

# Zukunft des stationären Reisebüros

Entwicklungen, Trends, Zukunftsperspektiven und mögliche Strategien

Kurzfassung

**u<sup>b</sup>**

---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT  
Forschungsstelle Tourismus

**SRV**  
**FSV** Schweizer Reise-Verband  
Fédération Suisse du Voyage  
Federazione Svizzera di Viaggi

Auftraggeber und Bezugsquelle:

Schweizer Reise-Verband (SRV), Etzelstrasse 42, 8038 Zürich, mail@srv.ch

Projektbearbeitung/Autoren:

Monika Bandi Tanner, Hansruedi Müller, Chantal Julen, Adrian Pfammatter

Zentrum für Regionalentwicklung, Forschungsstelle Tourismus (CRED-T), Universität Bern

Projektunterstützung:

InnoTour, Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern

**innovation**  
**tourismus**

Die vorliegende Kurzfassung enthält die zentralen Elemente des ausführlichen Schlussberichts, der unter [www.srv.ch/memberbereich/publikationen](http://www.srv.ch/memberbereich/publikationen) nachgelesen werden kann.

Bern/Zürich, Oktober 2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Management-Summary</b>	<b>4</b>
<b>2. Megatrends und Implikationen für das Reisebüro</b>	<b>6</b>
<b>3. Digitale Transformation</b>	<b>7</b>
<b>4. Eine Reisebüro-Typologie</b>	<b>8</b>
<b>5. Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren</b>	<b>9</b>
<b>6. Entwicklungspotenziale für Reisebüros</b>	<b>13</b>
<b>7. Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros</b>	<b>14</b>
<b>8. Finale Tipps zur Zukunftssicherung des stationären Reisebüros</b>	<b>18</b>

## 1. 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 Erfolgspotenzialen.
- Entwickeln von Checklisten und Management-Tools zur Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells.

Schlüsselerkenntnisse aus der Literatur stimmen zueinander:

- 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 (vgl. Abbildung Seite 5).

Die Reisetrends können in aller Kürze wie folgt zusammengefasst werden: Älter – bunter – auch mit Kindern – Wärme in der Ferne – immer online – multioptional – 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.

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.

Die vorliegende Kurzfassung enthält die zentralen Elemente des ausführlichen Schlussberichts, der unter [www.srv.ch](http://www.srv.ch) nachgelesen werden kann. Alle Quellenangaben können dem Schlussbericht entnommen werden.

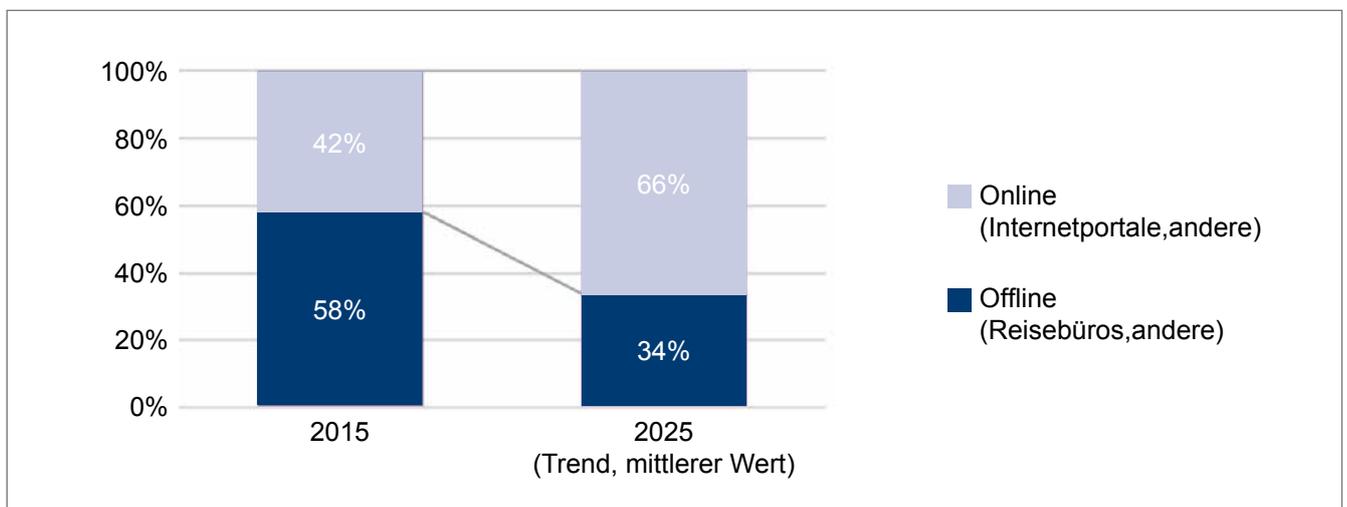
### Good Practice-Beispiel:

#### Travel Worldwide - «Der Schweizer Spezialist für Fernreisen»



- Sicherung von zahlreichen Domains
- Anschaulich gestaltete, informative Websites
- Suchmaschinenoptimierung
- Klarer Fokus auf Onlinemarketing-Massnahmen
- 95% der Kundenkontakte über Telefon oder Mail
- Schlanker Overhead (z.B. Weiterleiten von Reklamationen)

*Simon Schnellmann, Inhaber und Geschäftsführer*



*Online-Buchungen im deutschen Markt nehmen weiter zu (Lohmann et al., 2016)*

## 2. Megatrends und Implikationen für das Reisebüro

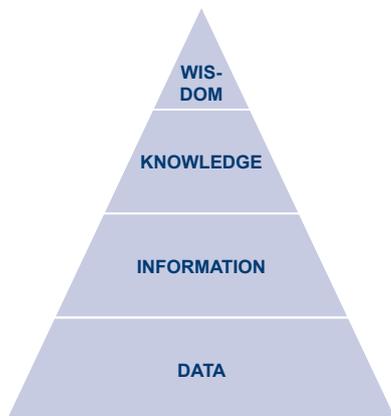
Trends	Beschreibung	Beispielhafte Implikationen für Reisebüros
Individualisierung	Die fortschreitende Individualisierung führt zu komplexeren Lebensnetzwerken. Die Personalisierung der touristischen Angebote gewinnt an Wichtigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible, individuelle und dynamische Angebote und umfassendes CRM</li> <li>• Bessere Positionierungschancen durch den steigenden Erlebnishunger</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 wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. virtual reality)</li> <li>• Neue kooperative Ansätze (z.B. Cross-Marketing)</li> <li>• Unterschiedliche Touchpoints (z.B. voice chat) zwischen Reisebüros und potentiellen Kunden vor, während und nach der Reise</li> <li>• Kontakt zum Kunden auf seiner Customer Journey, wo er sich bewegt – im Internet</li> <li>• Aufzeigen klarer Vorteile wegen steigender Kundenansprüche (Preisvergleiche, Bewertungsportale etc.).</li> </ul>
Demografischer Wandel	Das starke 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>• Sich laufend verändernde Kundensegmente (verstärkte IT-Affinität der «neuen» +65-Jährigen, aktiven Senioren etc.) – entsprechende Anpassung der Angebote und Vermarktung</li> <li>• Frühzeitige Antizipation aufkommender Bedürfnisse wie einfacher Luxus.</li> </ul>
Healthness	«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>• Nutzen von Chancen für neue Kundensegmente und Lancierung von attraktiven (Kombi-)Angeboten</li> <li>• Berücksichtigung der «Macht der Bilder» auf sozialen Plattformen</li> </ul>
Nachhaltigkeit/ Neo-Ökologie	Die Neo-Ökologie steht für das gewachsene Bewusstsein für das Zusammenspiel zwischen Umwelt und menschlichen Aktivitäten, das weiterhin stark opportunistisch geprägt ist. Moralische und sozial-ökologische Massstäbe werden vermehrt angewendet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO2-Abgabe erreicht auch den Flugverkehr</li> <li>• Neo-Ökologie als mögliches Positionierungselement</li> <li>• Berücksichtigen von Kriterien der Corporate Social Responsibility (CSR) z.B. die Einhaltung von Menschenrechten oder Ansprüchen des Fairen Handels.</li> </ul>
Bedrohungen	Stabilität und Sicherheit innerhalb einer Destination stellen vermehrt eine Chance für die Umlenkung von Gästeströmen dar. Neue Bereiche der Sicherheit (z.B. Cyber-Sicherheit) gewinnen an Bedeutung. Der Datenschutz wird immer stärker reglementiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hervorheben von Sicherheits- resp. Haftungsproblemen als Differenzierungsmöglichkeit zu Internetangeboten, z.B. Travel App für Zusatzangebote unterwegs</li> <li>• Anbieten einer 24h resp. 7/7-Erreichbarkeit</li> <li>• Sich ständig à-jour halten bezüglich Datensicherheit und -schutz</li> </ul>

### 3. Digitale Transformation

Alle Wirtschaftszweige werden mehr und mehr von der Digitalisierung beeinflusst. Die Macht der Daten nimmt zu. Aber auch die Menschen erwarten überall und jederzeit digital verfügbare Dienstleistungen. In Betrieben werden alle Bereiche von den Kundeninteraktionen über die Prozesse bis zum Datenmanagement von der Digitalisierung zunehmend dominiert.

#### Umgang mit den Herausforderungen im digitalen Zeitalter

- Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit: Geschäftsmodelle haben sich anzupassen
- Geschäftsmodell 3.0: Orientierung an digitaler Erlebniskette des Kunden
- Automatisierte Abläufe: Dynamische Anpassung an neue Anforderungen
- Daten generieren, sammeln und analysieren: Die Datenauswertung macht den Unterschied
- Verlinkung der Daten immer wichtiger: Data – Information – Knowledge – Wisdom (vgl. DIKW-Pyramide)



- Digitale Agenda erstellen: Fokus auf den Kunden, radikale Service-Orientierung, Primat der Daten
- Dem Datenschutz die notwendige Aufmerksamkeit schenken: Daten-Inventar erstellen und Fokusthemen bestimmen
- Die Datensicherheit ernst nehmen: Zutrittsschutz – Zugangsschutz – Zugriffsschutz – Identifikation – Authentifikation – Verifikation
- Zentrale Frage: Wie lange würden Sie benötigen, wenn Sie morgen ins Büro kämen und alle Computer über Nacht entwendet worden wären bis Sie

wieder arbeiten können?

- Menschliche Empathie unersetzlich: Digitale Intelligenz allein genügt nicht

#### Digitalisierung als Chance verstehen

(aus Interview mit Matthias Stürmer, komplettes Interview siehe Schlussbericht)

- Konstant am Ball bleiben, die neuen Systeme als Hilfsmittel nutzen 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. Aufpassen beim IT-Outsourcing, damit nicht zu viel Digital-Knowhow abfließt.

#### Good Practice-Beispiel:

#### Lehmann Reisen - «Aus Reiseträumen werden Traumreisen»



- Gute Erfahrung mit On-the-job Ausbildung für Quereinsteiger während einem Jahr
- Beteiligung langjähriger Mitarbeitender an Unternehmen
- Gesamtzielsetzungen – kein Herunterbrechen auf einzelne Mitarbeitende (Vermeidung von Konkurrenzkämpfen)
- Franchising mit Carlson Wagonlit Travel: Anonymität und niedrige Transaktionskosten  
*Andreas Lehmann, Inhaber und Geschäftsführer*

## 4. Eine Reisebüro-Typologie

Bei der folgenden Reisebüro-Typologie werden die anvisierten Zielgruppen ins Zentrum gestellt.

**Der Erlebnisvermittler:** Das Reisebüro für Abenteuer und Entdecker mit spezifischen Kompetenzen bezüglich Kultur, Natur, Land und Leute; Expertise und Geheimtipps; gute Kenntnisse zur Nachhaltigkeit; Geschichten über persönliche Erlebnisse und Erfahrungen; Visa, Impfungen und länderspezifische Formalitäten.

**Der Preisgünstige:** Das Reisebüro für budgetorientierte mit spezifischen Kompetenzen bezüglich Schnäppchen-Angebote, Rabatte, preisgünstiger Zeitfenster; Suchfunktionen; Empathie und psychologisches Geschick.



Die 7 Reisebüro-Typen im Überblick

**Der Geschäftsreisepartner:** Das Reisebüro für Geschäftsreisende mit spezifischen Kompetenzen bezüglich Visa-Prozessen, Gesundheitsvorsorge, Einreiseformalitäten und Last-Minute-Wünschen sowie Handling von grossen Volumina.

**Der Luxuriöse:** Das Reisebüro für Stilvolle mit spezifischen Kompetenzen bezüglich des Umgangs mit Buchungssystemen, eloquenter Beratung mit Überzeugungskraft; keine Fehler bei Offertstellungen.

**Der Spezialist:** Das Reisebüro für spezielle Reismotive (Destinationen, Aktivitäten etc.) mit spezifischen Kompetenzen bezüglich des Spezialgebiets, v.a. bei Aktivitäten; persönlichen Erfahrungen; Netzwerke zu Clubs, Fans etc.

**Der Nachhaltige:** Das Reisebüro für faires Reisen mit spezifischen Kompetenzen bezüglich Klimaschutz, Menschenrechte, umweltschonenden Angeboten, Umwelt- und Fairtrade-Labels sowie aller Dimensionen der Tourismuskritik.

**Der Universelle:** Das Reisebüro für jeden Reisewunsch mit breitgefächertem Reise-Knowhow, wenn auch z.T. nur oberflächlich; Übersicht über Angebote zahlreicher Touroperators.

### Anleitung:

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

## 5. Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren

SWOT-Analysen helfen, den eigenen Betrieb zu durchleuchten. SWOT steht für Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, also für Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren.

### Anleitung:

- Beantworten Sie – möglichst im Team – die nachfolgenden Fragen bezüglich Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren. Je ehrlicher und selbstkritischer die Selbsteinschätzung erfolgt, desto besser die Ausgangslage für wichtige strategische Entscheide zur Zukunftssicherung Ihres Reisebüros.
- Bewertungen von 5 und 4 gehören zu den Stärken resp. Chancen, von 3 bis 1 zu den Schwächen resp. Gefahren.

### Stärken / Schwächen Ihres Reisebüros

Die nachfolgenden Fragen zu Stärken und Schwächen orientieren sich am SRV-Businessmodell «Reisebüro Travel Future» im Kapitel 7 dieser Kurzfassung.

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?					
<b>Human Ressourcen</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)?					

**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

**Human Ressourcen (Fortsetzung)**

Bieten wir regelmässig stufengerechte Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden sowie Führungspersonen an?

--	--	--	--	--

**Beratungsqualität**

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?

--	--	--	--	--

**Finanzielle Ressourcen**

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?

--	--	--	--	--

**Technische Ressourcen**

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)?

--	--	--	--	--

**Standort und Ausstattung**

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 Reisestimmung auf?

--	--	--	--	--

**Partnerschaften**

Profitieren wir von langjährigen, zuverlässigen und seriösen Partnerschaften und Netzwerken (bspw. Touroperating, Airlines, IT-Servicepartnern, Vereine, Kunden)?

--	--	--	--	--

Kooperieren wir mit anderen Reisebüros optimal, um bspw. für Produkte oder Serviceleistungen bessere Konditionen auszuhandeln?

--	--	--	--	--

**Finanzielle Kennzahlen 2017:**

- Jahressalärsumme pro VZÄ CHF 82'173
- Bruttoertrag in % vom Umsatz 16.0%
- Bruttoumsatz pro VZÄ CHF 876'000
- Anteil Beratungshonorare am Bruttoumsatz 6.0%
- Jahressalärsumme in % vom Umsatz 9,2%

## Chancen / Gefahren Ihres Reisebüros

Die nachfolgenden Fragen zu Chancen und Gefahren orientieren sich an den aktuellen Megatrends gemäss Kapitel 2 der Kurzfassung.

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>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?					
<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?					

## Nachhaltigkeit/Neo-Ökologie

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?

## Bedrohungen

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?

### Good Practice-Beispiel: Helbling Reisen - «Ein Reisebüro im Wandel»



- Diverse Zusatzangebote: toplevel-Service (exklusive Beratung), private Transfers, optimale Reiseversicherung, Airport-Lounges und -Parking, Mietwagen, Housekeeping, Sprachcoaching, Reiseliteratur, Gesundheits-Checks
- Reisedokumente in einer Helbling-App angezeigt
- Facharbeitskraft für Online-Marketing
- Kunden-Partnerschaften, z.B. FC SG, SwissSkills

*Michael Mettler, Inhaber und Geschäftsführer*

## 6. Entwicklungspotenziale für Reisebüros

---

In Einzelgesprächen und Workshops wurden die Entwicklungspotenziale für stationäre Reisebüros bestimmt.

### **Anleitung:**

- *Lassen Sie sich inspirieren von den vielen Aspekten, in denen ein grösseres oder kleineres Entwicklungspotenzial besteht.*
- *Versuchen Sie – möglichst im Team – Bereiche oder Aspekte herauszufiltern, in denen Sie in Ihrem Reisebüro das Entwicklungspotenzial am höchsten einschätzen.*

### **Positionierung**

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

- Bewusste Konzentration auf wenige Geschäftsfelder. Bündelung der Kräfte heisst die Devise.
- Sich als Dienstleister positionieren in Bereichen, die der Kunde nur mit viel Aufwand und grossen Unsicherheiten oder Risiken selbständig zusammenstellen kann.

### **Human Ressourcen**

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

- Weiterentwicklung der Reiseberater zum Travel Designer mit Flair zum Erlebnis.
- Stärkung des Empathievermögens und der Kundenkenntnisse der Mitarbeitenden. Im Zentrum stehen die Beratungs-, Sozial-, Produkte- sowie die technischen Kompetenzen im Umgang mit den digitalen Hilfsmitteln.
- Optimale Zusammensetzung des Teams. Vor allem die Produktkompetenzen müssen sich im Team ergänzen und Synergien bilden. Durchmischte Teams betreffend Altersstruktur, Gender, Affinitäten etc. helfen, um flexibel zu sein und Kontinuität sicherzustellen.

- Kontinuierliche Weiterbildung sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden aller Stufe.
- Neue Anreize, um geeignete Leute zu rekrutieren, z.B. Entlohnung, Partizipation, Ferienregelungen, Studienreisen etc.

### **Beratungsqualität und Atmosphäre**

Zentral sind kompetente Beratung und ein exzellenter Service. Beratungsqualität heisst, den Kunden Sicherheit zu geben, Komplexität zu reduzieren, Zeitersparnis zu bieten und ein vorgezogenes Reiseerlebnis zu ermöglichen.

- Komplexitätsreduktion, Zeitersparnis und Sicherheit als zentrale Leistungen.
- Eine persönliche Ansprechperson bei Problemen auf Reisen.
- Verbesserung der Beratungsatmosphäre, damit das Reiseerlebnis schon im Reisebüro beginnt: Wert auf Kleinigkeiten wie Getränke, Bilder, Videos oder die Einrichtung sowie die (Licht-)Gestaltung legen.

### **Kundenorientierung und Kundennetzwerke**

Es wird zunehmend entscheidend sein, sich bei bestehenden und potenziellen Kunden hör- und sichtbar zu machen – vermehrt auch online.

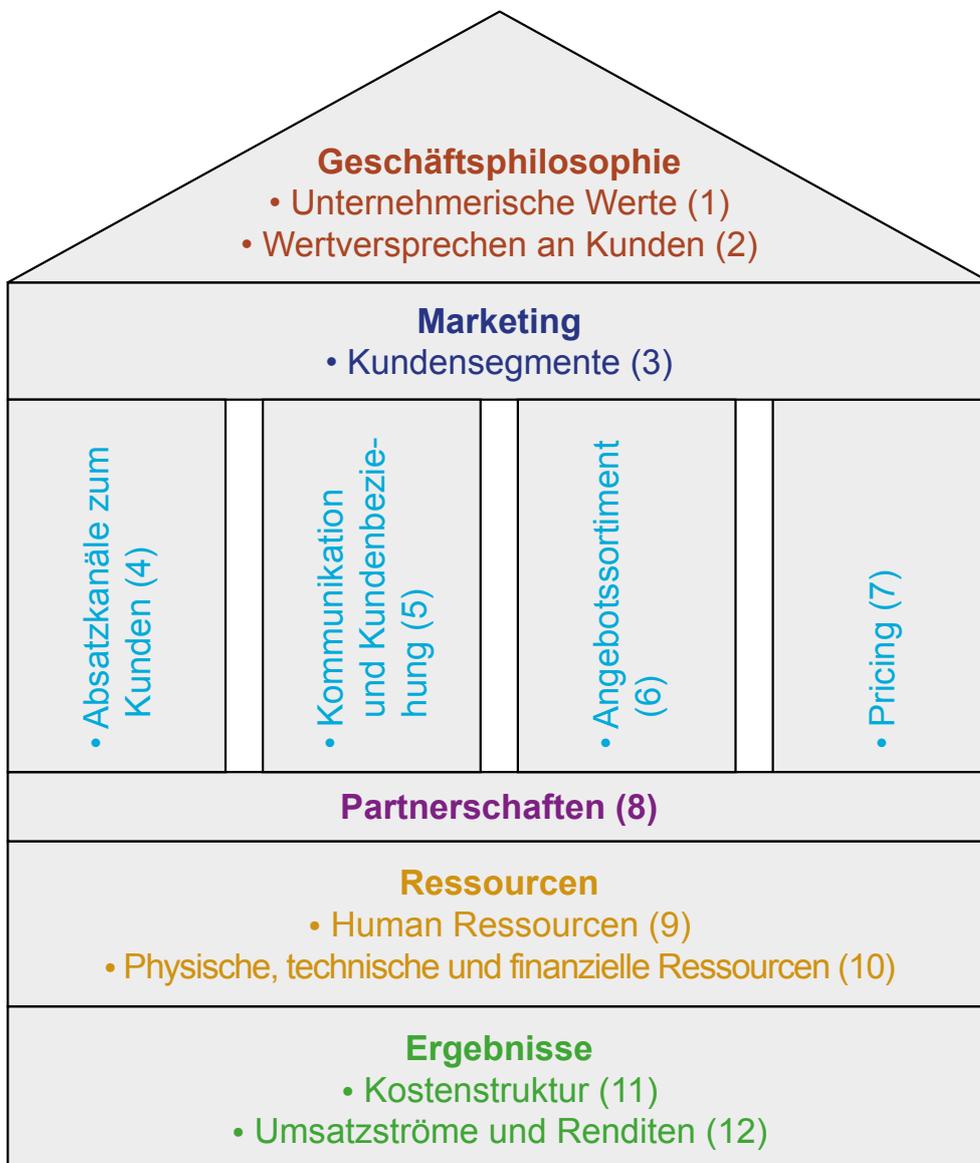
- Betreuung der Kunden mit gezieltem und geschicktem Kundenbeziehungsmanagement (CRM).
- Online, z.B. über Blogs, sich bei potenziellen Kunden in Erinnerung rufen und die Vorteile des Reisebüros und die spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen aufzuzeigen.
- Erweiterung des Kundenstamms mit persönlichen Kontakten und Netzwerken z.B. durch Mitgliedschaften in Serviceclubs, Engagement in Sport- oder Kulturvereinen etc.

## 7. Strategische Fragen zur Weiterentwicklung von Reisebüros

Vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen im grösseren Umfeld der Reisebranche, 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 wurde das SRV-Business Modell «Reisebüro Travel Future» erarbeitet.

### Anleitung:

- Lesen Sie die strategischen Fragen durch und entscheiden Sie – möglichst im Team – ob in Ihrem Reisebüro ein gewisser «Handlungsbedarf» besteht
- Bei «Handlungsbedarf» skizzieren Sie mit Hilfe des beiliegenden Massnahmenblatts 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 Unternehmenskultur. 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, oberste Führungsgrundsätze etc.) schriftlich festgelegt? Wann wurde 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 ansich orientierten 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 Touroperators, 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 unsere 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 Touroperators 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) Human Ressourcen

Jedes Geschäftsmodell verlangt nach Schlüsselressourcen, die zur Umsetzung benötigt werden. Human Ressourcen 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 unseres 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

## 8. Finale Tipps zur Zukunftssicherung

1. **Kundenfokus:** Orientieren Sie sich bei all Ihren Entscheidungen auf die anvisierten Kundensegmente und ihre Bedürfnisse und Wünsche.
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 Marketinginstrumente 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. **Human Ressourcen:** Erachten Sie Ihre Mitarbeitenden als wichtigste Ressource, fördern Sie sie und sorgen Sie dafür, dass sie 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.

### Good Practice-Beispiel: Kuoni Neuausrichtung - «Günstiger als Sie denken»



- Hemmschwellen abbauen, damit potenzielle Kunden keine Angst mehr haben, ein Kuoni Reisebüro zu betreten: Umgestaltung der Desks, ungezwungene Atmosphäre, Inspirationssecke etc.
- Digital Signage einsetzen: Beschilderung (Monitore) zur Darstellung der Angebote aller Marken der DER Touristik Suisse AG und von «Fremdangeboten»; regionaler Content (z.B. Angebote vom nächsten Flughafen, Porträts Mitarbeiter, regionale Angebote)
- Weitere Technologien wie Virtual Reality, Table Beamer etc. spielerisch in den stationären Vertrieb einfließen lassen

*André Plöger,  
Leiter Corporate Development und Marketing*



Schweizer Reise-Verband  
Etzelstrasse 42  
CH-8038 Zürich  
Tel. +41 487 30 50  
E-Mail: [mail@srv.ch](mailto:mail@srv.ch)  
[www.srv.ch](http://www.srv.ch)