

# Tourismus Forum Schweiz 2017 Chancen der Digitalisierung nutzen

## Inputpapier zum Workshop 3: Neue Geschäftsmodelle und -prozesse im Tourismus

### Leadpartner dieses Inputpapiers:

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismuswirtschaft ITW

Dr. Andreas Liebrich

Zentralstrasse 9  
6002 Luzern

+41(41)228-4234

+41(79)209-0170

andreas.liebrich@hslu.ch

### Auftraggeber:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

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



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

## 1 Einführung ins Thema

Der **Tourismus ist eine Netzwerkindustrie**. Dies ergibt sich aus der Natur des Geschäfts: Gäste nutzen während einer Reise neben natürlichen Attraktionen die **Dienstleistungen verschiedenster Anbieter**. Die Abstimmung der Dienstleistungen verschiedener Leistungsträger zur Optimierung der Dienstleistungsketten für verschiedene Zielgruppen verlangt eine **ganzheitliche Betrachtung** der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in der Branche. Aus der Dienstleistungskette abgeleitete, betriebsübergreifende digitale **Geschäftsprozesse sowie Geschäftsmodelle** bieten Möglichkeiten dafür. Werden Geschäftsprozesse digitalisiert, kann die Abstimmung zwischen Leistungsträgern vereinfacht werden. Durch die Digitalisierung können neue Geschäftsmodelle entstehen.

Die **Digitalisierung von Geschäftsprozessen** im Tourismus hat mit den zentralen Reservationssystemen von Hotels und Airlines lange vor dem Internetzeitalter begonnen. Seit diesem hat sich die Anzahl der IT-Systeme, aber auch die Anzahl der digitalen **Kundenkontaktpunkte vervielfacht**. Um die Prozesse Beschaffung, Leistungserbringung sowie Marketing und Vertrieb zu digitalisieren, sind **viele Einzelsysteme** entstanden. Die Mehrheit der Systemtypen werden innerhalb einem Tourismussegment und einem Geschäftsprozess (s. Abbildung 1) genutzt, was zu vielen Datensilos geführt hat.

**Abbildung 1: Übersicht wichtiger geschäftsprozessprägender IT-Systemtypen im Tourismus**



Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von Schulz, Weithöner & Goecke, 2010

---

Bei den meisten aufgeführten Systemtypen spielt die **Konkurrenz unter IT-Anbietern**, die ihrerseits **schwer vergleichbare Leistungspakete** entwickeln.

## 2 Zentrale Themen

Folgende Themen werden in diesem Inputpapier näher behandelt:

- Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen im Tourismus
- Strategische Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen
- Neue Geschäftsmodelle aufgrund von Digitalisierung

### 2.1 Digitalisierung der Geschäftsprozesse aus Anbieter- und Gästesicht

Die **Vielzahl der bestehenden IT-Systeme** im Tourismus zeigt sich beispielsweise in Hotels in den Geschäftsprozessen Planung und Leistungserbringung. Viele Hotels haben unterschiedliche Systeme für die Türöffnung, die Steuerung des Klimas in den Zimmern, den Hotel-TV, die Restaurantkasse, etc. Auch fürs Marketing und den Vertrieb bestehen verschiedenste Systeme (Content Management System für die Inhalte der eigenen Website, E-Mail-System, Newsletter-System, Chat, Gutscheinsystem). Diese **IT-Systeme interagieren aber nur teilweise miteinander**. Für die Vermarktung wertvolle Kundendaten werden deshalb in nicht verbundenen Systemen gespeichert.

Im Rahmen der Distributionsprozesse ist die Systeminteraktion dank der Schnittstellen der Hotelverwaltungsprogramme mit Channel Managern und online Reisemittlern am weitesten fortgeschritten. So führt eine in einem System getätigte Buchung sofort zu einer Anpassung der Verfügbarkeiten in den verbundenen Distributions-Systemen.

Herkömmliche digitale Geschäftsprozesse sind an **Systeme** gebunden, welche in den meisten Fällen **von externen IT-Anbietern** zur Verfügung gestellt werden. Die Logik dieser Systeme **prägt** aufgrund der vordefinierten Abläufe (Workflows) **die Geschäftsprozesse der Betriebe mit**. Wegen der fehlenden Übersicht über die Möglichkeiten der vorhandenen IT-Systeme konfigurieren Betriebe ihre digitale Leistungs- und Prozesskette nicht immer strategisch, sondern je nach Angebot von IT-Dienstleistern. Ein Re-Design solcher Prozesse ist aufgrund fehlender Ressourcen und Know-how kaum möglich. Unternehmen bleiben oft «Gefangene» einer teils überholten IT Systemlandschaft (Lock-in-Effekt).

**Gäste** sind sich **gewohnt, aktuelle Informationen in einer Google-Nutzerfreundlichkeit überall abzurufen und gegebenenfalls direkt zu buchen**. Bei der online Angebotssuche durch Kunden liegt der Tourismus im Vergleich mit anderen Branchen weit vorne. Nur im Entertainment-Sektor werden noch mehr Produktinformationen online gesucht. Entlang der gesamten Dienstleistungskette wünschen sich Gäste eine Vereinfachung der Routineprozesse wie beispielsweise digitale Check-in- oder Bezahlprozesse. Die **weltweit massiv steigende Nutzung von Smartphones erweitert die Informations- und Transaktionsbedürfnisse der Gäste** noch.

Die Tourismusbranche ist mit den Herausforderungen der Digitalisierung nicht allein: Gemäss dem Digital Maturity & Transformation Report der HSG geben die antwortenden Unternehmen aus dem Tourismus im Vergleich zu jenen anderer Branchen einen **hohen Digitalisierungsgrad** ihrer **Prozesse** an (62%). Grosse Online-Tourismusakteure wie bedfinder.com und travel.ch (beide Hotelplan) sind diesbezüglich die Spitzenreiter. Gemessen an der verhältnismässig langen Geschichte der Digitalisierung im Tourismus, den hohen Gästewartungen und den Möglichkeiten der Digitalisierung, sind die 62% aber immer noch als **mittelmässig** einzustufen.

## 2.2 Strategische Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen

Die auf Zielgruppen ausgerichtete **Unternehmensstrategie sollte** trotz Einfluss der Technologie **Haupttreiber für den Digitalisierungsprozess** innerhalb einer Organisation sein.

Wenn Tourismusbetriebe Digitalisierungsanstrengungen unternehmen möchten, haben sie grundsätzlich zwei **strategische Möglichkeiten**:

- **Buy:** Die reine Digitalisierung von Geschäftsprozessen unter Nutzung von bestehenden digitalen Systemen
- **Make:** Die Neugestaltung von IT-gestützten Geschäftsprozessen zusammen mit Geschäftsmodellpartnern, inklusive der damit zusammenhängenden Neuentwicklung von IT-Systemen

### 2.2.1 Buy: Digitalisierung von Geschäftsprozessen durch Auslagerung

Betriebe können für die Digitalisierung herkömmlicher Geschäftsprozesse die **Systeme von bestehenden Anbietern implementieren** und sie nach den **eigenen Bedürfnissen konfigurieren**. In den Vermarktungsprozessen werden die Leistungen oft durch Kommissionen abgegolten oder sie sind wie im Falle von Google myBusiness gratis. Eine Buy-Digitalisierung kann durch das im IT-System vorhandene Wissen zu Innovation im entsprechenden Betrieb führen, aber **nicht zu längerfristigen Wettbewerbsvorteilen**, da die Systeme auch von Konkurrenten implementiert werden können. Mithilfe von Systemanbietern kann beispielsweise die eigene Dienstleistungskette verlängert werden und damit Zusatzumsatz erzielt werden. Beispiele aus dem Tourismus sind: Der Verkauf von Gutscheinen (Hotels mit e-guma) oder von Kosmetika (Hotel Montana Luzern).

**Kundenerwartungen, Kostendruck sowie die Effizienzsteigerung** sind wichtige **Treiber** einer reinen Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Ein Beispiel für die Effizienzsteigerung ist das Roboterhotel Hen'na in Tokyo, in dem der Gast im Normalfall nicht von Hotelangestellten, sondern von Robotern betreut wird.

**Kritisch** zu sehen im Hinblick auf die Auslagerung von Geschäftsprozessen durch Buy-Lösungen ist, dass die **Auftragnehmer Einblick in die Geschäftstätigkeit erhalten und** im Falle beispielsweise von Gutscheinportalen auch in die **Kundendaten**. Ausserdem wird die Wissensbasis der branchenfremden IT-Anbieter gestärkt. Diese können das Wissen ihrerseits mehrfach nutzen.

### 2.2.2 Make: Neugestaltung von Geschäftsprozessen mit Partnern

Die **Neugestaltung von Geschäftsprozessen in Netzwerken wie Destinationen** wird aus den strategischen Besucherströmen und daraus folgend aus der Dienstleistungskette, abgeleitet. Weil der Gast während eines Aufenthalts Leistungen verschiedener Partner in einem Wertschöpfungsnetzwerk beansprucht und auch, weil IT-gestützte Geschäftsprozessinnovationen teuer sind, bietet sich eine Kooperation an, um **Skaleneffekte** zu realisieren.

Kleinere und mittelgrosse Anbieter können in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen **neue Geschäftsprozesse gestalten** und zur Unterstützung ein **neues System entwickeln oder ein Bestehendes neugestalten**. Diese Art der Geschäftsprozessdigitalisierung kann zu **neuen Geschäftsmodellen** oder mindestens zu einem **first-mover-Effekt** führen. Ein Nebeneffekt ist die **stärkere überbetriebliche Zusammenarbeit** und gegebenenfalls auch die **bessere gemeinsame Nutzung von IT-Infrastruktur**. Folgendes Beispiel veranschaulicht die Zusammenhänge.

### Beispiel digitale Gästekarte Luzern:

Die EWL (Elektrizitäts- und Wasserwerke in Luzern) betreiben in der Innenstadt von Luzern ein **öffentliches WLAN**. Dieses soll nun **auch für die Gästekarte und den Meldeprozess der Gäste genutzt** werden. Nachdem Gäste im Hotel angemeldet sind, erhalten sie ein öV-Ticket für die Zentrumszone von Luzern und einen kostenlosen WLAN Zugang, mit dem sie ohne weiteres Login in der Stadt und auch bei ausgewählten Gastro Hotspots und Hoteldesks surfen können.

Dank einer Integration der gängigsten Hotelverwaltungssysteme (protel und Fidelio) wird der Check-in-Prozess für den Gast einfacher, denn seine persönlichen Angaben werden automatisch ins System der Gästekarte geladen.

Luzern Tourismus kann die persönlichen Bewegungsdaten der Gästekarteninhaber in der Stadt auswerten, um darauf basierend beispielsweise die digitalen Touchpoints für verschiedene Zielgruppen zu optimieren oder mit Partnern zusammen die vom Gast durchlaufene Servicekette zu verbessern.

Werden Geschäftsprozesse neugestaltet, muss in einem **Käufermarkt wie dem Tourismus der Kunde im Zentrum** stehen. Gäste können dank Informationstechnologien **als Mitgestalter ihrer individuellen Dienstleistungskette einbezogen** werden. Beispielsweise können sich Gäste im Falle des Happy Guest Relationship Management-systems (HGRM) von Hoxell Details zum Aufenthalt im Hotel (Minibar-Getränke, Temperatur im Zimmer, etc.) selbst zusammenstellen. Durch systematische Auswertung der Daten könnten Muster erkannt werden, die zu Prozessinnovationen führen können, was im weitesten Sinne als Mitgestaltung des Prozesses durch Gäste verstanden werden kann.

Die **gemeinsame Gestaltung (Co-Creation) von Geschäftsprozessen** in Zusammenarbeit mit Stakeholdern ist keineswegs nur KMU vorbehalten. In der Logik der **Netzökonomie macht das reine Denken in Organisationen und Hierarchien keinen Sinn, wenn Neues entstehen soll**. Selbst **Google kooperiert** mit verschiedenen Anbietern, um den Suchmaschinen-Nutzenden tiefere Informationen auf der Suchergebnisseite zu bieten und auch Buchungen entgegenzunehmen. Das Beispiel aus der Schweiz hierzu ist die Kooperation von Google mit bedfinder (Hotelplan).

Die Neugestaltung von digitalen Geschäftsprozessen mittels eines integralen Systems kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. **Wettbewerbsvorteile** sollen im Rahmen der mitentwickelnden Partner gehalten werden und entsprechend soll das System entweder durch die Partner selektiv weiterverkauft werden oder proprietär in den Händen der Organisationen behalten werden, welche die Entwicklung finanziert haben.

### 2.3 Neue Geschäftsmodelle aufgrund von Digitalisierung

Werden Geschäftsprozesse **unter Einbezug der Möglichkeiten der Digitalisierung** neu gedacht, können Ideen für **ganz neue Geschäftsmodelle** entstehen. Ein Geschäftsmodell ist die Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt nachhaltig Wert schafft.

Neue, für den Tourismus relevante Geschäftsmodelle **können auch ausserhalb der Branche entstehen** und stehen mit traditionellen Tourismusbetrieben im Wettbewerb. Im Tourismus ist dies insbesondere im Feld der Information und der Distribution der Fall. Onlinereisebüros konkurrieren mit den klassischen Reisebüros und Google kann mit seinen Diensten einen Teil der Tourismusinformation abdecken. Auch priceline.com (das Mutterhaus von booking.com) ist ausserhalb der Tourismusindustrie entstanden.



Im Schatten dieser grossen Onlineanbieter touristischer Vermittlungsleistungen mit neuen Geschäftsmodellen gibt es auch **kleinere Anbieter, welche Tourismusbetriebe in ihr eigenes Geschäftsmodell einbeziehen können**. Beispiele solch kleinerer Akteure sind Anbieter von Special Interest Websites (wie heiraten.ch, weekend4two.ch, etc.), kommerzielle Content-Anbieter (wie swiss-image.ch, GIATA, etc.), Buchungsplattformen für Aktivitäten (wie ticketcorner, starticket oder ticketmaster), das Destinationsinformationssystem tweebie aber auch Influencer/Blogger.

**Weitere neue digitale Geschäftsmodelle** werden künftig auf **Basis marktfähiger, neuer digitaler Technologien** gebildet. Dazu zählen die folgenden Technologien:

- **Big Data: Die stetig zunehmende Datenmenge** durch Bewegungsdaten, Sensoren und ans Internet angeschlossene Geräte (Internet of things), welche analysiert und mittels künstlicher Intelligenz weiterverarbeitet werden können (s. auch Inputpapier zu Daten und Statistiken).
- **Roboterisierung:** Roboter werden weiterentwickelt und nicht nur in Menschengestalt auftreten. Erste Chatbots für die Auskunft an Gäste sind auf Websites im Einsatz, Versuche mit vielsprachigen Gästebetreuungsrobotern in Destinationen wurden unternommen und selbstfahrende Autos und Busse sind probenhalber unterwegs.
- **Blockchains: Datenbanken, die Transaktions- oder Buchungsdaten ohne eine zentrale Kontrollinstanz, wie beispielsweise eine Bank oder eine Buchungsplattform, und mit vollkommener Transparenz verwalten können.** Das ist möglich, da bei einer Transaktion eine neue Position in ein virtuelles Kassenbuch geschrieben wird, das auf Computern rund um den Globus gespeichert ist. Jede Zeile im Kassenbuch muss **von Hunderten von Computern authentifiziert** werden und bleibt für immer und unveränderlich im Kassenbuch stehen. Die Transaktionsteilnehmer sind anonym, ausser sie wünschen es anders. Das bekannteste Beispiel einer Blockchain-Anwendung ist die Bitcoin-Blockchain mit der digitalen Währung **Bitcoin**. Eine Blockchain kann dabei helfen, bestehende Prozesse schneller, kostengünstiger und einfacher abzuwickeln. Internetiesen wie Uber oder Airbnb könnten z. B. in der Zukunft verschwinden, weil Autofahrten und Ferienwohnungen über Blockchains direkt zwischen Anbieter und Kunde vermittelt werden könnten.

Neben diesen ganz neuen Technologien **bieten auch andere Trends in Kombination mit der Digitalisierung Chancen für neue Geschäftsmodelle im Tourismus**. Ein Beispiel dafür ist der **Co-Working-Trend**, wie das Beispiel Mia-Engiadina zeigt. Mia Engiadina ist ein Ort, um in den Alpen in Räumen mit modernster digitaler Infrastruktur zu arbeiten.

### 3 Abgeleitete Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Themas

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

- (1) **Potenziale für gästezentrierte Prozessinnovationen werden verschenkt:** Tourismusbetriebe verfügen über **viele IT-Systeme**, welche beispielsweise Gästedaten enthalten (E-Mail-System, Gästedatenbank, Gutscheinsystem, etc.), die **nicht zusammengeführt** werden. Die Zusammenführung der Gästedaten birgt Potenzial für 1:1 Kommunikation sowie besser auf Gäste abgestimmte Prozesse.
- (2) **Orientierung im Wald der IT-Systeme fehlt:** Die grosse Anzahl von IT-Anbietern von digitalen Systemen wird sich aufgrund neuer marktfähiger Technologien (Big Data, Roboter, künstliche Intelligenz, Blockchains) erhöhen. Die bestehenden und

neuen IT-Systeme sowie deren Möglichkeiten zu kennen, ist eine zeitaufwändige Aufgabe für Tourismusbetriebe. Damit auch mittlere und kleinere Betriebe realistische Möglichkeiten zur proaktiven Digitalisierung haben, wäre ein **Comparis (Vergleichsportal) der IT-Systeme** ein möglicher Lösungsansatz.

- (3) **IT-Systemanbieter tragen eine Mitverantwortung:** Eine grosse Verantwortung für die weitere Digitalisierung im kleinstrukturierten Schweizer Tourismus liegt bei den Unternehmen, welche IT-Services anbieten (z.B. Destinationsmanagementsysteme, Apps, Vertriebs- und Buchungsplattformen, neuartige IT-gestützte Dienstleistungen für Gast und Anbieter, etc.). **Durch neue, IT-gestützte Services wird digitale Innovation auch für kleine und mittlere touristische Unternehmen/Netzwerke wie Destinationen erschwinglich – oder aber behindert Innovationen**, wenn der Systemanbieter durch hohe Wechselbarrieren Weiterentwicklungen verschleppt.
- (4) **Make or buy?** Tourismusbetriebe haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen: Sie können **bestehende Systeme anschaffen und diese konfigurieren (buy)** oder **in bestehenden Netzwerken digital unterstützte, gästezentrierte Geschäftsprozesse entwickeln (make)**. Nur durch 'make' können **nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzielt** werden.
- (5) **Neue digitale Geschäftsmodelle werden künftig mit Partnern aufgebaut:** Mit strategisch geschickten Partnerschaften, der Mitgestaltung von Gästen und betriebsübergreifenden Geschäftsmodellen **kann der technologische Wissensvorsprung gegenüber branchenfremden digitalen Playern genutzt werden**.
- (6) **Touristisches Prozesswissen wird über IT-Systemanbieter der Konkurrenz geschenkt:** IT-Systemanbieter können ihre Tourismusanwendungen aus technischer Sicht beliebig oft multiplizieren und verkaufen. Enthalten die Anwendungen Wissen aus Kernprozessen der Erstkunden, könnten über den Systemanbieter Wettbewerbsvorteile an Konkurrenten weitergegeben werden.
- (7) **Netzwerkeffekte strategisch nutzen, um marktfähig zu bleiben:** Skalen- und Netzwerkeffekte führen zu einer Integration von bestehenden IT-Systemen. Touristische Betriebe, welche Netzwerkeffekte strategisch im Rahmen des Geschäftsmodells und in Kooperationen nutzen, bleiben marktfähig.