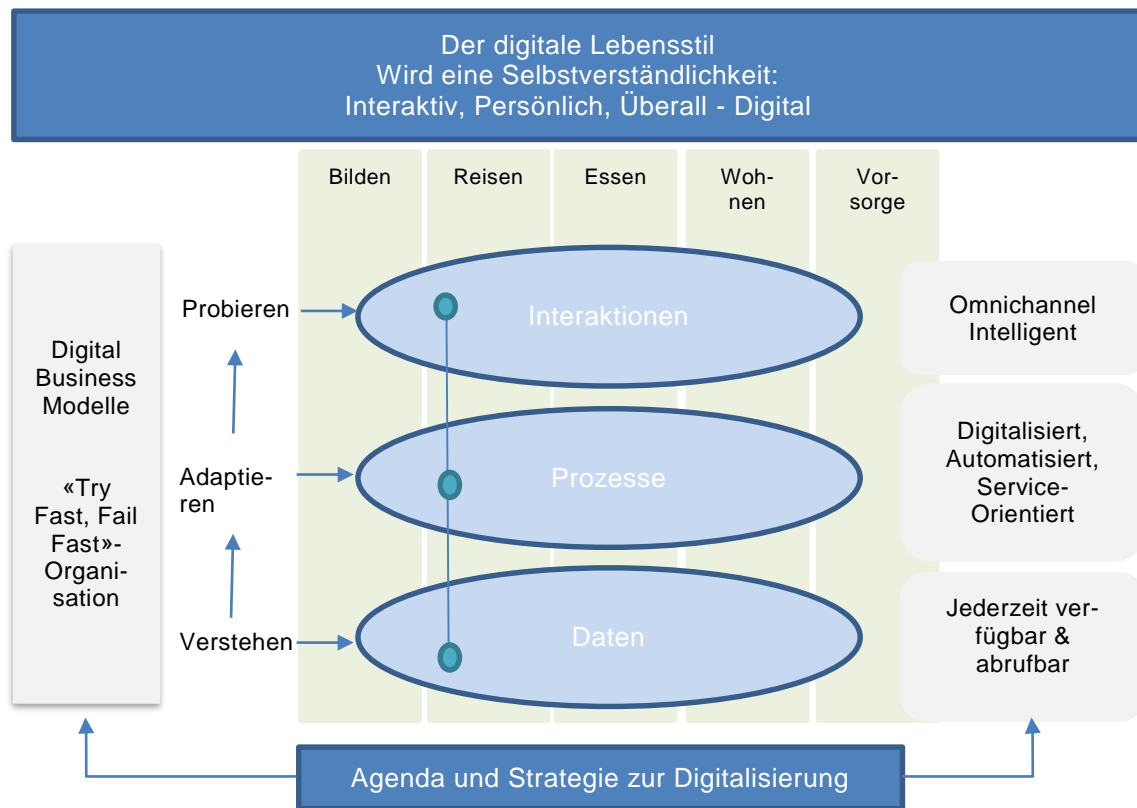
- Die Ebene der Kundeninteraktionen
- Die Ebene der Prozesse
- Die Ebene der Daten

---

<sup>8</sup> Leicht gekürzter Artikel von Dr. Bruno Messmer, Leiter Digital Strategy & Transformation, CSC Schweiz «To do-Liste für das Überleben im digitalen Zeitalter» in der Zeitschrift «Fokus» des ICT Clusters Bern, Seite 5/6, mit eigenen Untertiteln



Abbildung 15: Digitalisierungsstrategie und -agenda



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Messmer (2016)

## Digitale Erlebniskette des Kunden

Ein digitales Geschäftsmodell orientiert sich am Kunden und an der digitalen Erlebniskette des Kunden. Dieses Erlebnis beginnt heute bei vielen Kunden auf dem Smartphone und endet auch dort. Es ist aber wichtig zu verstehen, dass Interaktionen zukünftiger Kunden nicht zwingend an das Smartphone gebunden sein werden. Vielmehr ist es die jederzeitige Verfügbarkeit des Dienstes, auf die es ankommt. Jeder Betrieb muss sich darüber Gedanken machen, wie diese Interaktionen digital über heutige und zukünftige Kanäle gestaltet werden könnten.

## Automatisierte Abläufe

Damit die Kundeninteraktionen nicht bedeutungslose Fassaden bleiben, braucht es automatisierte Abläufe. Sie stellen sicher, dass die Dienstleistungen durchgängig orchestriert werden. Die Prozessebene selber muss ebenfalls digital konzipiert sein. So können Abläufe dynamisch an neue Anforderungen adaptiert werden.

## Datenauswertung macht den Unterschied

Die letzte Ebene betrifft die Daten und die Informationen. Sie müssen zu jedem Aspekt der digitalen Leistung generiert, gesammelt und für den Gewinn neuer Erkenntnisse

## Digitale Transformation

analysiert werden. Es ist diese Ebene, die den Unterschied zwischen den digitalen Gewinnern und Verlierern ausmacht: Ausgehend von der Analyse der Daten, die dank neuer Technologien auch in Echtzeit erfolgen kann, lassen sich über die digital abgebildeten Prozesse auch die Kundeninteraktionen laufend anpassen.

### Auf dem Weg zur digitalen Agenda

Beim Entwurf einer digitalen Agenda sind drei Prinzipien wegleitend:

- Fokus auf den Kunden
- Radikale Service-Orientierung
- Primat der Daten

Diese Prinzipien sind auf die zentralen Elemente eines Betriebs anzuwenden und deren Wirkungen auf das Geschäftsmodell, die Organisation und die Technologie zu prüfen. Es gilt, die Chancen und Herausforderungen, die sich dadurch ergeben, herauszuarbeiten.

Nachfolgend eine digitale To do-Liste mit Empfehlungen:

**Tabelle 4: Überleben im digitalen Zeitalter**

Digitale «To Do Liste»			
Digitale Prinzipien	Digitale Wirkungsfelder		
<b>Kundenerlebnis im Zentrum</b>	<b>Veränderung der Geschäftsmodelle</b>  Empfehlung: Identifikation von Chancen anhand einer digitalen Customer Experience Journey	<b>Veränderung der Organisation</b>  Empfehlung: Entwurf einer Roadmap für eine Chief Digital Office Unit inklusive Mitarbeiterentwicklung	<b>Veränderungen der Technologie</b>  Empfehlung: Prüfung von digitalen Kernelementen wie Cloud, SaaS, Mobile und Social Strategien und Entwurf einer technischen Roadmap Beispiele für eine reine Service-Nutzung: ServiceNow, WorkDay oder Salesforce
<b>Radikale Service &amp; Prozess Automatisierung</b>			
<b>Primat der Daten</b>			

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Messmer (2016)

### Menschliche Empathie unersetzlich

Das Nachdenken über Geschäftsmodelle, die sich auf neue Kundenerlebnisse stützen, ist eine Domäne, für die es auch in Zukunft kaum Ersatz für menschliche Kreativität geben wird. Es braucht dafür nicht nur Intelligenz, sondern auch die Fähigkeit, sich empathisch in Menschen zu versetzen, um zu erkennen, was ein Produkterlebnis im Kunden auslöst. Maschinen werden immer nur von Maschinen, nicht aber von menschlichen Gefühlen träumen können. «So gehört denn auf eine vollständige To do-Liste für das

## Digitale Transformation

Überleben in der digitalen Welt ganz zuoberst die Wertschätzung und Pflege der Menschen im Unternehmen und die Förderung ihrer kreativen Kraft mit allen digitalen und auch traditionell analogen Mitteln.» (Messmer 2016)

**«Es ist einfacher, neue Ideen zu entwickeln, als sich von alten Ideen zu lösen.»  
(N. Venkat Venkatraman)**

### 8.2 Interview mit Matthias Stürmer<sup>9</sup>

*Es gibt wohl keine Branche, die von der Digitalisierung verschont geblieben ist. Wie schätzen Sie die Situation für die Reisebranche (Outgoing) ein: Gehört sie zu jenen Branchen, die von der Digitalisierung tendenziell stark betroffen ist oder weniger stark?*

Matthias Stürmer: Der Tourismus ganz allgemein ist recht stark betroffen von der Digitalisierung. Man denke nur an Booking.com, an Airbnb oder an Uber. Die Reisebranche ist ein typisches Beispiel, wie die Digitalisierung alle Branchen betrifft, ist aber nicht ein aussergewöhnlich stark betroffener Wirtschaftssektor wie beispielsweise die Musikindustrie oder früher die Schreibmaschinenhersteller. Im Gegensatz zu Kodak, die Konkurs anmelden mussten, ist die Reisebranche im Umfeld der Digitalisierung nicht chancenlos.

*In den letzten Jahren haben Online-Buchungen für Hotels, Flüge, Autovermietungen, ganzer Pauschalreisen etc. kontinuierlich zugenommen. Entsprechend hat sich die Anzahl Reisebüros seit 2000 mehr als halbiert. Werden sich diese Trends fortsetzen oder ist eine Trendwende in Sicht?*

MS: Nein, der Trend könnte sich noch fortsetzen, denn das Internet und viele Applikationen sind noch nicht so bequem bedienbar. Die Nutzerfreundlichkeit ist noch bescheiden. Nehmen wir zum Beispiel «Google Assistant»: dort können zurzeit immerhin standardisierte Sprachbefehle erteilt werden, die zu brauchbaren Reiseinformationen führen. Mit Hilfe der künstlichen Intelligenz (KI) wird sich jedoch die Nutzerfreundlichkeit in den nächsten Jahren noch stark verbessern. Diesbezüglich herrscht unter den Big 5 Google, Apple, Facebook, Amazon und Microsoft (GAFAM) ein harter Konkurrenzkampf, der die Entwicklungen beschleunigt.

Bisher können erst Wissensfragen nüchtern beantwortet werden. Reisebüros haben also noch die Chance, mit Erfahrung und Emotionen Mehrwerte zu generieren. Doch es ist eine Frage der Zeit, bis KI-Systeme auch Erfahrungen gemacht haben und vermitteln können. Eine riesige Anzahl KI-Forscher/innen entwickeln bei GAFAM die künstliche Intelligenz weiter. Der Prozess ist also noch lange nicht abgeschlossen.

*Sie beschäftigen sich primär mit der digitalen Transformation und all ihren Facetten. Wie gut meinen Sie ist die Reisebranche heute auf die Herausforderung der digitalen Transformation vorbereitet – technisch und bezüglich des Knowhows der Mitarbeitenden?*

MS: Wie gut die Reisebranche auf diese Herausforderungen vorbereitet ist, kann ich schlecht beurteilen, weil ich nicht über die vertieften Branchenkenntnisse verfüge. Ich kann aber einschätzen, welche Skills notwendig sind, um die Herausforderungen zu

---

<sup>9</sup> Dr. Mattias Stürmer, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informations-Management, Universität Bern vom 6.7.2018

## Digitale Transformation

meistern. Alle Reisebüromitarbeitenden müssen zukünftig ein hohes Mass an «Digital Literacy», also eine hohe digitale Lese- und Schreibfähigkeit, aufweisen, um digitale Systeme zu nutzen. Innerhalb eines Reisebüroteams braucht es zusätzliche Mitarbeitende, die «Digital Skills» haben, also wissen, wie die Programme funktionieren und sie weiterentwickeln können. Immer wichtiger wird es, Spezialisten als «Data Scientists» oder «Data Designer» im näheren Umfeld zu haben, die Excel wirklich im Griff haben und Daten sowohl auswerten wie auch transformieren und so neue Tools entwickeln können. So können für den Kunden echte Mehrwerte geschaffen werden. Zudem kann das Kundenbeziehungs-Management (CRM) optimiert werden.

Immer wichtiger werden Datenschutzbestimmungen. «Data Scientists» oder «Data Designer» müssen auch bezüglich der rechtlichen und ethischen Datenschutzaspekte fit sein: Was ist bezüglich «Profiling» erlaubt, was nicht, wann müssen wir den Kunden informieren?

*Auf was sollten sich stationäre Reisebüros zurzeit vorbereiten, um die Digitalisierung nicht als Bedrohung erleben zu müssen, sondern von ihr profitieren zu können?*

MS: In der Broker-Funktion der Reisebüros ist es wichtig, «Business Knowhow» und «Digital Skills» zu kombinieren und beide als gleichermassen notwendig zu betrachten. Es ist ein Arbeitsklima zu schaffen, in der die Digitalisierung als Chance betrachtet wird und die «Data Designer» auf eine relevante Hierarchiestufe gehoben werden. Der Konkurrenzkampf um Personen mit ausgeprägten «Digital Skills» ist gross. Da muss die Reisebranche mithalten können. Zudem besteht eine Wahrnehmungslücke zwischen Wunschdenken und der realen Machbarkeit. Die technische Umsetzbarkeit von Management- oder Kunden-Wünschen wird häufig unterschätzt. «Dynamic Packaging» ist ein Beispiel dafür, wie anspruchsvoll es ist, praktische Lösungen für geänderte Kundenwünsche umzusetzen.

*Können kleine, eigenständige Reisebüros mit weniger als 20 Mitarbeitenden, die nicht im Filialnetz eines grossen Tour Operators sind, mit der noch bevorstehenden Entwicklung in der Digitalisierung mithalten?*

MS: Es ist für Reisebüros eine ähnliche Situation wie bei Handwerkern, die laufend lernen müssen, mit neuen Geräten und Maschinen umzugehen. Wer die richtigen Skills im Team vereinen kann und eine immerwährende Lernkultur pflegt, der wird auch zukünftig Erfolg haben. Die Entwicklung verläuft sehr schnell. Deshalb sind ständige Weiterbildung und eine hohe Innovationsbereitschaft unumgänglich. Für kleinere Reisebüros ist ratsam, sich Wissensaustausch-Plattformen anzuschliessen. Beispielsweise gibt es regionale «Digital Impact Networks» wie z.B. der ICT Cluster in Bern. Oder es gibt regionale Kompetenzplattformen, die Anbieter von Informations- und Kommunikationstechnologien (wie Swisscom) und Nutzer zusammenbringen. Oder man könnte sich unter ähnlichen Reisebüros ohne direkte Konkurrenzsituation zu Erfa-Gruppen zusammenfinden, um digitale Innovationen zu besprechen und sich gegenseitig zu beraten.

*Bringt die digitale Transformation zusätzliche Sicherheitsprobleme mit sich?*

MS: Datensicherheit ist ein zunehmend wichtiges Thema. Mit der Weiterentwicklung der Systeme steigt auch die Gefahr von Systemsperrern oder von krimineller Energie. Data Designer müssen sich bezüglich Verschlüsselungstechnologie laufend aufdatieren. Zu-

## Digitale Transformation

griffsrechte sollten restriktiv gehandhabt werden und es sind laufend Backups zu machen. Diesbezügliches unvorsichtiges oder gar fahrlässiges Verhalten wird rasch durch Hacker-Angriffe und Datenlecks bestraft. Der darauffolgende Reputationsschaden und der Datenverlust können verheerende Auswirkungen auf das Business haben.

*Inwiefern kann die Blockchain-Technologie die Arbeit der Reisebüros beeinflussen?*

MS: Blockchain stellt primär eine Bedrohung für Intermediäre wie beispielsweise Logistik-Unternehmungen dar. Die Reisebranche ist zurzeit etwas weniger prädestiniert. Dennoch, die Verlinkung der Daten kommt immer mehr. Vielleicht ist die DIKW-Pyramide ein Begriff: Data – Information – Knowledge – Wisdom (vgl. Abbildung 16), also der Weg von den simplen Daten über die Informationen und das Wissen zur Weisheit. Das Reisebüro muss dieser Entwicklung der künstlichen Intelligenz immer mindestens einen Schritt voraus sein.

Abbildung 16: DIKM-Pyramide



Quelle: Rowley (2007)

*Gibt es weitere Technologien bzw. technologische Entwicklungen, welche das Unternehmensumfeld der Reisebranche beeinflussen kann? Wo sind die grössten Potentiale? Stichworte dazu sind: «Mobile CRM», «In the Moment Assistance» oder «On Demand Services», «Communal Spaces» (Netzwerkplattformen), «Internet of Things», «Systems for Human Mediated Advisory» (interaktiver Beratungsprozess mit technologischer Unterstützung) etc.*

MS: Ja, das ist ein weites Feld mit vielen Applikationen. Ein grosses Potenzial liegt meines Erachtens jedoch in veralteten Software- und Wartungs-Verträgen, die nicht mehr gebraucht werden. Ein periodisches Update tut vielerorts Not. Die grösste Chance liegt bei den «Responsive Websites» mit einem direkten Zugriff für die Kunden und einer individualisierten Einsicht. Zudem wird es immer einfacher, eigene Mobile Apps anzubieten, wenn man die richtigen Mitarbeiter hat, die sowas umsetzen können.

«Software is eating the world», heisst es in unseren Kreisen. Es wird immer wichtiger, eine kluge, individualisierte Software zu bauen. «Application programming interface (API)» ist eine aufbereitete Schnittstelle zur Anwendungsprogrammierung. API ermöglichen die Einbindung und Verknüpfung von externen und internen Daten, sodass sie einen Mehrwert für die Kunden eines Reisebüros schaffen (z.B. Echtzeitinformationen über verspätete Abflüge oder Wetter- und Gefahrenhinweise in der Reisedestination).

## Digitale Transformation

*Was raten Sie Reisebüros bezüglich der Vorbereitung auf die zunehmende Verbreitung von technischen Hilfsmitteln zum Virtual Reality-Erlebnis?*

MS: Virtual Reality, ein spannendes Thema für Reisebüros, die sich auf diese Art und Weise profilieren möchten. Doch Vorsicht: Die Geräte sind nicht ganz billig und es braucht gute Multimedia-Daten. Man könnte sich aber vorstellen, technikaffine Kunden oder Werkstudenten zu beauftragen, während ihrer Reise 3D-Panorama-Aufnahmen zu machen und sie dafür zu entschädigen. Diese 3D-Aufnahmen könnten in den Reisebüros künftigen Kunden dienen, sich über Sehenswürdigkeiten, Hotelanlagen, Strände etc. vorgängig durch Virtual Reality Ansichten immersiv zu informieren.<sup>10</sup> Oder ganz simpel: Es wäre auch denkbar, dass Kunden, die während ihrer Reise Bilder mit dem Hinweis auf das Reisebüro auf Facebook und anderen Social Media Portalen veröffentlichen, mit Gutscheinen für die nächste Reise belohnt werden.

Ganz grundsätzlich: Die digitale Transformation und die sozialen Medien bieten unzählige Experimentierfelder, die zum Ausprobieren einladen. Also: Hemmungen ablegen und einfach ausprobieren! Dabei kann man die Neugierde der Kunden nutzen.

*Sie bieten an der Universität Bern eine Weiterbildung in digitaler Transformation an (CAS Digitale Transformation als Teil des Executive MBA Marketing Management). Haben Sie Teilnehmer/innen aus dem Tourismus, aus der Reisebranche?*

MS: Dieser Weiterbildungs-Lehrgang würde sich hervorragend eignen für Reisebüro-Inhaber oder -Mitarbeitende, die sich etwas vertiefter mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation auseinandersetzen möchten. Das Ziel dieses CAS ist es, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen. Die Lehrgänge sind immer ausgebucht, doch hat sich meines Wissens noch nie ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin aus der Reisebranche eingeschrieben.

*Welche finalen Tipps können Sie Reisebüros bezüglich Digitalisierung mit auf den Weg in eine hoffnungsvolle Zukunft geben?*

MS: Ich möchte meine Überzeugungen in fünf Grundsätzen zusammenfassen:

1. Die digitale Transformation als Chance verstehen und die neuen Systeme als Hilfsmittel nutzen
2. Konstant am Ball bleiben und neue Tools selbst ausprobieren
3. Wissen einholen und Innovations- resp. Austauschplattformen nutzen
4. Mitarbeitende mit einer hohen IT-Affinität rekrutieren und «Digital Skills» im Team weiterentwickeln. Aufpassen beim IT-Outsourcing, damit nicht zu viel Digital-Knowhow abfließt
5. Dem Datenschutz die notwendige Aufmerksamkeit schenken

### 8.3 Datenschutz und Datensicherheit

Der Datenschutz und die Datensicherheit haben durch die voranschreitende digitale Transformation rasch an Bedeutung gewonnen. Datenschutz und -sicherheit betrifft jeden Betrieb, auch jedes noch so kleine stationäre Reisebüro. Dazu einige informative Aussagen aus dem Wirtschaftsguide (2018, S. 5) von Carole S. Rothenfluh, Rechtsanwältin und Martin Frey, Fürsprecher bei SwissLegal (Zürich) AG:

---

<sup>10</sup> Immersion: Eintauchen in die virtuelle Welt, sodass die Umgebung als real empfunden wird.

### **Zur neuen Datenschutzgesetzgebung (DSGVO) 2018:**

C. Rothenfluh: «An der Art und Weise, wie Daten bearbeitet werden dürfen, hat sich nicht viel geändert. Jedoch bringt die DSGVO eine Reihe von weiteren Pflichten mit sich, die für Unternehmen – gerade wegen des Gebots der Transparenz – mehr Aufwand bedeuten. Dazu zählt beispielsweise die Rechenschaftspflicht bei der Datenbearbeitung: Das KMU muss dokumentieren können, dass die Daten rechtmässig und zweckgebunden bearbeitet werden und die Daten vor dem Zugriff Unbefugter geschützt sind. Auch hat sich das Bewusstsein für einen sorgfältigen Umgang mit Personendaten erhöht.»

### **Zu einem guten Datenschutzprogramm:**

M. Frey: «Nach dem Grundsatz 'Know your Customer' geht es darum, ein auf das KMU zugeschnittenes Massnahmenpaket zu schnüren, die verschiedenen Unternehmensebenen anzusprechen und die internen Stakeholder an den Tisch zu bringen. Die Führungs- und Unternehmenskultur bildet das Fundament und bestätigt die Wahrnehmung auf höchster Ebene. Weiter ist zu empfehlen, sich eine Übersicht über Bearbeitungsaktivitäten zu verschaffen, also ein Daten-Inventar, aus dem sich weitere Fokusthemen ergeben. Zudem sich die wichtigsten Prozesse und Verantwortlichkeiten, zum Beispiel zur Auskunftserteilung oder im Falle einer Datenschutzpanne, zu definieren, die externe Kommunikation über die Website mittels einer Datenschutzerklärung zu adressieren und intern eine Richtlinie zu erstellen. Ganz wichtig ist auch die Sensibilisierung der Mitarbeitenden über Schulungen. Datenschutz geht alle an!»

### **Zu möglichen Datenschutzverstössen:**

C. Rothenfluh: «Es handelt sich vor allem um Online-Fälle: unzureichende Informationen in Datenschutzerklärungen oder fehlende beziehungsweise fehlerhafte Einwilligungen wie zum Beispiel der Einsatz von technischen Tools zur Verarbeitung von Personendaten ohne Einwilligung der Betroffenen. Es wird sicher auch vermehrt zu Datenpannen und -diebstahl kommen, das heisst, dass Daten, die aufgrund eines Lecks oder Angriffs ungewollt publik werden. Der Schutz von Cyber-Risiken geht Hand in Hand mit dem Datenschutz.»

### **Zur grenzüberschreitenden Datenbearbeitung:**

M. Frey: «Es geht um Fragestellungen wie: Liegt eine sogenannte Auftragsdatenverarbeitung vor? Wie ist die Rollenverteilung der Parteien? In welchem Land werden die Daten bearbeitet und werden die entsprechenden Garantien eingehalten? Mit anderen Worten geht es um eine korrekte vertragliche Ausgestaltung und regelmässige Überprüfung der Bearbeitung.»

### **Datenschutz als Chance?**

M. Frey: «Genau mit dieser Einstellung sollte ein KMU das Thema angehen: motiviert, die Datenflüsse im Griff zu haben, den Schutz von Personendaten als kontinuierliches Projekt zu sehen sowie alle notwendigen Interessenabwägungen mutig anzugehen und Entscheide festzuhalten. 'Tue Gutes und dokumentiere es' als praxistaugliches Motto des neuen Rechts.»

### **Zentrale Fragen**

Roland M. Rupp, Vizepräsident des Schweizerischen KMU Verbands, stellte in einem Artikel im Wirtschaftsguide (2018, S. 6) folgende zentrale Fragen:

## Digitale Transformation

- Sind Sie sich als kleineres KMU bewusst, was Datenschutz und -sicherheit für Sie bedeutet?
- Machen Sie einen täglichen Backup und lagern Sie die Kopien nicht an demselben Ort wie die Daten? Ein absolutes Muss!
- Spielen Sie gelegentlich einen Backup testweise zurück, v.a. bei einem neu aufgesetzten System, bei dem die Backup-Software installiert werden musste?
- Wie lange würden Sie benötigen, wenn Sie morgen ins Büro kämen und alle Computer über Nacht entwendet worden wären? Könnten Sie einfach neue Computer kaufen, Backups zurückspielen und innerhalb von 24 Stunden wieder produktiv sein?
- Wissen Sie, dass Sie – unter bestimmten Umständen – dazu verpflichtet sind, bei einem Vorfall (wie entwendeten Computern) alle Ihre Kunden innerhalb von 72 Stunden zu informieren, dass möglicherweise die Daten in fremde Hände gelangt sein könnten? Haben Sie ein entsprechendes Datenschutzkonzept?
- Wissen Sie, welchen Stellen ein Datenverlust zu melden ist?
- Können Sie garantieren, dass Ihre Daten beim Cloud-Anbieter sicher sind? Verfügen Sie über einen entsprechenden Dienstleistungsvertrag mit Ihrem Cloud-Anbieter nach neuesten DSGVO Richtlinien? Werden Sie von ihm informiert oder merkt er es, wenn Ihre Daten von unberechtigten Drittpersonen kopiert werden?
- Arbeiten Sie ab und zu die folgenden Worte ab: *Zutrittsschutz – Zugangsschutz – Zugriffsschutz – Identifikation – Authentifikation – Verifikation?*

**Hinweis:** Die Forschungsstelle Tourismus CRED-T Universität Bern hat 2017 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO in Zusammenarbeit mit anderen Schweizer Institutionen den Grundlagenbericht „Digitalisierung im Tourismus“ erstellt (SECO, 2018). Erkenntnisse daraus sind in die Digitalisierungsaspekte eingeflossen.



## TEIL 5: MANAGEMENT-INSTRUMENTE

### 9 SWOT-Analyse

SWOT-Analysen sind eine bekannte Art, um den eigenen Betrieb zu durchleuchten. SWOT steht für Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, also für Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. Wer die nachfolgenden Fragen – möglichst im Team mit der Geschäftsleitung und/oder weiteren Mitarbeiter/innen – seriös beantwortet, bekommt ein differenziertes Bild über die heutigen Stärken und Schwächen sowie die zukünftigen Chancen und Gefahren des eigenen Betriebs, denn es handelt sich um relevante und differenzierte Fragestellungen zu unterschiedlichen Aspekten in einem Reisebüro.

**Anleitung:**

- **Beantworten Sie – möglichst im Team – die nachfolgenden Fragen bezüglich Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren. So erhalten Sie eine gute SWOT-Analyse. Je ehrlicher und selbstkritischer die Selbsteinschätzung erfolgt, desto besser die Ausgangslage für wichtige strategische Entscheide zur Zukunftssicherung für Ihres Reisebüros.**
- **Typischerweise erfolgt nach der SWOT-Analyse ein Vergleich mit den Mitbewerbern: Wo heben wir uns (insbesondere auch gegenüber dem Internet) ab?**
- **Bewertungen von 5 und 4 gehören zu den Stärken resp. Chancen, von 3 bis 1 zu den Schwächen resp. Gefahren.**

#### 9.1 Stärken / Schwächen Ihres Reisebüros

Die nachfolgenden Fragen zu möglichen Stärken und Schwächen orientieren sich am SRV-Management-Modell «Reisebüro Travel Future», welches die Grundlage für die strategischen Fragen in Kapitel 11 bildet.

Inwiefern können wir folgenden Fragen in Bezug auf unser Reisebüro zustimmen? (von 5 = ja, voll und ganz bis 1 = nein)	5	4	3	2	1
<b>Positionierung</b>					
Haben wir uns genügend klar spezialisiert (bspw. auf Kundengruppen, Länder, Aktivitäten) und entsprechend positioniert, damit unsere besonderen Kompetenzen für den Kunden klar werden?					
Geniessen wir einen überdurchschnittlich guten Ruf in der Branche, in unserem Einzugsgebiet und bei den Kunden?					
<b>Kundenorientierung</b>					
Verfügen wir dank einem personalisierten Service über treue Stammkunden? Wissen wir, wie wir die Loyalität steigern und wir bei den Kunden auch in Zukunft relevant bleiben können?					
Genügen unsere zielgerichteten Massnahmen, um immer wieder neue Kunden zu gewinnen?					
Betreiben wir eine transparente Politik bezüglich Auftragspauschalen, Service- oder Beratungsgebühr?					
Unterscheiden sich unsere Angebote und Dienstleistungen klar von den Angeboten, welche der Endkunde selbständig im Internet buchen kann?					

## SWOT-Analyse

<b>Humanressourcen</b>					
Ist die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden im Reisebüro besonders hoch?					
Ist es für uns einfach, neue gut qualifizierte und geeignete Mitarbeitende zu rekrutieren?					
Sind unsere Mitarbeitenden fit bezüglich der grundlegenden Fragen in den Bereichen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit (bspw. zertifizierte Unterkünfte, CO2-Kompensation, Menschenrechtsfragen)?					
Bieten wir regelmässig stufengerechte Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden sowie Führungspersonen an? (Vgl. Kästchen Ausbildungsmöglichkeiten)					
<b>Beratungsqualität</b>					
Können wir den Kunden stets durch eine hohe Beratungsqualität überzeugen? Genügen dafür unsere Kompetenzen?					
Kennen wir die Situation und die Rahmenbedingungen in den Zielgebieten sowie die dafür notwendigen Reisevorbereitungen (bspw. Impfungen) gut?					
Sind wir auf Krisen und Notfälle vorbereitet und können dem Kunden rund um die Uhr professionelle Unterstützung anbieten?					
<b>Finanzielle Ressourcen</b>					
Reichen unsere finanziellen Ressourcen für die Marketingaktivitäten, die Weiterbildung der Mitarbeitenden, die technischen Einrichtungen etc.?					
Erzielen wir im Branchenvergleich eine überdurchschnittlich hohe Marge pro Reisepaket sowie einen überdurchschnittlich hohen Umsatz pro Mitarbeitenden? (Vgl. Kästchen mit Kennzahlen)					
Ist unser Verhältnis zwischen der Anzahl (unverbindlicher) Anfragen und der Anzahl Buchungen im Reisebüro oder über unserer Website (conversation rate) überdurchschnittlich hoch?					
<b>Technische Ressourcen</b>					
Haben wir eine starke Internet- und Social Media-Präsenz und messen wir sie?					
Entsprechen die technischen Hilfsmittel (insb. Informations- und Buchungssysteme) dem aktuellen Stand und haben einzelne Mitarbeitende diesbezügliche Spezialkenntnisse (Digital Skills, Data Designer, Social Media)?					
<b>Standort und Ausstattung</b>					
Befinden wir uns an einem optimalen Standort, der für unsere potenziellen Kunden gut sicht- und erreichbar ist?					
Entspricht die Ausstattung unseres Reisebüros den anvisierten Kundengruppen? Kommt durch die Gesamtatmosphäre bereits Reisetimmung auf?					
<b>Partnerschaften</b>					
Profitieren wir von langjährigen, zuverlässigen und seriösen Partnerschaften und Netzwerken (bspw. Tour Operating, Airlines, IT-Servicepartnern, Vereine, Kunden)?					
Kooperieren wir mit anderen Reisebüros optimal, um bspw. für Produkte oder Serviceleistungen bessere Konditionen auszuhandeln?					

## SWOT-Analyse

### **Finanzielle Kennzahlen 2017**

-	Jahressalärsumme pro VZÄ	CHF 82'173
-	Bruttoumsatz pro VZÄ	CHF 876'000
-	Jahressalärsumme in % vom Umsatz	9,2%
-	Bruttoertrag in % vom Umsatz	16,0%
-	Anteil Beratungshonorare am Bruttoumsatz	6,0%

### **Auswahl an branchenspezifischen Ausbildungsmöglichkeiten**

- Quereinsteiger Kurse Reisebranche: In Vor- und Orientierungskursen und anschliessendem Hauptkurs können die fachtechnischen Fähigkeiten für eine künftige Tätigkeit als Mitarbeiter/-in im Reisebüro erlangt werden.
  - . *IST Höhere Fachschule für Tourismus Zürich*
  - . *Pro Target Schweizerische Reisefachschule Aarau*
- Dipl. Tourismusfachmann/-fachfrau HF: Dieser Lehrgang ist als Sprungbrett für eine Karriere im Tourismus konzipiert und durch seinen hohen Praxisanteil gekennzeichnet. Diese Ausbildung wird sowohl als Vollzeit-Lehrgang mit einjährigem Praktikum als auch als berufsbegleitender Lehrgang angeboten.
  - . *IST Höhere Fachschule für Tourismus Zürich*
  - . *Höhere Fachschule für Tourismus HFT Luzern*
  - . *Höhere Fachschule für Tourismus Graubünden HFT Samedan*
- Rekrutierungsworkshop für Ausbilder: Die Rekrutierung (von Lernenden) soll nicht nur ein Bauchentscheid sein. Deshalb wird anhand der vorgegebenen Kompetenzen ein Anforderungsprofil erstellt und daraus Instrumente zur Auswahl kreiert, die einen profunden Entscheid zulassen.

## 9.2 Chancen / Gefahren ihres Reisebüros

Die nachfolgenden Fragen zu Chancen und Gefahren orientieren sich an den aktuellen Megatrends gemäss Kapitel 7.1 des Schlussberichts.

<i>Inwiefern können wir folgenden Fragen in Bezug auf unser Reisebüro zustimmen? (von 5 = ja, voll und ganz bis 1 = nein)</i>	5	4	3	2	1
<b>Management Strategie</b>					
Verfügen wir über ein zukunftsfähiges Alleinstellungsmerkmal oder einen eindeutigen Fokus (Nische, Preis oder Spezialisierung), um auch in Zukunft Marktanteile zu sichern und zu gewinnen?					
Nutzen wir die Kooperationsmöglichkeiten zu strategischen Partnerschaften genügend gut, um im zukünftigen Konkurrenzumfeld bestehen zu können?					
<b>Individualisierung</b>					
Sind wir auf die zunehmend komplexeren und individualisierten Kundenwünsche mit dynamischen Angeboten gut vorbereitet?					
Betreiben wir ein strukturiertes, umfassendes und individualisiertes Kundenbeziehungsmanagement (CRM)?					
Sammeln, analysieren und nutzen wir die Daten unserer Kunden für eine individualisierte Kommunikation?					

## SWOT-Analyse

<b>Digitalisierung</b>					
Sind wir bezüglich der Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung (Knowhow, Ausstattung, Wartung) up-to-date? Ermöglichen wir unseren Kunden mit Hilfe von technischen Hilfsmitteln umfassende Einblicke in die Reiseziele?					
Schaffen wir zwischen uns und unseren Kunden genügend physische und digitale Touchpoints (z.B. Newsletter, Blog, Apéro)?					
<b>Demografischer Wandel</b>					
Sind wir auf die reisefreudigen Senioren gut eingestellt? Verstehen wir deren Bedürfnisse?					
Schaffen wir es, auch junge Reisende in unser Reisebüro zu locken und als Kunden zu gewinnen?					
<b>Healthness</b>					
Sind wir auf die neuen Gesundheits- und Wohlfühlbedürfnisse der Kunden gut vorbereitet?					
Sind wir uns der zukünftigen «Macht der Bilder» v.a. bezüglich Fitness, Beauty, Style etc. bewusst und entsprechend vorbereitet?					
<b>Nachhaltigkeit/Neo-Ökologie</b>					
Verfügen wir über genügend Knowhow, um mit dem wachsenden Bedürfnis nach Informationen zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit kompetent umgehen und entsprechend beraten zu können?					
Kennen wir den Einfluss des Tourismus auf den Klimawandel und die möglichen Klimaschutz- und Kompensationsmöglichkeiten?					
<b>Bedrohungen</b>					
Verfügen wir über genügend Knowhow im Umgang mit Sicherheits- und Haftungsfragen (generell, destinations- und aktivitätsspezifisch)?					
Ist in unserem Reisebüro jemand spezialisiert auf Fragen zu den Datenschutzbestimmungen?					

## 10 Entwicklungspotenziale für Reisebüros

In den unterschiedlichen Einzelgesprächen mit Exponenten der Reisebranche und anlässlich der Experten-Workshops vom 6.6.2018 sowie vom 23.8.18 haben wir versucht, die Entwicklungspotenziale für die stationären Reisebüros in der Schweiz zu bestimmen. Wir haben sie in die fünf Bereiche Positionierung, Human Ressourcen, technologische Ressourcen, Beratungsqualität & Atmosphäre sowie Kundenorientierung & Netzwerke eingeteilt.

### **Anleitung:**

- **Lassen Sie sich inspirieren von den vielen Aspekten, in denen für stationäre Reisebüros ein grösseres oder kleineres Entwicklungspotenzial besteht.**
- **Versuchen Sie – möglichst im Team – jene 5 bis 7 Bereiche oder Aspekte herauszufiltern, in denen in Ihrem Reisebüro das höchste Entwicklungspotenzial besteht.**

### **Positionierung**

- Reisebüros sind heute hauptsächlich 'universelle Alleskönner'. Eine bewusste Konzentration auf 3 bis maximal 4 Geschäftsfelder ist aber zunehmend wichtig. Bündelung der Kräfte heisst die Devise.
- Generalisten sind dann zukunftsfähig, wenn sie tendenziell gross und breit abgestützte Kompetenzen aufweisen oder der Standort in einem Einzugsgebiet liegt, das für eine Spezialisierung zu klein ist.
- Nischenspezialisten haben eine gute Chance (z.B. Spezialisierung auf Destinationen, Aktivitäten/Erlebnisse oder Kundengruppen), wenn sie Produkte und Dienstleistungen anbieten, die der Kunde nur mit viel Aufwand und grossen Unsicherheiten oder Risiken selbständig zusammenstellen kann. Dazu braucht es Mitarbeiter/innen mit Knowhow und Begeisterung für die entsprechenden Produkte.
- Kompetenzen zum Thema Nachhaltigkeit in allen Dimensionen ist weniger eine Frage der Positionierung, sondern je länger je mehr ein elementarer Bestandteil der Tätigkeit jedes Reisebüros.

**Fazit: Eine klare Positionierung mit einem sinnigen Claim (zentrales Kundenversprechen) und Kompetenzen für spezifische Angebote sind langfristig vielversprechender als einer von vielen Generalisten zu sein!**

### **Human Ressourcen**

- Die Macht des Kunden durch den Informationsvorsprung und die ganz persönlichen Reisebedürfnisse wird grösser. Reiseberater sollen sich zum Travel Designer mit Flair für Erlebnisse werden.
- Empathievermögen und Kundenkenntnisse der Mitarbeitenden sind absolut essentiell. Im Zentrum stehen die Beratungs-, Sozial-, Produkte- sowie die technischen Kompetenzen im Umgang mit den digitalen Hilfsmitteln.
- Sehr wichtig ist die Zusammensetzung des Teams. V.a. die Produktkompetenzen müssen sich im Team ergänzen und Synergien bilden. Durchmischte Teams betr. Altersstruktur, Gender, Affinitäten etc. helfen, um flexibel zu sein und Kontinuität sicherzustellen.
- In der kontinuierlichen Weiterbildung sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden aller Stufen besteht noch viel Potenzial. Ein guter Mix von (Fach-)

## Entwicklungspotenziale für Reisebüros

Hochschulangeboten, Berufsschulen, Studienreisen und technischen Schulungen ist erfolgsversprechend.

- Der Rekrutierungsprozess von neuen Mitarbeitenden ist zentral. Wichtig sind auch neue Anreize, um geeignete Leute zu rekrutieren, z.B. Entlohnung, Partizipation, Ferienregelungen, Studienreisen etc.

**Fazit: Durch einen breiten Fächer von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eine symbiotische Zusammenstellung des Teams und ein geschicktes Anreizsystem für die Mitarbeiter/innen können die Human Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten, Motivation) optimiert werden.**

### **Technologische Ressourcen**

- Die laufende Anpassung an die digitale Transformation durch technologische Mittel (z.B. moderne Systeme, Apps) und die entsprechende Weiterbildung ist unumgänglich.
- Reisespezifische technologische Trends dürfen nicht verschlafen werden, denn einige technische Errungenschaften werden früher oder später zu relevanten Kundenbedürfnissen. Es ist stets die Frage zu stellen, wieviel Technik notwendig ist, um 'State-of-the-Art' zu bleiben und um auch jüngere Anspruchsgruppen abzuholen.
- Neue technische Möglichkeiten erlauben stärkere Kundenorientierung in Marketing und Kommunikation, z.B. können mit einem CRM/Midoffice-System Kundendaten effizient und gezielt genutzt werden.
- Trotz allen notwendigen technischen Anpassungen sind das Wohlbefinden des Kunden sowie eine schnelle und zuverlässige Informationsbeschaffung wichtiger als eine absolute Hightech-Ausstattung. Vorsicht vor zu grossen finanziellen Aufwendungen für technologische Ressourcen: Es müssen relevante Mehrwerte entstehen.

**Fazit: Die Beobachtung der technologischen Entwicklung und die laufende Anpassung an die digitale Transformation ist essenziell. Wichtiger als eine ‚futuristische High-Tech-Ausstattung‘ sind jedoch bedarfsorientierte technologische Entwicklungen zur Kundenkommunikation und -inspiration (Systeme, Apps, digitale Hilfsmittel).**

### **Exkurs: Ausgewählte technologische Entwicklungen in der Reiseindustrie**

- Reise- und Innovationsexperten nannten folgende Technologien, in welche die Reiseindustrie (ACHTUNG: Nicht Reisebüros) am meisten investieren sollte (PSFK, 2018):
  - ‚In-Room/Cabin Internet of Things: Integrierte Netzwerke von Geräten, Fahrzeugen, Maschinen, etc., welche sich verbinden und Daten austauschen. Die Objekte sind via IP-Adresse ansprechbar und stehen somit weltweit zur Verfügung (Masterarbeit).
  - ‚Mobile CRM‘: Zugang auf wichtige Geschäftsdaten der Nutzer/Kunden ist von überall mobil möglich.
  - ‚Mixed Reality‘ (Virtual Reality, Augmented Reality): AR beschreibt die erweiterte computergestützte Realitätswahrnehmung. Der Anwender nimmt bei der AR weiterhin die reale Welt wahr und erhält zusätzliche Informationen in Form von virtuellen Objekten, die aus der virtuellen Realität hinzugefügt werden (Zobel et al., 2018). Bei der

VR taucht der Anwender komplett in eine simulierte Wirklichkeit oder künstliche Umgebung mithilfe von Computertechnologie ein (Masterarbeit).

Zudem sind auch folgende digitalen Trends zu berücksichtigen:

- Big Data: Als Big Data wird die gezielte und systematische Analyse von großen Datenmengen bezeichnet. Die daraus gewonnenen Informationen können zur Weiterentwicklung von Prozessen und Dienstleistungen genutzt werden.
- Möglichkeiten zur IT-gestützten Reiseberatung kommen auf, wobei interaktive Technologien und Internetkanäle in der direkten Kundeninteraktion genutzt werden können (Novak & Schwabe, 2009)
- Cloud-Computing: bedeutet, dass Daten, Dienstleistungen oder Programme nicht mehr auf dem eigenen Computer gespeichert oder installiert sind, sondern in einer Cloud und von überall darauf zugegriffen werden kann.

### **Beratungsqualität und Atmosphäre**

- Komplexitätsreduktion und Sicherheit sind die zentralen Leistungen von Reisebüros der Zukunft. Eine persönliche Ansprechperson bei Problemen auf Reisen zu haben, wird wichtiger. Für bestimmte Zielgruppen sind zudem Zeiteinsparungen beim Buchen sehr wichtig.
- Nicht unwichtig sind Beratungsatmosphäre und der Erlebnisaspekt, denn die Reise beginnt schon im Reisebüro. Um Erlebnisse im Reisebüro zu kreieren, reichen oft die Kundenansprache und Kleinigkeiten wie Getränke, Bilder, Videos oder die Einrichtung sowie die (Licht-)Gestaltung.

**Fazit: Zentral sind kompetente Beratung und exzellenter Service. Beratungsqualität heisst, den Kunden Sicherheit zu geben, Komplexität zu reduzieren, Zeiterparnis zu bieten und ein vorgezogenes Reiseerlebnis zu vermitteln.**

### **Kundenorientierung und Kundennetzwerke**

- Es ist zunehmend wichtig, die Wahrnehmung (z.B. Hör- und Sichtbarkeit) von Reisebüros zu erhöhen.
- Zentral sind eigene und treue Kundenstämme, die mit einem gezielten und geschickten Kundenbeziehungs-Management (CRM) betreut werden. Auch Online, z.B. über Blogs, ist es zunehmend wichtig, sich bei potenziellen Kunden in Erinnerung zu rufen und ihnen die Vorteile des Reisebüros und die spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen aufzuzeigen.
- Der Kundenstamm muss neben der Online-Präsenz mit persönlichen Kontakten und Netzwerken ständig erweitert werden, z.B. durch Mitgliedschaften in Serviceclubs, Engagement in Sport- oder Kulturvereinen etc.

**Fazit: Es wird zunehmend wichtiger und entscheidend sein, sich bei bestehenden und potenziellen Kunden hör- und sichtbar zu machen – vermehrt auch Online.**

## Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros

Die Teilnehmenden des Workshops vom 6.6.2018 haben die Cluster der Entwicklungspotenziale in ihrer Bedeutung beurteilt und kamen zu folgenden Bewertungen (Vorsicht: Beurteilung des Potenzials und nicht der Wichtigkeit):

Hohes Entwicklungspotenzial:

- Positionierung
- Human Ressourcen

Mittleres Entwicklungspotenzial:

- Technologische Ressourcen
- Beratungsqualität

Geringes Entwicklungspotenzial:

- Kundenorientierung und Netzwerke

## **11 Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros**

Vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen im grösseren Umfeld der Reisebranche (Megatrends), der Digitalisierung sowie des Reiseverhaltens muss sich jedes auch noch so kleine Reisebüro die Frage stellen, welche strategischen Weichenstellungen notwendig sind, um die Existenz zu sichern und sich weiterzuentwickeln.

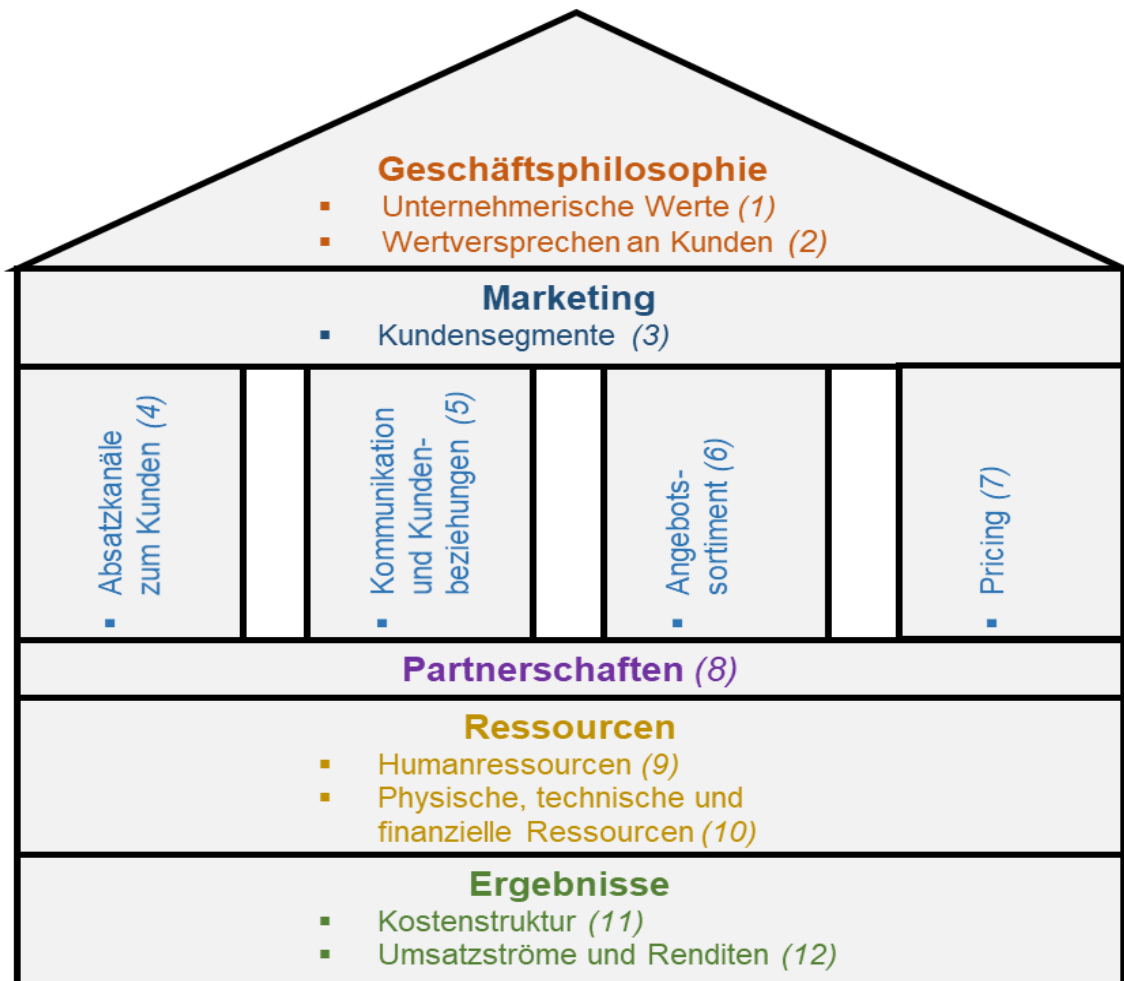
Basierend auf dem Business Canvas Model mit den neun Building Blocks (Osterwalder & Pigneur, 2010) und weiteren Business-Modellen haben wir das SRV-Business Modell für das Reisebüro «Travel Future» erarbeitet mit

- 5 Managementbereichen: Geschäftsphilosophie, Marketing, Partnerschaften, Ressourcen und Ergebnisse,
- 12 Teilbereichen von den unternehmerischen Werten über die Kundensegmente und Humanressourcen bis zu den Renditen
- und insgesamt 31 strategischen Fragestellungen.



## Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros

Abbildung 17: Reisebüro «Travel Future»



Quelle: Eigene Darstellung

### Anleitung:

- **Lesen Sie die strategischen Fragestellungen durch und entscheiden Sie – möglichst im Team – ob in ihrem Reisebüro ein gewisser „Handlungsbedarf“ besteht.**
- **Bei „Handlungsbedarf“ skizzieren Sie mit Hilfe des Massnahmenblatts am Schluss dieses Kapitels und beantworten die W-Fragen: Was? Wie? Wer? Wann?**
- **Machen Sie diesen Strategie-Check periodisch und überprüfen Sie die Strategieentscheide regelmässig.**

## A. Geschäftsphilosophie

---

### (1) Unternehmerische Werte

Die normativen Grundsätze und Führungsprinzipien sind ein wesentlicher Bestandteil jeder Unternehmungskultur. Sie geben Sicherheit für das gesamte Team und begründen den Geschäftserfolg. Mit Vorteil sind sie schriftlich festgelegt, werden gelegentlich im Team überarbeitet und tagtäglich gelebt.

- Welche grundlegende Art von Reisebüro wollen wir darstellen (*Reisebürotyp*)? Haben wir ein zentrales Geschäftsmotto oder einen Claim, mit dem wir zum Ausdruck geben, was Kunden, Stakeholder und Mitarbeitende von uns erwarten können? – Handlungsbedarf? ja  nein
  - Ist unsere Geschäftsphilosophie (Geschäftsidee, Unternehmensvision, obersten Führungsgrundsätze etc.) schriftlich festgelegt? Wann wurden sie zum letzten Mal (im Team) überarbeitet? – Handlungsbedarf? ja  nein
- 

### (2) Wertversprechen an Kunden

Das Wertversprechen beschreibt, wie bzw. mit welchen Leistungen Kundenbedürfnisse befriedigt werden. Es soll auch erklären, weshalb Kunden das Reisebüro gegenüber Konkurrenten vorziehen sollten. Dabei können Wertversprechen durchaus auch innovativ sein.

- Welche Probleme unserer Kunden können wir lösen, welche Mehrwerte wollen wir unseren Kunden bieten? Wie heben wir uns gegenüber Mitbewerbern (v.a. auch gegenüber der Online-Konkurrenz) ab? – Handlungsbedarf? ja  nein
  - Sind diese Mehrwerte vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Entwicklungen im Tourismus in Zukunft noch erfolgsversprechend? Benötigen wir Alternativen oder Ergänzungen? – Handlungsbedarf? ja  nein
-

## B. Marketing

### (3) Kundensegmente

*Kunden sind das Herz jedes Geschäftsmodells: Jedes Reisebüro muss bewusst darüber nachdenken, wie man zu neuen Kunden kommt und welche Kundengruppen bedient oder ignoriert werden sollen. Nur so können die konkreten Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden.*

- Welches sind unsere wichtigsten Kunden, d.h. für welche Kundengruppen können wir den höchsten Mehrwert generieren? Spezialisieren wir uns auf lukrative Kundengruppen oder Segmente? – Handlungsbedarf? ja  nein

### (4) Absatzkanäle zum Kunden

*Absatzkanäle sind Berührungspunkte und Schnittstellen mit den Kunden. Gerade für Reisebüros ist das 'Channel-Management' strategisch zentral. Die Ausgestaltung der Absatzkanäle muss sich an den anvisierten Kundengruppen orientieren und verschiedene Phasen berücksichtigen: Kundenansprache, Verkauf bzw. Buchung, Leistungsbereitstellung, After Sales bzw. Kundensupport, Bewertungsmöglichkeiten?*

- Was erwarten unsere Kunden bezüglich unserer 'Touchpoints' und sind wir in den einzelnen Phasen (vgl. oben) optimal aufgestellt? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Nutzen wir in allen Phasen kundengerechte digitale Mittel (z.B. Social Media, Websites, Apps etc.) und wo verzichten wir bewusst? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Sind unsere Off- und Online-Kanäle optimal verzahnt? – Handlungsbedarf? ja  nein

### (5) Kommunikation und Kundenbeziehungen

*Für Reisebüros ist es wichtig, zu hinterfragen, welche Art von Beziehung sich die Kunden wünschen. Es gibt dabei verschiedenste Möglichkeiten: z.B. persönliche, individualisierte Beratung, Self-Service, automatisierte Prozesse, Zugang zu 'Communities', gemeinsame Wertgenerierung zwischen Betrieb und Kunden (Co-Creation). Für Reisebüros ist die Beziehungsqualität zum Kunden essentiell, um Wiederkäufe zu generieren.*

- Sind wir bei potentiellen Kunden bekannt? Ist unsere Kommunikation zielführend? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Welche Art von Beziehung mit uns erwarten unsere Kunden in Zukunft? Wie aktuell ist unsere Website? Wie gut ist die Beziehungsqualität zu unseren Kunden, wie stark das Vertrauen? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Welche Informationen über unsere Kunden sammeln bzw. nutzen wir? Sind wir bezüglich Datenschutz genügend gut aufgestellt? – Handlungsbedarf? ja  nein

### (6) **Angebotssortiment**

Zur Umsetzung eines Geschäftsmodells sind Angebote, Dienstleistungen und Aktivitäten notwendig: Welches Sortiment an Dienstleistungen muss ein Reisebüro anbieten, um optimal aufgestellt zu sein?

- Welches sind die wichtigsten Angebote, Dienstleistungen und Aktivitäten zur Umsetzung unseres Geschäftsmodells? Sind wir mit unserem Angebots- und Dienstleistungssortiment optimal aufgestellt: Komplexität reduzieren, Sicherheit schaffen, Zeit ersparen, Navigator, inspirierende Beratung, vorgezogenes Reiseerlebnis etc.? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Können wir unseren Kunden ausreichende Flexibilität und Individualität gewährleisten? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Haben wir ein Qualitätsmanagement-System (QMS), um Qualität zu sichern, Innovationen zu fördern, Prozesse zu optimieren und Wissen der Mitarbeitenden zu sichern? – Handlungsbedarf? ja  nein

### (7) **Pricing**

Zu welchen Preisen Angebote, Dienstleistungen und Aktivitäten angeboten werden, wurde immer wichtiger, insbesondere, wenn Angebote relativ einfach auswechselbar sind. Die Preistransparenz wurde im Reisebusiness immer grösser. Nutzen wir alle Möglichkeiten, um dem Kunden ein optimales Preis-Leistungsverhältnis zu garantieren?

- Kennen unser Mitarbeitenden genügend Angebote und die richtigen Buchungsplattformen, um dem Kunden das im Moment der Buchung preisgünstigste Angebot machen zu können? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Ist unsere Bearbeitungsgebühr bei den Kunden akzeptiert? Haben wir genügend Flexibilität bei der Berechnung der Bearbeitungsgebühr? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Machen wir uns ab und zu bemerkbar mit attraktiven Preisen, Sonderangeboten oder Rabattaktionen? – Handlungsbedarf? ja  nein

## C. Partnerschaften

### (8) **Partnerschaften**

Partnerschaften sind für Reisebüros von essentieller Bedeutung. Dabei geht es um vertikale Kooperationen mit touristischen Leistungsträgern (Hotelketten, Airlines, Kreuzfahrtunternehmen, Autovermietung etc.) oder mit Tour Operators, um horizontale Kooperationen mit anderen Reisebüros oder um laterale Kooperationen mit weiteren Partnern (Sportgeschäfte etc.).

- Haben wir die richtigen Partnerverträge für die Befriedigung der Bedürfnisse unserer Kunden? Sind sie aktuell? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Welche Kooperationspartner werden in Zukunft für uns von grosser Bedeutung sein? Sind wir mit den touristischen Leistungsträgern und den Tour Operators optimal vernetzt? Sind Grösseneffekte durch eine Kooperation mit anderen Reisebüros denkbar? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Könnten wir durch weitere Partnerschaften auf zukünftig wichtiger werdende Ressourcen (z.B. Wissen, Zugang zu Kunden, Technologien und Plattformen etc.) zugreifen? – Handlungsbedarf? ja  nein

## D. Ressourcen

### (9) **Humanressourcen**

Jedes Geschäftsmodell verlangt nach Schlüsselressourcen, die zur Umsetzung benötigt werden. Humanressourcen sind für Reisebüros von zentraler Bedeutung. Deshalb muss die Frage, wie man zu den richtigen Mitarbeitenden kommt und wie sie gefördert werden, höchste Priorität haben.

- Verfügt unser Team über ausreichend Wissen und Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen zur Umsetzung unseres Geschäftsmodells resp. zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse in den Bereichen (1) spezialisiertes Wissen z.B. zu Destinationen, Kunden, Aktivitäten, Nachhaltigkeit, (2) Beratungskompetenz und Empathie oder (3) technologische Fähigkeiten? Wie können wir diese akquirieren bzw. fördern (Weiterbildung)? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Widerspiegeln sich unsere Bedürfnisse nach Humanressourcen in unserer Rekrutierung und Einarbeitung von Mitarbeitenden? Haben wir die richtigen Anforderungsprofile? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Sind unsere Mitarbeitenden in die Anpassungsprozesse und die Weiterentwicklung unseres Reisebüros genügend einbezogen? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Entlohnen wir unsere Mitarbeitenden korrekt und bieten wir ihnen Entwicklungsperspektiven? – Handlungsbedarf? ja  nein

### (10) **Physische, technische und finanzielle Ressourcen**

Zur Umsetzung eines Geschäftsmodells ist sowohl der Standort wie auch der Einsatz verschiedenster physischer und technischer Ressourcen von einer gewissen Bedeutung. Zudem werden finanzielle Ressourcen benötigt.

- Ist der Standort unsere Reisebüros für unsere Kunden wichtig oder können wir günstigere Alternativen in Betracht ziehen? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Wie wichtig ist für unsere Kunden eine inspirierende Atmosphäre? Gelingt es uns, mit unserer Ausstattung und den technischen Hilfsmitteln die zukünftigen Kunden zu befriedigen, ja zu begeistern? – Handlungsbedarf? ja  nein
- Verfügen wir über ausreichend finanzielle Mittel zur Umsetzung der neuen Ideen im Rahmen unseres Geschäftsmodells? Über welche Kanäle könnten wir (zusätzliche) finanzielle Mittel beschaffen? – Handlungsbedarf? ja  nein

## E. Ergebnisse

---

### (11) **Kostenstruktur**

*Um genügend finanzielle Mittel zu erarbeiten sind die eigenen Kostenstrukturen ein wichtiges Indiz. Sie leiten sich aus den unterschiedlichsten Elementen eines Geschäftsmodells ab.*

- Welches sind die bedeutendsten Kostenstellen in unserem Geschäftsmodell? Welche sind weniger wichtig und/oder könnten reduziert werden? Welche Prozesse könnten effizienter gestaltet werden? – Handlungsbedarf? ja  nein
  - Haben wir unter- oder überdurchschnittliche Lohnkosten pro Mitarbeitenden? Liegt unsere Lohnsumme pro Jahr in Prozent zum Umsatz über oder unter dem Branchendurchschnitt (vgl. Kästchen mit Kennziffern)? – Handlungsbedarf? ja  nein
- 

### (12) **Umsatzströme und Renditen**

*Die Gesamtumsätze, die von Reisebüros in den letzten Jahren erzielt wurden, sind von rund CHF 11.5 Mia. im Jahr 2014 auf rund CHF 8,1 Mia. gefallen. Auch die Bruttoumsätze pro Mitarbeitenden werden laufend kleiner und lagen im Jahr 2017 noch bei rund CHF 876'000 pro Vollzeit-Mitarbeitenden. Eine zentrale Frage für die Zukunft von Reisebüros lautet, für welche Leistungen Kunden noch bereit sein werden, zu zahlen.*

- Erziele ich pro Mitarbeitenden (in Vollzeitäquivalenz) einen unter- oder überdurchschnittlichen Bruttoumsatz? Sind wir mit unserem finanziellen Gesamtergebnis (Nettorendite in % des Umsatzes) zufrieden? (Vgl. Kästchen mit Kennziffern) – Handlungsbedarf? ja  nein
  - Haben wir mit den eingeleiteten Massnahmen sichergestellt, dass die heutige Nettorendite auch in Zukunft erzielt werden kann oder verbessert wird? – Handlungsbedarf? ja  nein
-

## Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros

Abbildung 18: Massnahmenblatt bei Handlungsbedarf in einem Strategiebereich

<b>Massnahmenblatt</b>	
<b>Was?</b>	<i>Titel der Massnahme:</i> _____
	<i>Managementbereich:</i> _____
	<i>Priorität:</i> _____
<b>Wie?</b>	<b>Wer?</b>
<i>Kurzbeschreibung der Massnahme:</i>	<i>Verantwortlich für die Umsetzung:</i>
_____	_____
_____	
_____	
_____	
<i>Umsetzungsschritt 1:</i>	
_____	
_____	
_____	
<i>Umsetzungsschritt 2:</i>	<b>Wann?</b>
_____	<i>Termin der Umsetzung:</i>
_____	_____
_____	
<i>Umsetzungsschritt 3:</i>	<i>Termin der Überprüfung:</i>
_____	_____
_____	
_____	

Quelle: Eigene Darstellung

Marcel Herold hat in seiner Masterarbeit an der Hochschule Berlin «Zukunft der Arbeit im stationären Reisevertrieb» (2018) in 40 «Szenarien» aufgezeigt, welche Veränderungen für das stationäre Reisebüro möglich und erfolgsversprechend sind. Wir haben diese 40 Szenarien im Anhang B im Sinne einer Inspirationsquelle aufgelistet.



## 12 Change Management

Um sich erfolgreich auf die sich stark verändernden Rahmenbedingungen einzustellen und das stationäre Reisebüro zukunftsfähig zu erhalten oder zu machen, braucht es in vielen Betrieben einen eigentlichen Change Management-Prozess. Es gibt verschiedenste Change Management-Modelle mit unterschiedlichen Vorgehensschritten. Nachfolgend eine Übersicht über vier der bekanntesten Change Management-Modelle:

Abbildung 19: Übersicht zu "Step Models of Change"

Lewin (1951)	Nadler (1998)	Beer et al (1990)	Kotter (1996)
Unfreeze	1. Recognise the change imperative	1. Commitment to change through joint diagnosis of business problems	1. Establishing a Sense of Urgency 2. Creating a Guiding Coalition
Move	2. Develop a shared direction	2. Develop shared vision	3. Developing a Vision and Strategy
		3. Consensus, competence to enact and cohesion around new vision	4. Communicating the Change Vision 5. Empowering Employees for broad-based action
Refreeze	3. Implement change	4. Spread through all departments without push from the top	6. Generating Short-Term Wins 7. Consolidating Gains and Producing more Change
	4. Consolidate change	5. Institutionalise through formal policies etc	8. Anchoring New Approaches in the Culture
	5. Sustain change	6. Monitor & adjust in response to problems	

Quelle: Martin Davis' Blog (2012)

Für Reisebüros lohnt es sich sicherlich, sich am Vorgehen eines der zahlreichen Modelle zu orientieren, möchte man einen Change Management-Prozess systematisch angehen, um notwendige oder potentialträchtige Änderungen umzusetzen. Welches Modell gewählt wird hängt von Präferenzen und Umständen ab. Wichtig ist, dass ein strukturierter Prozess stattfindet, um den Wandel zu initiieren, zu realisieren und zu verstetigen. Nach der Prüfung unterschiedlichster Modelle scheint uns, dass das 5-Phasen-Modell nach Wilfried Krüger verständlich, umsetzungsorientiert und damit am besten geeignet für Reisebüros ist. Deshalb stellen wir in der Folge dieses Modell mit seinen Vorgehensschritten kurz vor.

Der Transformationsprozess nach Krüger unterscheidet 5 Phasen: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Jede Phase umfasst verschiedene Kernaufgaben und Teilschritte des Wandlungsmanagements (Krüger & Bach, 2014).



**Tabelle 5: Phasen und Aufgaben des Wandels nach Krüger**

Phasen	Kernaufgaben	Teilaufgaben
Initialisierung	A1: Wandlungsbedarf feststellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problembewusstsein erzeugen: Notwendigkeit des Wandels im Führungskreis etablieren</li> <li>• Vision entwickeln: Richtung des Wandels festlegen</li> </ul>
	A2: Wandlungsträger aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandlungskoalition: Träger des Wandels formen</li> <li>• Spannungsfelder diagnostizieren: Wandlungsbarrieren und mögliche Konflikte identifizieren</li> <li>• Wandlungsprozess auslösen</li> </ul>
Konzipierung	A3: Wandlungsziele festlegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Rahmenbedingungen festlegen: interne und externe Rahmenbedingungen feststellen; präzise, realistische Ziele festlegen</li> </ul>
	A4: Massnahmenprogramme entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektverantwortung und Aufgabenverteilung regeln: Arbeitsteilung und Koordination der Teilprozesse; klare Aufträge festlegen</li> <li>• Konzepte beurteilen und auswählen: zu realisierenden Alternative bestimmen</li> <li>• Mitbestimmungsprozess initiieren</li> <li>• Durchführungsentscheidung treffen</li> </ul>
Mobilisierung	A5: Wandlungskonzept kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugungsarbeit leisten: an Mitarbeitende kommunizieren</li> <li>• Symbolisches Management praktizieren: Symbole setzen und symbolisch handeln, um den Sinn und Ernst des Wandels zu unterstreichen</li> <li>• Anreize zur Veränderung schaffen</li> </ul>
	A6: Wandlungsbedingungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführungsvoraussetzungen schaffen: Prioritäten festlegen, Kompetenzen übertragen, finanzielle, personelle und sachliche Mittel freigeben</li> </ul>

## Change Management

<b>Umsetzung</b>	A7: Prioritäre Aufgaben durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritäten festlegen</li> <li>• Programmablauf überwachen</li> </ul>
	A8: Folgeprojekte durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortschrittskontrolle: Aufträge erteilen, Realisierung kontrollieren</li> <li>• Eingriff im Ausnahmefall: korrigierend eingreifen, falls nötig</li> </ul>
<b>Verstetigung</b>	A9: Wandlungsergebnisse verankern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandlungsergebnisse überprüfen</li> </ul>
	A10: Wandlungsbereitschaft und –fähigkeit sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandlungsziele in den Managementprozess integrieren: ‚Wandelgedanke‘ in Führungsprozess integrieren, adäquate Anreize schaffen</li> <li>• Plattformen für Lernen und Entwicklung schaffen und nutzen: z.B. Teams, Workshops, virtuelle Formen des Austausches</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krüger and Bach (2014, S. 40 ff.)

Natürlich ist jedes Wandelvorhaben individuell. Deshalb gilt es festzuhalten, dass nicht jeder Teilschritt für jede Erneuerung Wichtigkeit hat. Trotzdem bietet dieses Prozessmodell ein mögliches Umsetzungsraster für betrieblichen Wandel.

Bei der detaillierten Planung eines Change-Prozesses können wiederum konkrete Unterstützungstools helfen. Darunter ist bspw. eine RACI-Matrix ein Instrument, um Aufgabenbereiche, Teilprozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten in Change-Projekten zu planen. Dabei werden Mitarbeitern konkret Rollen zu verschiedenen Aufgabenbereichen zugeordnet:

- Responsible (R): zuständig für Durchführung,
- Accountable (A): Gesamtverantwortung, Entscheider,
- Consulted (C): steuert relevante Informationen zur Umsetzung bei,
- Informed (I): wird über Verlauf bzw. Ergebnis informiert.

**Abbildung 20: Beispiel RACI-Matrix**

Aufgaben (oder -bereiche)	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4
Aufgabe 1	R	I	A	I
Aufgabe 2	A	C	R	I
Aufgabe 3	I		R	A
...				

### 13 Finale Tipps zur Zukunftssicherung

1. **Kundenfokus:** Orientieren Sie sich bei all Ihren Entscheidungen an den anvisierten Kundensegmenten und ihre Bedürfnissen und Wünschen.
2. **Branding:** Konzentrieren Sie sich auf jene Geschäftsfelder mit hohen Kompetenzen, positionieren Sie sich und schärfen Sie damit ihr Reisebüro als Marke. Bringen Sie im Claim zum Ausdruck, was Kunden, Stakeholder und Mitarbeitende von Ihnen erwarten können und was Sie von der (Online-)Konkurrenz abhebt.
3. **Marketing-Mix:** Überprüfen Sie Ihr Angebotssortiment, Ihr Pricing, Ihre Absatzkanäle und Ihre Kommunikation. Fragen Sie sich, für welche Leistungen zukünftige Kunden noch bereit sind, zu zahlen und welche Marketing-Instrumente für Sie Priorität haben.
4. **Digitalisierung:** Betrachten Sie die Digitalisierung als Chance, bleiben Sie am Ball, nutzen Sie Austauschplattformen und entwickeln Sie im Team "Digital Skills" laufend weiter. Engagieren Sie eine Fachkraft für digitale Lösungen und Online-Marketing.
5. **Datenschutz:** Erhöhen Sie die Datensicherheit, indem Sie regelmässig den Zutrittsschutz, den Zugangsschutz, den Zugriffsschutz, die Identifikation, die Authentifikation oder die Verifikation hinterfragen.
6. **Humanressourcen:** Erachten Sie Ihre Mitarbeitenden als wichtigste Ressource, fördern Sie sie und sorgen Sie dafür, dass sie sich zum Travel Designer mit Flair für Erlebnisse werden. Lassen Sie sie an der Weiterentwicklung partizipieren.
7. **Partnerschaften:** Pflegen Sie Ihre Partnerschaften. Überprüfen Sie sie und fragen Sie sich, mit welchen Partnerschaften Sie zukünftig den Zugang zu Kunden, Wissen, Technologien und Plattformen erhöhen können.
8. **Nettorendite:** Orientieren Sie sich weniger am erzielten Umsatz, sondern steigern Sie Ihre Nettorendite und stellen Sie damit sicher, zukunftsfähig zu bleiben.

## Anhang

### Anhang A - Workshop-Teilnehmer/innen

Workshop	Teilnehmer
Fokusgruppen-Workshop 14.3.2018, Universität Bern	7 ehemalige Tourismusstudierende der Universität Bern im Alter zwischen 30 und 35: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alex Lees (hotelleriesuisse)</li> <li>• Michael Peter (SECO)</li> <li>• Simone Lussi (SBB)</li> <li>• Silvy Wismer (BLS)</li> <li>• Daniel Vögeli (Swiss Post Solutions)</li> <li>• Jürg Stössel (Credit Suisse)</li> <li>• Yvonne Friederich (selbstständig, GoNorth Alaska– Car &amp; RV rental)</li> </ul>
Evaluations-Workshop 6.6.2018, IST, Höhere Fachschule für Tourismus Zürich	8 Touristiker/innen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanna Rychener Kistler (Internationale Schule für Tourismus),</li> <li>• Vanessa Bay (Travelnews AG),</li> <li>• Dr. Jana Lucas (Steiner Sarnen Schweiz AG),</li> <li>• Pascal Wieser (Vögele Reisen AG),</li> <li>• Corinne Bommeli (Amin Travel GmbH),</li> <li>• Michèle Hungerbühler (SRV Fachgruppe, Hotelplan),</li> <li>• Michael Mettler (Helbling Reisen),</li> <li>• Walter Kunz (SRV)</li> </ul>
Expertenworkshop 23.8.2018 in Zürich	Vorstandsmitglieder des Schweizer Reise-Verbandes SRV <ul style="list-style-type: none"> <li>• Max E. Katz, Präsident</li> <li>• Daniel Bauer (bta first travel AG)</li> <li>• Olivier Emch (Executive Travel Airport SA)</li> <li>• Roger Geissberger (knecht reisen AG)</li> <li>• David Léchoth (Indalo Space SA)</li> <li>• André Lüthi (Globetrotter Group)</li> <li>• Dieter Zümpel (DER Touristik Suisse AG)</li> <li>• Gast: Markus Kohli (TUI Suisse)</li> </ul>

## **Anhang B – Erfolgsversprechende Szenarien für den stationären Vertrieb**

Quelle: Herold Marcel: Zukunft der Arbeit im stationären Reisevertrieb, Masterarbeit an der Hochschule Berlin, Berlin 2018

### **Allgemein**

1. Ende des mobilen Reiseberaters
2. Vertiefung der Zusammenarbeit
3. Vernetzung von online und offline Kooperationen
4. Smart Services als USP
5. Geschäftsmodelle im Wandel
6. Kernkompetenz „Reiseverkauf“ bleibt bestehen
7. Erweiterung der Geschäftsmodelle
8. Konsolidierung des Reisebüromarktes
9. Der Kunde steht im Mittelpunkt
10. Erlebnisorientierte Kundeninteraktionen als Alleinstellungsmerkmal
11. Eliminierung von Reisebüros ohne USP
12. Agil in die Zukunft

### **Arbeit**

13. Durch Zeiteffizienz Vorteile für Kunden schaffen
14. Automatisierung von Prozessen
15. Modern in die Zukunft
16. Imagewandel durch branchenseitige Neuerung
17. Berufsbild qualifizieren
18. Interaktion mit Technologie
19. Erfahrung wichtiger als Wissen
20. Storytelling als Erfolgskonzept
21. Multichannel Marketing zur Kundenakquise
22. Nutzung von CRM-Systemen
23. Neue Karrierewege entwickeln
24. Neue Wege in der Mitarbeiterförderung gehen
25. Kampf um Mitarbeiter
26. Mitarbeiter als Botschafter
27. Wissen konservieren und nutzen
28. Mehrwert durch Datenqualität

### **Digitalisierung**

29. Digitalisierung als Erfolgsfaktor
30. Marktberreinigung durch Digitalisierung
31. Mit Fehlerkultur und Innovation in die Zukunft
32. 24/7 ansprechbar durch künstliche Intelligenz
33. Da sein, wo die Zielgruppe ist
34. 3D als neue, alte Alternative

### **Qualifikation**

35. Modernisierung der Ausbildung
36. Steigerung der Akademisierung
37. Fokus auf die Kompetenzen der Mitarbeiter
38. Digitalkompetenz als fester Bestandteil
39. Investition in den Point of Sale
40. Die klassische Inforeise ist tot

## Literaturverzeichnis

- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98-108.
- Allianz Global Assistance & Schweizer Reise-Verband (2017). *Buchungs- und Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung*. Zürich.
- BFS Bundesamt für Statistik (2017). *Reisen der Schweizer Wohnbevölkerung*. Neuchâtel.
- CRED-T (2016). *Einführung in die Tourismusökonomie - Skript zur Lehrveranstaltung*. Bern.
- Directorate-General for Communication (2016). *Flash Eurobarometer 432 - Preferences of Europeans towards tourism*. Brüssel.
- DRV Deutscher Reiseverband (2017). *Der Deutsche Reisemarkt - Zahlen und Fakten 2016*. Berlin.
- ECTAA European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (2017). *ECTAA Industry Statistics*. Brüssel.
- Faber, M. (2010). Reiseberatung und-vertrieb im Web 2.0-Zeitalter–Status quo und Empfehlungen für den stationären Reisevertrieb *Social Web im Tourismus* (S. 185-200): Springer.
- FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (2017). *Reiseanalyse - Kurzfassung der Ergebnisse*. Kiel.
- Gallup. (1989). Unique Four Nation Travet Study Reveals Traveler Types. *London, American Express*.
- gfs.bern (2017). *TCS-Reisebarometer*. Bern.
- Goeldner, C. R., & Ritchie, J. B. (2011). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (12 Aufl.). John Wiley and Sons
- Herold, M. (2018). Zukunft der Arbeit im stationären Reisevertrieb - Qualitativer Teil einer Delphi-Studie. *Masterarbeit SRH Hochschule Berlin*.
- ITB (2016). *ITB World Travel Trends Report 2016/2017*. Berlin.
- Krüger, W., & Bach, N. (2014). *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung* (5 Aufl.). Springer Gabler. Wiesbaden.
- Kühne, M., & Bosshart, D. GDI (2014). *Der nächste Luxus - Was uns in Zukunft lieb und teuer wird*. Rüslikon/ Zürich.
- Laesser, C. (2017). *Reisebüros 2017 - Kurzauswertung zur Umfrage zum Geschäftsjahr 2016*. HSG, SRV. St. Gallen, Zürich.
- Lohmann, M., Schmücker, D., & Sonntag, U. (2014). *Urlaubsreisetrends 2025 - Entwicklung der touristischen Nachfrage im Quellmarkt Deutschland*. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen FUR. Kiel
- Lohmann, M., Schmücker, D., & Sonntag, U. (2016). *Urlaubsreisetrends 2025 - Entwicklung der touristischen Nachfrage im Quellmarkt Deutschland (Update 2016)*. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen FUR. Kiel
- Martin Davis' Blog (2012). *Change Management (Part 2) – Step Models of Change*. Abgerufen von <https://martindavis01.wordpress.com/2012/03/05/change-management-part-2-step-models-of-change/> [03.08.2018]
- Messmer, B. (2016). To do Liste für das Überleben im digitalen Zeitalter. «Fokus» des *ICT Clusters Bern*.
- Mossaz, A., & Coghlan, A. (2017). The role of travel agents' ethical concerns when brokering information in the marketing and sale of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 989-1006.

## Literaturverzeichnis

- Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15-29.
- OECD (2017). *Analysing megatrends to better shape the future of tourism - scoping paper*. Paris.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons
- Oviedo-García, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Castellanos-Verdugo, M. (2015). CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies. *Service Business*, 9(4), 663-685.
- PSFK (2018). *Travel Debrief: Optimized Experience at Every Stage of the Journey*. New York.
- Romeiß-Stracke, F. (1989). *Neues Denken im Tourismus: Ein tourismuspolitisches Konzept für Fremdenverkehrsgemeinden*. ADAC-Zentrale
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, 33(2), 163-180.
- SECO Staatssekretariat für Wirtschaft (2018). *Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen*. Bern.
- SRV Schweizer Reise-Verband (2018). *Die Schweizer Reisebranche*. Zürich.
- UNWTO World Tourism Organization (2017). *Tourism Highlights 2017 Edition*.
- Wirtschaftsguide (2018). Juli - Unternehmensbeiträge
- Young Skål Monaco Team. (2016). How do Millennials approach the travel experience, International University of Monaco.
- Zobel, B., Werning, S., Berkemeier, L., & Thomas, L. (2018). Augmented- und Virtual-Reality-Technologien zur Digitalisierung der Aus- und Weiterbildung – Überblick, Klassifikation und Vergleich. In O. Thomas, D. Metzger, & H. Niegemann (Hrsg.), *Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Zukunftsinstitut (2016). *Die Megatrend-Map*. Frankfurt am Main.
- Zukunftsinstitut (2017). *Trends - Grundlagenwissen*. Frankfurt am Main.

**Center for Regional Economic Development (CRED)**

Universität Bern

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

E-Mail: [info@cred.unibe.ch](mailto:info@cred.unibe.ch)

Website: <http://www.cred.unibe.ch>

Das Center for Regional Economic Development (CRED) ist ein interfakultäres Zentrum der Universität Bern für Lehre, Forschung und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Das Zentrum ist eine Assoziation von Wissenschaftlern, welche sich aus volkswirtschaftlicher, wirtschaftsgeographischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive mit Fragen der Regionalentwicklung auseinandersetzen.

**Kontaktdaten folgender Autorin:**

Dr. Monika Bandi Tanner

Universität Bern

Center für Regional Development (CRED)

Forschungsstelle Tourismus

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

[monika.bandi@cred.unibe.ch](mailto:monika.bandi@cred.unibe.ch)

Dieses Papier kann heruntergeladen werden unter: [http://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred\\_berichte/index\\_ger.html](http://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred_berichte/index_ger.html)