

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH *CAMPUS* 02

**Multi Channel Konzept für die 5-Sterne Hotellerie,
am Beispiel des Hotels Grand Ferdinand**

Betreuer:

Herr Ing. Mag. (FH) Alexius Aigner

Vorgelegt von:

Sabina Schuh, BA

1510557022

Graz, 07. Mai 2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 07. Mai 2018

.....

Sabina Schuh, BA

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Multi Channel Konzept für die 5-Sterne Hotellerie, am Beispiel des Hotels Grand Ferdinand“, stellt ein Vertriebskonzept dar, welches die Anforderungen des Vertriebs über mehrere, verschiedene Vertriebskanäle behandelt und auf die Besonderheiten des Vertriebs von Dienstleistungen, im Besonderen der Hotelleriedienstleistung eingeht. Durch die Marktveränderungen in der Hotellerie und das veränderte KundInnenverhalten ist ein Umdenken in Richtung Mehrkanalvertrieb unverzichtbar und strategisch betrachtet ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Daher ist eine professionelle Vertriebskonzeption über alle Absatzwege hinweg essentiell, um weiterhin am Markt erfolgreich agieren zu können.

Multi Channel Management ist die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Distribution über mindestens zwei parallel genutzten direkten und indirekten Vertriebskanälen. Ziel dabei ist es, die Kanäle so aufeinander abzustimmen, dass Synergien genutzt werden können und Kostenvorteile entstehen. Die Hotelleriedienstleistung bringt Besonderheiten mit sich, die den Vertrieb maßgeblich beeinflussen. Daher ist die Definition der Besonderheiten der Hotellerie für die Erstellung eines Vertriebskonzepts für die Hotellerie wesentlich. Zusätzlich sind die Besonderheiten der Dienstleistung mit ihren Merkmalen zu berücksichtigen, da auch sie Einfluss auf die Kaufentscheidung der KundInnen haben.

Auf Grund der erarbeiteten Erkenntnisse im Theorieteil, wurden im praktischen Teil eine entsprechende Situationsanalyse und Marktforschung durchgeführt, um die speziellen Einflussfaktoren auf die Buchungsentscheidung der 5-Sterne BucherInnen zu erfahren. Basierend auf den Ergebnissen, wurde ein Multi Channel Konzept für das Grand Ferdinand definiert und Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet und mit einem Budget hinterlegt. Das Multi Channel Konzept und die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen sollen den Auftraggeber dabei helfen die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen und den Erfolg des Hotels Grand Ferdinand unterstützen.

Abstract

This master thesis with the title “Multi channel concept for the 5-star hospitality industry, using the example of the hotel Grand Ferdinand” consists of a sales concept which combines the requirements of selling via multiple sales channels and the special characteristics of the service industry, especially the hospitality industry. Adapting the sales structure and strategy to the changing market conditions and the change in the consumes behaviour is crucial for the success of every company.

Multi channel management is developing, designing and managing the distribution via at least two, direct or indirect sales channels, which are used simultaneously. The aim is to coordinate the channels to create synergies and cost benefits. When selling hospitality services specific features have to be reconciled as they are influencing the sales success significantly. The analysis of the characteristics of the service industry is decisive for creating the sales concept, as they also have influences on the buying decision process of the potential customers.

Based on the theoretical findings, a practical situation analysis and a primary market research was carried out. The aim of the market research was to gain insights of the consumers' channel preferences and their information and purchasing behaviour, based on the customer journey analyses. The design of the multi channel concept for the Grand Ferdinand is based on the theoretical and analytical conclusions. In order to allow a successful implementation of the concept a appropriate budget and a catalogue of measures was defined. The concept and the measures will help to ensure reaching the company goals as well as it will help to support the success of the hotel Grand Ferdinand.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Ziele der Arbeit.....	2
1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit	4
2. Wirtschaftssektor Hotellerie.....	5
2.1 Charakteristika der Dienstleistung in der Hotellerie.....	6
2.1.1 Merkmale der Dienstleistung aus AnbieterInsicht	7
2.1.2 Merkmale der Dienstleistung aus KonsumentInnensicht	7
2.2 Besonderheiten der Hotellerieleistung.....	8
2.2.1 Besonderheiten des Vertriebs in der Hotellerie	9
2.2.2 Vertriebskanäle in der Hotellerie.....	10
2.2.3 Ansätze zur Stärkung der direkten Vertriebskanäle.....	19
2.3 Erkenntnisse aus diesem Kapitel	21
3. Multi Channel Vertrieb.....	22
3.1 Definitionen im Multi Channel Management Kontext.....	22
3.1.1 Multi Channel Management.....	22
3.1.2 Multi Channel Handel und Multi Channel Services.....	25
3.1.3 Online versus offline Vertrieb.....	26
3.2 Der multioptionale Kunde/die multioptionale Kundin	28
3.2.1 Verändertes KundInnenverhalten als Treiber des Multi Channel Vertriebs.....	29
3.2.2 Channel Hopping als Erfolgsfaktor	30

3.3	Chancen und Risiken von Multi Channel Management.....	33
3.3.1	Chancen von Multi Channel Management.....	34
3.3.2	Risiken von Multi Channel Management	37
3.4	Herausforderungen im Multi Channel Vertrieb	41
3.5	Erkenntnisse aus diesem Kapitel	42
4.	Theoretisches Vertriebskonzept mit Fokus auf Multi Channel Vertrieb für die Hotellerie.....	44
4.1	Situationsanalyse	46
4.1.1	Externe Analyse.....	46
4.1.2	Interne Analyse.....	50
4.1.3	SWOT Analyse	52
4.2	Zieldefinition im Multi Channel Vertrieb	53
4.2.1	Anforderungen an die Ziele	54
4.2.2	Zielsystem im Multi Channel Vertrieb	54
4.2.3	Kennzahlen in der Hotellerie.....	55
4.3	Strategiedefinition im Multi Channel Konzept.....	56
4.3.1	Definition der vertikalen Kanalstruktur	56
4.3.2	Definition der horizontalen Kanalstruktur	57
4.4	Design des Channel Systems	59
4.4.1	Aufgabendefinition	59
4.4.2	Selektion der Vertriebskanäle.....	61
4.5	Vertriebsbudget und Controlling.....	65
5.	Unternehmensvorstellung Grand Ferdinand	67
6.	Marktforschung	73
6.1	Informationsbedarf	73
6.2	Ziele der Untersuchung.....	74
6.3	Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument	74
6.4	Befragungszielgruppe	75
6.5	Feldarbeit und Datenerhebung.....	77

6.6	Ergebnisse der Befragung.....	77
6.6.1	Strukturdaten und soziodemografische Merkmale.....	78
6.6.2	Ergebnisse der Befragung zum allgemeinen Buchungsverhalten.....	78
6.6.3	Erkenntnisse zum Customer Journey	80
6.6.4	Anforderungen an den direkten Buchungskanal	86
7.	Situationsanalyse des Grand Ferdinands.....	91
7.1	Externe Analyse	91
7.1.1	KundInnenanalyse	91
7.1.2	Wettbewerbsanalyse	93
7.1.2.1	Analyse der Vertriebskanalnutzung des relevanten Wettbewerbs	94
7.1.2.2	Analyse der Webseiten des relevanten Wettbewerbs	95
7.2	Interne Analyse	96
7.2.1	Produktanalyse	96
7.2.2	Analyse der Channelsituation	97
7.2.2.1	Booking Lead Time	99
7.2.2.2	Herkunftsländer	100
7.2.2.3	Analyse der Vertriebskanalnutzung des Grand Ferdinands	100
7.2.2.4	Analyse der hoteleigenen Webseite	102
7.3	Integrierter SWOT-Katalog.....	104
8.	Zieldefinition für das Multi Channel Konzept	108
8.1	Strategische Vertriebsziele des Hotels Grand Ferdinand.....	108
8.2	Operative Vertriebsziele des Hotels Grand Ferdinand	108
9.	Strategiedefinition für das Grand Ferdinand.....	109
9.1	Vertikale Kanalstruktur	109
9.2	Horizontale Kanalstruktur	111
10.	Design des Channel Systems.....	112
10.1	Aufgabendefinition	112
10.2	Selektion der Vertriebskanäle	114

11.	Erarbeitung eines Maßnahmenplans	117
12.	Budgetierung	118
13.	Controlling	120
14.	Handlungsempfehlungen.....	120
14.1	Stärkung des hoteleigenen Buchungskanals	121
14.2	Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite.....	121
14.3	Sicherung der Preisparität.....	122
14.4	Verbesserung der Reichweite auf den OTAs	122
14.5	Kosten-Nutzen-Analyse	123
14.6	Umsetzungsplan der Handlungsempfehlungen	125
15.	Fazit & Ausblick.....	127
	Literaturverzeichnis	128
	Anhang.....	140

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	4
Abbildung 2: Touristische Wertschöpfungskette.....	5
Abbildung 3: Differenzierungskriterien nach Gardini	6
Abbildung 4: Vertriebsorgane	11
Abbildung 5: Vertriebslandschaft mit CRS und GDS.....	18
Abbildung 6: Digitales Tourismusmarketing	20
Abbildung 7: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	31
Abbildung 8: Customer Journey im Tourismus.....	32
Abbildung 9: Doppelter Fit im Multi Channel System	42
Abbildung 10: Stärken-Schwächen-Profil	52
Abbildung 11: Ableitung von Vertriebszielen	53
Abbildung 12: Vertikale Vertriebsstruktur in der Hotellerie	57
Abbildung 13: Optimale Distributionsstruktur.....	58
Abbildung 14: Formen der Leistungsdefinition	60
Abbildung 15: Formen der KundInnendefinition	60
Abbildung 16: Formen der Definition der Vertriebsprozesse	61
Abbildung 17: Prozess der Vertriebskanalwahl	62
Abbildung 18: Vertriebspartnerportfolio	64
Abbildung 19: Budgeterstellungprozess	66
Abbildung 20: Weitzer Hotel Gruppe	67
Abbildung 21: Budget Nächtigungen 2016 nach Zielgruppen	70
Abbildung 22: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Zielgruppen.....	71
Abbildung 23: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Herkunftsländern	71
Abbildung 24: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Bundesländern in Österreich	72
Abbildung 25 Berechnung Stichprobengröße.....	76
Abbildung 26: Buchungsverhalten der Befragten	79
Abbildung 27: Gebuchte Sternekategorien der Befragten	79
Abbildung 28: Gebuchte Aufenthalte in Österreich.....	80
Abbildung 29: Ergebnisse zur Inspirationsphase.....	81
Abbildung 30: Ergebnisse zur Informations- und Selektionsphase.....	82
Abbildung 31: Ergebnisse zur Wichtigkeit von Bewertungen	83
Abbildung 32: Genutzte Buchungskanäle	84

Abbildung 33: Ergebnisse zum Buchungsgrund.....	85
Abbildung 34: Ergebnisse zur Preisparität	85
Abbildung 35: Ergebnisse zur Anforderungen an den Buchungskanal.....	86
Abbildung 36: Ergebnisse zum Direktbuchervorteil	88
Abbildung 37: Ergebnisse zur Newsletternutzung	89
Abbildung 38: Ergebnisse zur Newsletterbuchung	89
Abbildung 39: Vertriebskanäle des Grand Ferdinands	98
Abbildung 40: Stärken/Schwächen Profil das Grand Ferdinands.....	103
Abbildung 41: Vertikale Kanalstruktur des Grand Ferdinands	110
Abbildung 42: Horizontale Vertriebsstruktur des Grand Ferdinands.....	112
Abbildung 43: Aufgabendefinition im Multi Channel Vertrieb des Grand Ferdinands	114
Abbildung 44: Portfolio Analyse der Vertriebspartner	116
Abbildung 45: Zeitliche Abfolge der Maßnahmen 2018 & 2019.....	126

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Vertriebskanäle	12
Tabelle 2: Vor- und Nachteile des direkten Vertriebs	12
Tabelle 3: Anforderungen an die hoteleigene Webseite	14
Tabelle 4: Vor- und Nachteile des indirekten Vertriebs	15
Tabelle 5: Indirekte Vertriebskanäle in der Hotellerie	15
Tabelle 6: Definitionen von Multi Channel Management	24
Tabelle 7: E-Potenziale für die online-Produkteignung.....	27
Tabelle 8. Grundüberlegungen zur Wahl von Vertriebskanälen	33
Tabelle 9: Schritte eines Vertriebskonzepts	45
Tabelle 10: Relevanter Wettbewerb des Grand Ferdinands.....	69
Tabelle 11: Berechnung der Stichprobe	76
Tabelle 12: Strukturdaten	78
Tabelle 13: Ergebnisse zur Anforderungen an den hoteleigenen Vertriebskanal .	87
Tabelle 14: Erkenntnisse über den Customer Journey.....	92
Tabelle 15: Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse	94
Tabelle 16: Analyse der Webseiten des relevanten Wettbewerbs.....	95
Tabelle 17: Durchschnittliche Booking Lead Time der Weitzer Hotels	99
Tabelle 18: Buchungskanäle nach Herkunftsländer 2016	100
Tabelle 19: Analyse der Vertriebskanalnutzung des Grand Ferdinands.....	101
Tabelle 20: Analyse der hoteleigenen Webseite	102
Tabelle 21: Integrierter SWOT-Katalog	107
Tabelle 22: Potenzielle B2C Vertriebspartner des Grand Ferdinands.....	115
Tabelle 23: KO-Kriterien.....	115
Tabelle 24: B2C Vertriebspartner des Grand Ferdinands	116
Tabelle 25: Erkenntnisse der Portfolio Analyse	117
Tabelle 26: Maßnahmenplanung.....	118
Tabelle 27: Kalkulierten Stundensätze	118
Tabelle 28: Budget	119
Tabelle 29: Kennzahlen zur Erfolgsmessung	120
Tabelle 30: Kosten-Nutzen-Matrix	124

Abkürzungsverzeichnis

ADR	Average Daily Rate
B2C	Business to Customer
B2B	Business to Business
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BLT	Booking Lead Time
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CRS	Central Reservation System
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
F&B	Food & Beverage
FAQ	Frequently Asked Questions
GDS	Global Distribution System
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
MCM	Multi Channel Management
OHT	Offen-Haltungs-Tage
OTA	Online Travel Agency
PMS	Property Management System
POS	Point of Sale
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time based
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities and Threats
USP	Unique Selling Propositions
WHO	Wholesaler
W-LAN	Wireless Local Area Network

1. Einleitung

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Ausgangssituation, auf die die Masterarbeit aufsetzt, die Herausforderungen mit denen sich die Arbeit beschäftigt, sowie deren Ziele und den Aufbau.

1.1 Ausgangssituation

140,9 Millionen Nächtigungen wurden im Jahr 2016 österreichweit erzielt, 10,6% (14.962.483) davon in Wien, das sind 4,4% mehr als im Jahr 2015 (vgl. WKO 2017 a, S. 61). Auf Grund der steigenden Nächtigungszahlen wächst auch das Hotelangebot in Wien stetig: das Bettenangebot stieg von 2007 bis 2016 um 64,4% (vgl. Wien Tourismus 2017 a, S. 2). Im fünf Sterne Segment befanden sich 2016 21 Betriebe am Markt. Diese Betriebe bieten zusammen 3.939 Zimmer mit 7.759 Betten (vgl. Wien Tourismus 2017 b, S. 1). Im letzten Jahr (2016) verzeichneten die fünf Sterne Häuser in Wien 1.531.075 Nächtigungen und erreichten somit eine durchschnittliche Auslastung von 52,3%. 2016 wurden weit mehr als 827.528 Buchungen über die verschiedensten Buchungswege getätigt (stornierte Buchungen wurden nicht berücksichtigt) (vgl. Wien Tourismus 2017 a, S. 3).

Marktforschungen von verschiedener Unternehmen und Institute (Österreichische Hotelier Vereinigung, Kohl & Partner, Zeppelin Group) zeigen, dass die richtige Balance zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen auf Grund der starken Marktmacht der Online Travel Agencies (OTAs) mehr an Bedeutung gewinnt. 2015 lagen die direkt getätigten Buchungen bei 63,6%, Tendenz sinkend, während die indirekten Buchungen weiter zunehmen (vgl. Theiner Michael 2016). Somit gewinnen die indirekten Vertriebskanäle immer mehr an Bedeutung und stehen in Konkurrenz zu den direkten Vertriebskanälen. Um die direkten Kanäle zu stärken, ist es daher besonders wichtig, alle Vertriebskanäle zu kennen und die Wechselwirkungen zwischen ihnen zu analysieren.

Des Weiteren verschmelzen früher klar getrennte Zielgruppen und Vertriebskanäle (B2B und B2C Vertrieb) miteinander. Verkaufspreise die für den Reisebürovertrieb (B2B) festgelegt wurden, sind heute für den Endkunden/die Endkundin sichtbar und

buchbar. Dadurch geht die Kontrolle über die Vertriebskanäle und den jeweiligen Preis für den EndkonsumentInnen verloren (vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. 2016 a).

1.2 Problemstellung

Das Grand Ferdinand beschäftigt sich derzeit mit drei Problemstellungen, die alle auf ein fehlendes Multi Channel Konzept zurückzuführen sind, was eine Kannibalisierung der Vertriebskanäle zur Folge hat:

1. Der Distributions-Mix entspricht nicht den budgetierten Zielvorgaben der Geschäftsführung, da derzeit eine hohe Abhängigkeit der Online Travel Agencies und Reiseveranstalter besteht.
2. Kontrollverlust über das Hotelangebot und damit einhergehend der Verlust über die für den Endkunden/die Endkundin sichtbaren Raten: Es wurden unkontrolliert Vertriebskooperationen geschlossen, ohne dabei die neuen Marktgegebenheiten zu berücksichtigen. So ging die Kontrolle über die Ratenparität verloren und die direkten Vertriebskanäle verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit.
3. Vertriebsaktionen werden kurzfristig und ungeplant gesetzt, um die Belegung schnellstmöglich zu steigern: Da es derzeit keine langfristige Vertriebsplanung gibt, ist das Grand Ferdinand gezwungen, in belegungsschwachen Zeiträumen Vertriebsaktionen über KooperationspartnerInnen mit hoher Reichweite abzuschließen. Auf Grund der großen Abhängigkeit von den PartnerInnen ist die Verhandlungsposition schlecht und der Vertriebspartner/die Vertriebspartnerin kann seine/ihre Machtposition ausnutzen und die direkten Vertriebskanäle nachhaltig schwächen.

1.3 Ziele der Arbeit

Unternehmensziele

Ziel der Weitzer BetriebsgmbH ist es, bis Ende 2020 den Marktanteil des Hotels Grand Ferdinand, gemessen an den Nächtigungen in der 5-Sterne Hotellerie in Wien, von 2,3% auf 2,9% zu steigern. Die Zahlen basieren auf dem erwarteten Nächtigungszuwachs laut der Tourismusstrategie 2020 für Wien (vgl. Wien Tourismus 2014, S. 25). Diese wurden auf die fünf Sterne Hotellerie

heruntergebrochen und auch der nicht lineare Nächtigungszuwachs des Grand Ferdinands im Geschäftsjahr 2017 wurde berücksichtigt.

Ziel der Weitzer BetriebsgmbH ist es, bis Ende 2020 den direkten Buchungsanteil im Grand Ferdinand im B2C-Segment (Individualreisende) von 30% auf 38% zu erhöhen.

Ziel der Masterarbeit

Ziel der Masterarbeit ist es, ein Multi Channel Konzept für das Grand Ferdinand mit Fokus auf die Direktbuchungssteigerung im Individualreise-Segment (B2C-Segment) zu erarbeiten, welches eine effiziente und erfolgreiche Marktbearbeitung gewährleistet, eine NeukundInnenakquise unterstützt und hilft, das Marktpotenzial auszuschöpfen.

1.4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit

In diesem Kapitel werden der Aufbau der Arbeit und die Zusammenhänge der verschiedenen Abschnitte grafisch dargestellt.

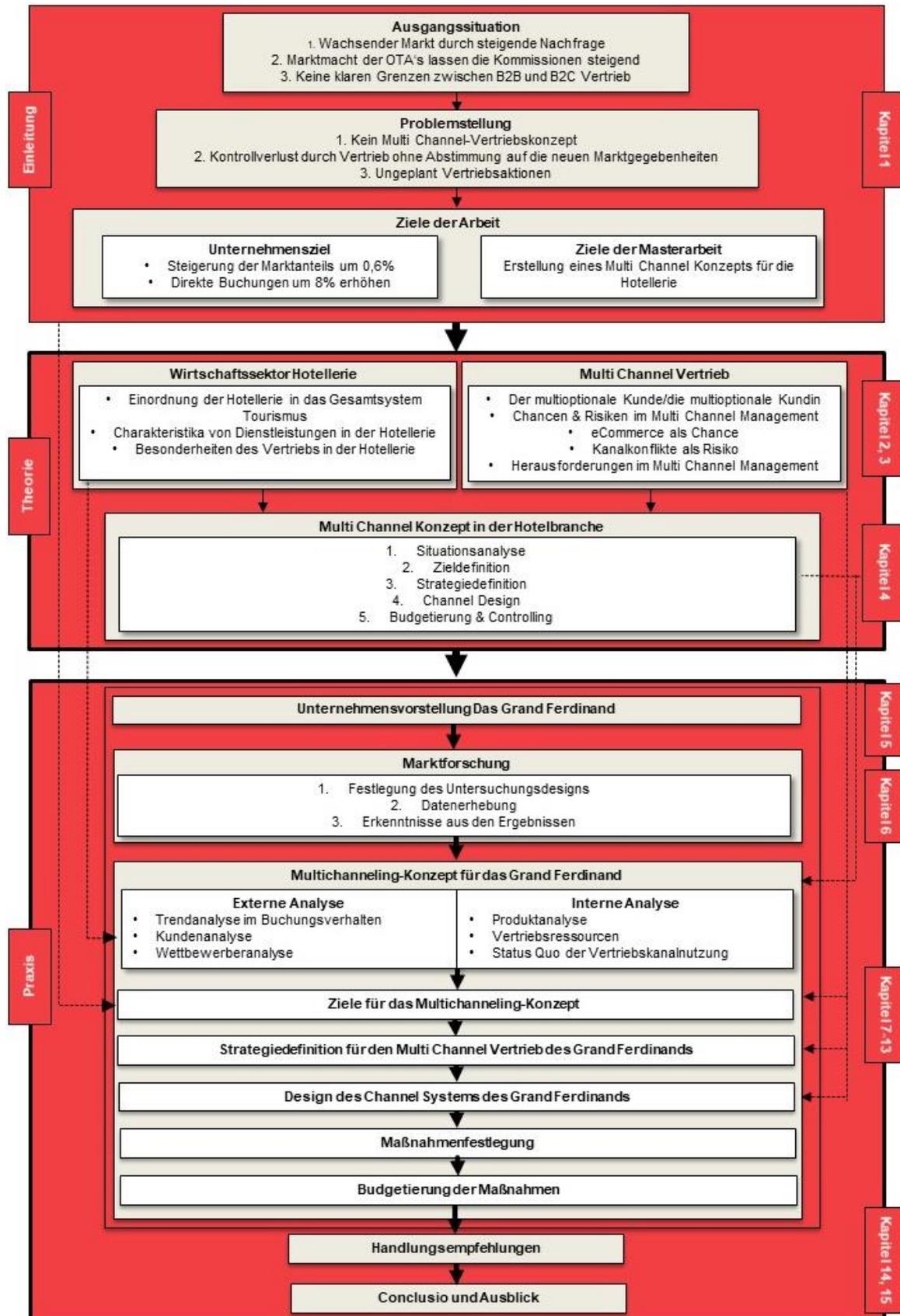


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2. Wirtschaftssektor Hotellerie

„Der Tourismus oder Fremdenverkehr umfasst den nationalen und internationalen Reiseverkehr, d.h. Verkehr von Reisenden (oder Touristen) zwischen Heimatort und Reiseziel, den vorübergehenden Aufenthalt (Orts-)Fremder am Reiseziel sowie die Organisation der Reisevorbereitung und Reisenachbereitung am Heimatort“ (Freyer 2015, S. 2). Ein Hotel ist ein touristischer Betrieb und somit Teil der touristischen Wertschöpfungskette (vgl. Henschel/Gruner/Von Freyberg 2013, S. 2). Von Gardini wird die Hotellerie und somit die Beherbergung von Reisenden an einem fremden Ort, der nicht dem Wohnort entspricht, sogar als Kernfunktion des Tourismus deklariert. In der folgenden Abbildung werden die Kernleistungen und unterstützenden Leistungen der Wertschöpfungskette grafisch dargestellt:

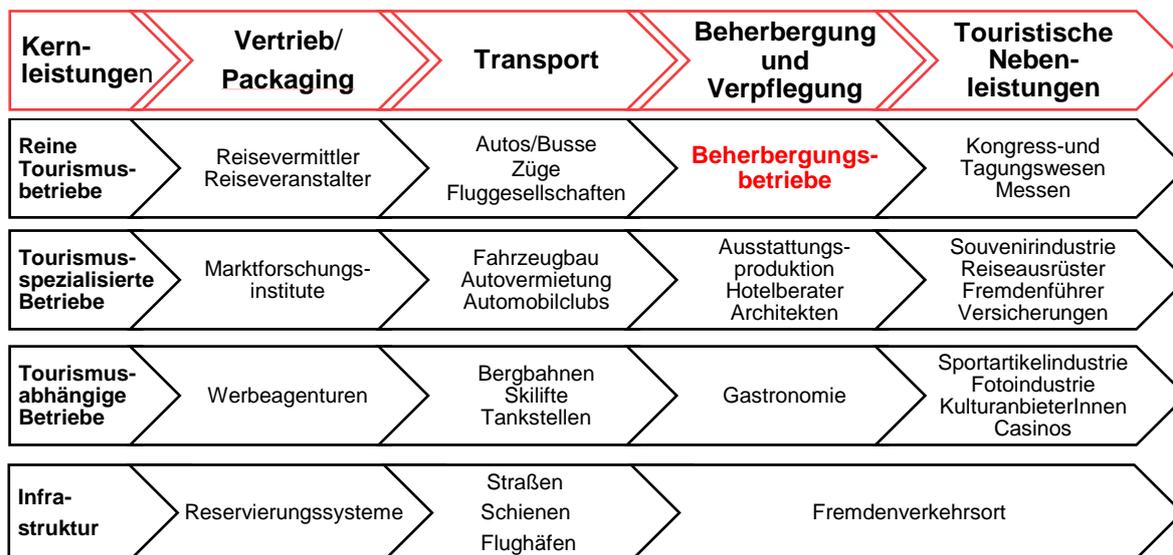


Abbildung 2: Touristische Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Gardini 2014, S. 2)

In der Literatur gibt es einige Ansätze zur Kategorisierung der Hotellerie. Ein wichtiger Ansatz wurde von Claude Kaspar im Jahr 1996 entwickelt. Der zweite wichtige Ansatz stammt von Walter Hunziker. Auf diesen zwei Modellen bauen alle modernen Überlegungen zur Kategorisierung der Hotellerie auf und sind daher die Grundlage für die moderne Forschung in der Hotellerie. Beide Ansätze sind im Anhang zu finden. Ein modernerer Ansatz zur Kategorisierung der heute oft herangezogen wird, wurde von Marco Gardini 2009 verfasst und baut ebenfalls auf dem Modell von Hunziker auf.

Ansatz nach Gardini

Gardini hat, basierend auf den Kriterien von Hunziker, ein neues, kompakteres Modell zur Differenzierung erstellt. Er unterscheidet zwischen drei Hauptkriterien (kundInnenbezogene Kriterien, unternehmensbezogene Kriterien und standortbezogene Kriterien) mit jeweils mehreren Dimensionen. In diesem Modell kann ein Hotel auch mehrere Kriterien gleichzeitig in sich vereinigen:



Abbildung 3: Differenzierungskriterien nach Gardini (Gardini 2009, S. 30)

Die Einordnung des Betriebs in das Gesamtsystem und vor allem in das Hotellerie-Kategorisierungs-Model, ist in der Situationsanalyse ein wichtiger Punkt, da anhand dieser Merkmale die Konkurrenz und das Unternehmensumfeld zu definieren ist. Hänssler betont die Wichtigkeit dieser Kriterien, da eine genaue Definition der Entscheidungen, wo sich ein Hotel innerhalb dieser Kriterien einordnet, von langfristigem Charakter ist. Sie haben wesentlichen Einfluss auf alle weiteren Managementaktivitäten, unter anderem auch auf den Vertrieb (vgl. Hänssler 2016, S. 4).

2.1 Charakteristika der Dienstleistung in der Hotellerie

Basierend auf den Grundfunktionen der Hotellerie, kann zwischen drei verschiedenen Dienstleistungsbereichen unterschieden werden: Beherbergungsleistung, gastronomische Leistung und sonstige Leistungen. Als **Beherbergungsleistung** wird die Überlassung von Zimmern und Aufenthaltsräumen zur Nutzung bezeichnet. Zusätzlich zu der Überlassung der Hotelzimmer, zählen auch die

Zimmerreinigung und Serviceleistungen der Rezeption zur Beherbergungsleistung. Die **gastronomischen Leistungen** bestehen darin, Speisen und Getränke in Verbindung mit dem entsprechenden Service in den dafür vorhergesehenen Räumen anzubieten. Die **sonstigen Leistungen** ergänzen das Angebot des Hotelbetriebes und können je nach Zielgruppe des Hotels unterschiedlich sein. Beispiele hierfür sind ein Schwimmbad, eine Sauna oder ein Tagungsbereich (vgl. Hänsler 2016, S. 105).

Aus dem Dienstleistungscharakter der Leistungen in der Hotellerie und Gastronomie ergeben sich Herausforderungen für alle Funktionsbereiche des Unternehmens, auch für den Vertrieb. Die Erkennung der daraus resultierenden Konsequenzen ist daher für eine erfolgreiche Einführung eines Mehrkanalvertriebs wichtig.

2.1.1 Merkmale der Dienstleistung aus AnbieterInnsicht

Die Haupteigenschaften der Dienstleistung sind die **Immaterialität** und die Eigenschaft der **Nichtlagerfähigkeit**, die Leistung kann daher nicht auf Vorrat produziert werden. Des Weiteren basiert die Leistungserstellung auf dem **uno-actu Prinzip**, dies bedeutet, dass die Leistungserstellung an die Anwesenheit des Nachfragers (dem Konsumenten/der Konsumentin) gebunden ist (vgl. Gewalt 2001, S. 4). Ein weiterer Punkt, der die Dienstleistung von Sachgütern unterscheidet, ist die **Integrativität** des Kunden/der Kundin. Die Einbindung des Kunden/der Kundin (externer Faktor) bestimmt den Zeitpunkt und den Umfang der Leistungserstellung sowie die Qualität maßgeblich (vgl. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 552). Als letzte Eigenschaft ist die **Heterogenität** zu nennen. Auf Grund der Interaktivität mit dem externen Faktor (dem Kunden/der Kundin) ist die Leistungserstellung sehr individuell und deshalb schwer standardisierbar (vgl. Hofstetter 2012, S. 9).

2.1.2 Merkmale der Dienstleistung aus KonsumentInnsicht

Auf Grund der genannten Merkmale der Dienstleistungen entstehen für den Konsumenten/die Konsumentin gewisse Risiken. Dienstleistungen verfügen nicht über sogenannte Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Das bedeutet, dass der Kunde/die Kundin das Produkt vor dem Kauf, der mit dem Konsum

zeitgleich verläuft, nicht testen oder überprüfen kann (Sucheigenschaft). Der Gast (m/w) kann also nicht vor der Buchung die Hotelleistung ausprobieren, um sicherzustellen, dass das Hotel seinen/ihren Ansprüchen genügt. Das hat zur Folge, dass der Konsument/die Konsumentin erst nach Kauf durch seine/ihre persönliche Erfahrung ein Urteil über die Leistungen bilden kann (Erfahrungseigenschaft). Bei bestimmten Dienstleistungen kann der Kunde/die Kundin auch nach Konsum der Leistung kein sicheres Werturteil bilden, da der Anbieter/die Anbieterin über einen deutlichen Wissensvorsprung verfügt (wie z.B. ein Arzt). Hier spricht man von der Vertrauenseigenschaft. Diese spielt jedoch in der Hotellerie i.d.R. keine Rolle (vgl. Gardini 2014, S. 28; Nelson 1970, S. 312). Folglich gewährt der Kunde/die Kundin dem Unternehmen einen Vertrauensvorsprung, wenn er sich entscheidet, die Dienstleistung zu kaufen. Im Vertriebsprozess gilt es, sich diesen Vertrauensvorsprung zu erarbeiten, um den Kaufabschluss sicherzustellen. Das kann durch ausreichende zur Verfügungsstellung von Informations-, Bild- und Videomaterial sowie durch KundInnenbewertungen unterstützt werden (vgl. Gardini 2014, S. 28).

2.2 Besonderheiten der Hotellerieleistung

Zu dem Dienstleistungssektor zählen jedoch auch weitere Branchen, wie z.B. Banken, Verkehrsbetriebe oder Versicherungen. Zwischen den erbrachten Leistungen der verschiedenen Branchen gibt es Gemeinsamkeiten mit der Hotellerie, aber auch Unterschiede (vgl. Hänssler 2016, S. 104). Deshalb ist es wichtig, die Gemeinsamkeiten mit anderen Branchen und die Besonderheiten der Dienstleistung in der Hotellerie zu definieren:

- **Kombination von sach- und personenbezogenen Dienstleistungen**

Die Dienstleistungen zur Befriedigung der Gästebedürfnisse beziehen sich einerseits auf sachbezogene Leistungen, wie das Servieren von Speisen und andererseits auf personenbezogene Dienstleistungen, damit meint man die Leistungen direkt am Gast (m/w), wie z.B. Auskunft über Veranstaltungen oder Massagen.

- **Standortgebundenheit**

Die Standortgebundenheit ist auch auf das uno-actu Prinzip zurückzuführen. Dieses Prinzip besagt, dass die Leistungserstellung synchron zum Leistungskonsum passiert und dass der Leistungskonsum

örtlich in Übereinstimmung gebracht werden muss. Dadurch ist das Leistungsangebot der Hotellerie direkt an den Standort gebunden.

- **Komplementarität**

Die Hotelleistung kann erst erbracht werden, wenn vorab andere touristische Leistungen und Infrastrukturen (z.B.: Nutzung von Buchungssystemen oder Reisedienstleistungen) in Anspruch genommen wurden (siehe Kapitel 2).

- **Substituierbar**

Die Dienstleistung der Hotellerie ist in vieler Hinsicht substituierbar. Bei einem wiederholten Aufenthalt an einem Ort kann ein anderes Hotel gewählt werden. Die Beherbergungsleistung könnte auch durch eine andere Beherbergungsform, wie z.B.: eine Ferienwohnung ersetzt werden. Auch die Reise an sich ist ersetzbar, so könnte eine Geschäftsreise durch eine Videokonferenz ersetzt werden.

- **Starke Nachfrageschwankungen**

Auf Grund der bereits genannten Substituierbarkeit der Dienstleistung und auch basierend auf externe, unbeeinflussbare Faktoren, unterliegt die Hotellerie einer starken Nachfrageschwankung. Beispiele für diese Faktoren sind: Wetter, Trends, politische Entwicklung. Diese Faktoren sind nur bedingt voraussehbar und haben durch die Standortgebundenheit großen Einfluss auf die Nachfrage.

- **Personalintensivität**

Da die Leistung nur im direkten Kontakt mit dem Gast (m/w) erstellt werden kann, ist die menschliche Arbeit ein entscheidender Gestaltungsfaktor der Dienstleistung in der Hotellerie. Dadurch ist der Ersatz der menschlichen Arbeit in dieser Branche nur bedingt möglich und so bilden die Personalkosten einen der größten Kostentreiber. Wegen der unplanbaren Nachfrage ist auch der Personalbedarf schwankend (vgl. Henschel/Gruner/Von Freyberg 2013, S. 54f.).

2.2.1 Besonderheiten des Vertriebs in der Hotellerie

Basierend auf den im Kapitel 2.1 erläuterten Charakteristika der Dienstleistung in der Hotellerie, ergeben sich deutliche Unterschiede im Vertrieb von Dienstleistungen verglichen mit dem Vertrieb von materiellen Produkten (vgl. Henschel/Gruner/Von Freyberg 2013, S. 215).

Durch die **Immaterialität** der Hotelleistung ist die Qualität der Leistung nur schwer messbar, was zur Folge hat, dass oft nur der Preis zur Qualitätsbeurteilung herangezogen wird. Daher ist die Darstellung der Leistung unter der Berücksichtigung des Erlebnisfaktors wesentlich komplizierter und bedarf oft mehr Erklärung und Visualisierung. Die **Standortgebundenheit** der Hotelleistung ist ein weiterer wesentlicher Unterschied zum Vertrieb von materiellen Produkten. Bei der Hotelleistung muss der Nachfrager so motiviert werden, dass er bereit ist, räumliche Distanzen zu überwinden und die Leistung am Standort des Hotels in Anspruch zu nehmen. Hier hat vor allem auch der Standort des Hotels und die gebotene Infrastruktur einen großen Einfluss auf die Nachfrage und somit auch auf den Vertrieb. Auf Grund der **Komplementarität** der Hotelleistung, die besagt, dass eine Hotelleistung immer mit einer Leistung von einem anderen Leistungsträger (z.B. Reiseveranstalter oder auch Gemeinde) einhergeht, ist auch der Vertrieb abhängig vom Marketing der Träger.

Ein Hotel bietet in Normalfall ein **Bündel von Einzelleistungen** an. Das konsumierte Leistungsbündel hängt stark von den Bedürfnissen des **externen Faktors** (des Gastes (m/w)) ab und unterliegt daher hohen Nachfrageschwankungen. Dies wird durch die **Substituierbarkeit** der einzelnen Leistungen noch verstärkt (vgl. Henschel/Gruner/Von Freyberg 2013, S. 215). Dies ist eine weitere Herausforderung für den Vertrieb von Hotelleistungen, um eine gleichmäßige Auslastung der Hotelkapazitäten während aller Offen-Haltungs-Tage (kurz OHT) sicherzustellen. Um die bereits angesprochene Auslastung zu gewährleisten, bedient sich der Hotelmarkt unzähliger, verschiedener direkten und indirekten Vertriebskanälen.

2.2.2 Vertriebskanäle in der Hotellerie

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen direkten und indirekten Vertriebskanälen. Bei **direkten Vertriebskanälen** werden alle Vertriebsaufgaben vom Unternehmen selbst, ohne Unterstützung unternehmensexterner PartnerInnen, vollzogen. Von **indirekten Vertriebskanälen** spricht man, wenn sich ein Unternehmen an unternehmensfremden VertriebspartnerInnen bedient. Der wesentliche Unterschied zwischen direkten und indirekten Vertrieb besteht in der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit der VertriebspartnerInnen (vgl.

Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51; Kreutzer 2014, S. 291 – 294). Beispiele für die verschiedenen Vertriebskanalformen können der folgenden Abbildung entnommen werden:

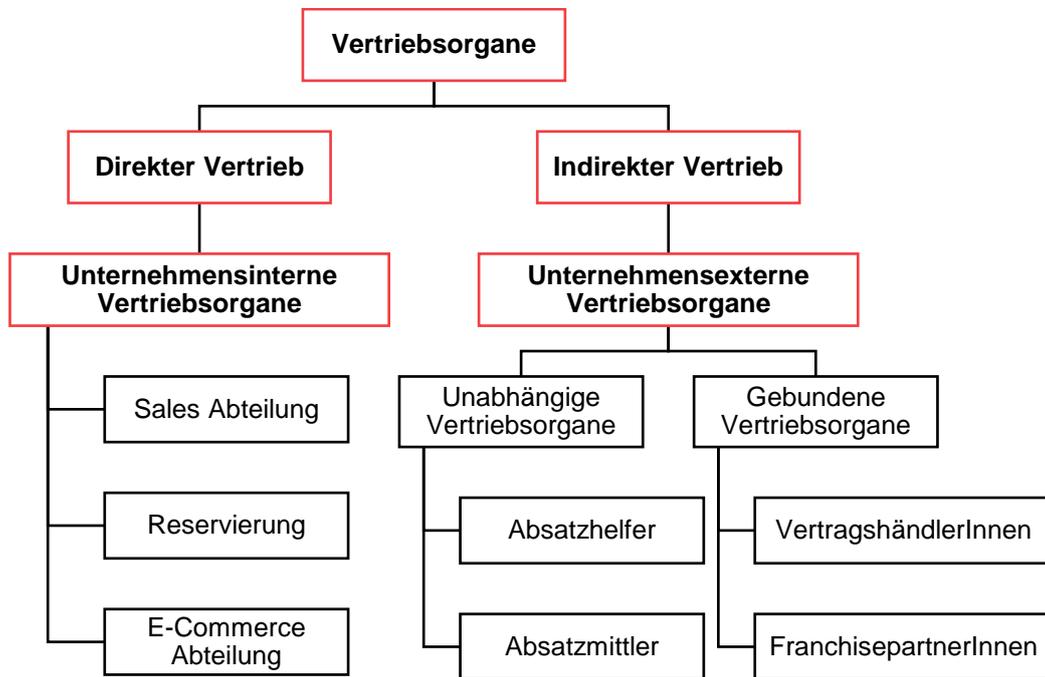


Abbildung 4: Vertriebsorgane (in Anlehnung an Fließ 2009, S. 152)

Direkte Vertriebskanäle

Der direkte Vertrieb hat einerseits vor allem den direkten KundInnenkontakt und die damit verbundenen Möglichkeiten zur KundInnenbindung sowie die Möglichkeit zum Cross- und Up-Selling zum Vorteil. Der Vorteil des indirekten Vertriebs ist andererseits die flächendeckende Marktpräsenz, die geringere Kapitalbindung und der sofortige Zugang zum Markt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51). Weitere Vor- und Nachteile werden in der Tabelle dargestellt:

Kriterium	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Möglichkeit der KundInnenbindung	gegeben	nicht gegeben
Zugang zu Marktinformationen	gegeben	nicht gegeben
Entscheidungsspielräume und Flexibilität bei der Marktbearbeitung	gegeben	nicht gegeben
Unabhängigkeit von Händlern	gegeben	nicht gegeben
Flächendeckende Marktpräsenz	nicht gegeben	gegeben
Vermeidung hoher Kapitalbindung	nicht gegeben	gegeben
Effektivität der Vermarktung durch Sortimentsbildung	nicht gegeben	gegeben

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Vertriebskanäle (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 51)

In vielen Branchen sind gewisse Kanal- und Partnerstrukturen jedoch traditionell vorbestimmt. So können manche Unternehmen auf gewisse indirekte Vertriebskanäle gar nicht verzichten. Das gilt insbesondere für B2C Branchen (vgl. Winkelmann 2012, S. 640). Unter direkten Vertriebskanälen versteht man in der Hotellerie alle Kanäle, in denen die Interaktion direkt zwischen dem Gast (m/w) und dem Hotel stattfindet. Darunter fallen folgende Kanäle (vgl. Schegg 2017, S. 21):

- Hoteleigene Webseite
- Reservierung via Telefon, E-Mail, Telefon oder Walk-Ins (Gäste ohne Reservierung)
- Hotelinterner Vertrieb über einzelne Abteilungen
- Externer Verkauf über VertriebsmitarbeiterInnen

Der hoteleigene Direktvertrieb bringt folgende Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile	Nachteile
Keine Abhängigkeit von FremdpartnerInnen	Eingeschränkter Aktionsradius
Niedrige bzw. keine Kommission	Hohe Marktbearbeitungskosten
Möglichkeit zur KundInnenbindung	Optimale Marktabschöpfung nicht möglich
Zugang zu Marktinformationen	Hohe Kosten bei manchen direkten Kanälen
Flexibilität bei der Marktbearbeitung	

Tabelle 2: Vor- und Nachteile des direkten Vertriebs (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider S. 51; Rieser-Herrnhöfer 2014)

Durch das veränderte Kaufverhalten, welches immer mehr Richtung „online gehen“ tendiert, ist vor allem die hoteleigene Webseite ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Webseite wird von 97% aller Reisenden als erste Informationsquelle genutzt und ist daher das wichtigste digitale Aushängeschild des Unternehmens. Zusätzlich sprechen die verhältnismäßig geringen Kosten und entfallende Vermittlungsprovision beim Zimmerverkauf für die Stärkung des Vertriebs über die eigene Webseite (vgl. Hinterholzer 2013, S. 64). Durch die Bereitstellung der Informationen und der Interaktion mit Gästen über die Webseite, sollen einerseits Informationsdefizite verringert und andererseits das Vertrauen der potenziellen Gäste gestärkt werden. Dies kann über Gütesiegel, Klassifizierungen oder die Einbindung von Gästebewertungen auf die Webseite zusätzlich unterstützt werden (vgl. Ahrholdt 2010, S. 5f.). Die korrekte und ansprechende Darstellung technischer Details, ein benutzerfreundlicher Aufbau („Usability“) und eine einfache Navigation durch die Webseite sind die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Vertrieb über die eigene Buchungsmaschine. Folgende Tabelle illustriert im Überblick die wichtigsten Funktionen, die die hoteleigene Webseite mitbringen muss, um als Stärkung im Vertriebssystem gesehen werden zu können:

Kriterien	Beschreibung
Navigation und Benutzerfreundlichkeit	Übersichtliche Gestaltung, Navigationspfad, Home-Funktion, Möglichkeit auf jeder Unterseite zu „jetzt buchen“, verschiedene Sprachen, verschiedene Währungen, richtige Verlinkungen innerhalb und außerhalb der Webseite, RSS Feed
Content	Wichtigste Leistungsmerkmale, USPs, einheitliches Design (Corporate Identity – CI, bzw. Corporate Design – CD), Freizeitangebot, Events, Markenpräsenz, Bilder, Videos, 360 Grad Rundgänge, Services während des Aufenthalts, digitales Gästebuch
Angebot	Kontaktmöglichkeit, Echtzeit Buchung, Packages, Gastronomieangebot, Gutscheinverkauf, Direkt-Bucher-Vorteile, Chatbox

Suchfunktion	Suchfunktion auf der Webseite und jeder Unterseite, Verwendung von Cookies, Autocomplete
Technische Details	Responsive Design (anpassen der Webseite an die Bildschirmgröße), Barrierefreiheit der Webseite, korrekte Darstellung auf verschiedenen Browsern, Ladezeit der Webseite
Verknüpfung zu User generated content	Soziale Netzwerke, Bewertungsplattformen, Blogs etc.
KundInnenbindung	Loyalty Programm, Newsletter
Suchmaschinenmarketing	Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM)
Gesetzliche Anforderungen	AGB's, Datenschutz, Verwendung von Cookies

Tabelle 3: Anforderungen an die hoteleigene Webseite (in Anlehnung an Hinterholzer 2013, S. 64-66; Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2013, S. 75-77)

Neben dem korrekten Aufbau der Webseite ist es auch von Bedeutung, dass das Hotel und somit die Webseite gefunden werden. Auf dieses Thema wird im Kapitel 2.2.3 näher eingegangen.

Indirekte Vertriebskanäle

Die indirekten Vertriebskanäle können in gebundene und unabhängige Vertriebsorgane unterteilt werden. Bei den unabhängigen Vertriebsorganen kann nochmals zwischen **Absatzhelfer** und **Absatzmittler** unterschieden werden: Absatzhelfer stellen nur den Kontakt zwischen dem Anbieter/der Anbieterin und dem Kunden/der Kundin her, sie erwerben jedoch kein Eigentum an dem angebotenen Produkt oder der angebotenen Dienstleistung. Absatzmittler sind Einzel- und Großhändler. Sie erwerben hingegen das Eigentum an dem Produkt oder an der Dienstleistung und verkaufen dieses entweder an Endkunden/Endkundinnen oder Einzelhändler weiter (vgl. Fließ 2009, S. 153). Die Zusammenarbeit mit Zwischenhändlern hat folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile		Nachteile	
Geringe Vertriebskosten	Marketing- und	und	Hohe Marktmacht des Intermediäres
Schneller Markteintritt			Schlechte Konditionen
Auslastungsoptimierung			Schnittstellenprobleme durch eine Vielzahl von Zwischenhändlern
Preisdifferenzierung		durch	Duplizierung von Aktivitäten
Pauschalierung			Zusatzaufwände durch Verträge

Tabelle 4: Vor- und Nachteile des indirekten Vertriebs (in Anlehnung an Tietz 2007, S. 166 - 171)

Auch in der Hotellerie kann zwischen Absatzmittler und Absatzhelfer unterschieden werden.

Indirekte Absatzwege	
Absatzmittler	Absatzhelfer
Reiseveranstalter	Reisebüros
Wholesaler	Hotelkooperationen
Tour Operator	Tourismusorganisationen
	Mietwagenunternehmen
	Automobilclubs, Fluggesellschaften
	Kreditkartenorganisationen
	Hotelführer
	Central Reservation Systems (CRS)
	Globale Distributionssysteme (GDS)

Tabelle 5: Indirekte Vertriebskanäle in der Hotellerie (in Anlehnung an Henschel/Gruner/Von Freyberg 2013, S. 256; Rieser- Herrnhof 2014)

Die indirekten VertriebspartnerInnen verkaufen vertraglich geregelte Kontingente oder fragen bei Bedarf direkt bei dem Hotel in der Reservierungszentrale an. Die elektronischen Vertriebskanäle haben in der Regel einen vertraglich geregelten, direkten Zugriff auf die Kapazitäten der Hotels und können somit die Echtzeit-Verfügbarkeiten des Hotels abfragen. Neben den Kontingenten werden auch die Preise oder Vermittlungsgebühren vertraglich festgelegt. Hierbei unterscheidet man zwischen Netto- und Bruttoverkaufspreisen. Bruttoverkaufspreise sind kommissionsfähige Preise, das bedeutet, dass bei Verkauf eines Zimmers im

Nachhinein eine Kommission an den Partner/die Partnerin gezahlt wird. So behält das Hotel die Entscheidung über den Endpreis bei sich im Unternehmen. Die Höhe der Kommissionen reichen derzeit in Österreich von 10% bis 21%. Unter Nettopreisen versteht man Preise, bei denen vorab schon ein Preisabschlag berücksichtigt wurde. Auf Nettopreise wird keine weitere Kommission gewährt. Die Abschläge bewegen sich derzeit zwischen 10% und 35% (vgl. Nungesser/Rieser-Herrnhofner 2016). Folgend sind alle Formen der Absatzmittler mit ihren jeweiligen Charakteristika und Vor- bzw. Nachteilen aufgelistet. Diese Informationen können ausschlaggebend für die Kanalwahl im Multi Channel Management sein.

Absatzmittler:

Reiseveranstalter/Tour Operator

Darunter versteht man Unternehmen, die Reisen organisieren, die Leistungen (mehr als 2 Leistungen) von verschiedenen Leistungsträgern bündeln und den KundInnen zu einem Gesamtpreis anbieten. KundInnen eines Reiseveranstalters können Endverbraucher und Reisebüros sein.

- Vorteile des Vertriebskanals: Multiplikatoren, Profis, Katalog-Marken-Image
- Nachteile des Vertriebskanals: Kontingente, hohe Abschläge, teilweise Werbekostenzuschuss
- Preis-/ Kostenstruktur: Nettopreise, Abschlag zwischen 20-25% (vgl. Rieser-Herrnhofner 2014).
- Beispiele: TUI, Neckermann

Wholesaler (WHO)

Ein Wholesaler ist ein Reiseveranstalter, der seine fertigen Reisepakete an andere Reiseveranstalter verkauft (Großhändler). Diese Reisen können zu festen Terminen stattfinden oder auch auf Anfrage bestellt werden. Eine Geschäftsbeziehung von Reiseveranstalter zu Reiseveranstalter wird als Wholesaler-Vorgang bezeichnet.

- Vorteile des Vertriebskanals: Auch kurzfristiges Geschäft möglich, hohe Sicherheit, Profis, Multiplikatoren
- Nachteile des Vertriebskanals: Endpreis nicht kontrollierbar - Gefahr für Ratenparität, hohe Abschläge, Kontingente
- Preis-/ Kostenstruktur: Nettopreise, Abschlag zwischen 30-35% (vgl. Rieser-Herrnhofner 2014)
- Beispiele: Hotelbeds, Travco

Klassische Absatzhelfer:

Reisebüros

Das sind Unternehmen, die gebündelte Leistungen von touristischen Leistungsträgern, gegen eine Vermittlungsprovision weitergeben.

- Vorteile des Vertriebskanals: Multiplikatoren, Profis, relativ günstiger Vertrieb
- Nachteile des Vertriebskanals: Sehr viele kleine Büros, kostspielig in der Akquise
- Preis-/Kostenstruktur: Bruttopreise, Kommission 8-10% (vgl. Rieser-Herrnhofen 2014)

Elektronische Absatzhelfer:

Central Reservation Systems (CRS)

Das CRS ist ein zentrales Reservierungssystem, welches Hoteldaten erfasst und ein Hotel sowohl in dem internationalen Corporate (Consortia) als auch Leisure Markt (Reisebüros) buchbar macht. Das CRS sorgt dabei für die Weiterleitung von Infos, Bildmaterial, Echtzeit-Informationen über Preise und Verfügbarkeiten des Hotels an globale Distributionssysteme (vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. 2016 b).

Globale Distributionssysteme (GDS)

Die GDS Systeme dienen der Hotellerie als Distributionskanäle und den Reisebüros als Reservierungssysteme. Sie sind komplexe Reservierungs- und Administrationssysteme der professionellen (Firmen-) Reisebüros und beinhalten neben Hoteldaten auch Preise und Verfügbarkeiten der Airlines, Autovermietungen, Bahn und Fähren oder von anderen touristischen Leistungsträgern. Die drei großen GDS (Amadeus, Sabre und Galileo) versorgen mit ihren gebündelten Reisedienstleistungsdaten weltweit ca. 600.000 angeschlossene Reisebüroterminals (vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. 2016 c).

- Vorteile des Vertriebskanals: Weltweite Buchbarkeit, Anschluss an alle Reisebüros
- Nachteile des Vertriebskanals: Hohe Implementierungskosten
- Preis-/ Kostenstruktur: Bruttopreise, Kommission zwischen 2,5%-18% je nach PartnerIn (vgl. Rieser-Herrnhofen 2014)
- Beispiele: Saber, Amadeus

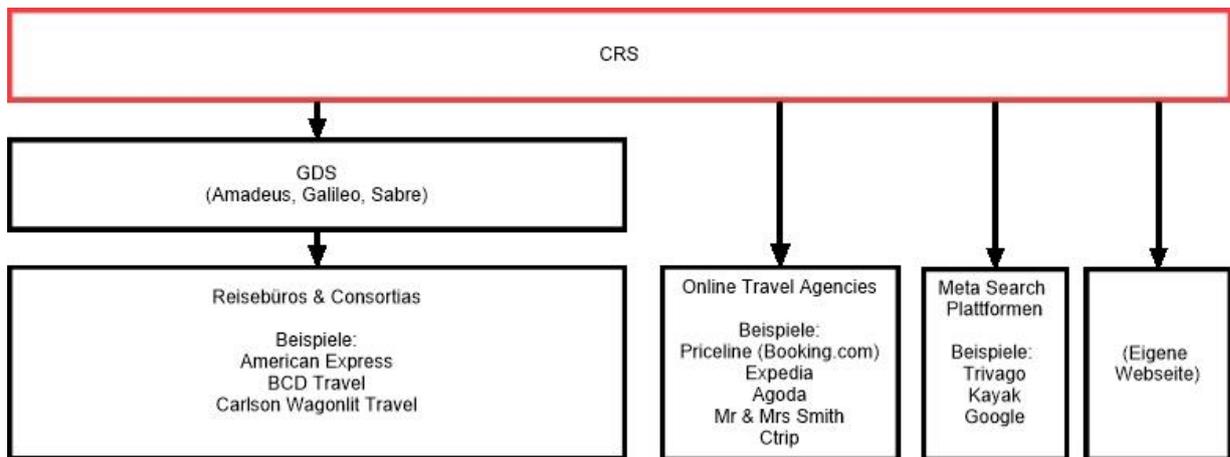


Abbildung 5: Vertriebslandschaft mit CRS und GDS (in Anlehnung an Rieser-Herrnhofer 2014)

Online Buchungsplattformen, auch online Reisebüros oder online Travel Agency (OTAs)

OTAs bieten drei verschiedene Vertriebsmodelle an: Retail-Modell, Merchant-Modell und ein Opaque-Modell. Bei dem Retail-Modell lädt das Hotel Verfügbarkeiten und Endpreise auf die jeweiligen Webseiten. Die OTAs erhalten bei Verkauf eine Kommission, sie handeln also wie ein Reisebüro.

- Vorteile des Vertriebskanals: Große Reichweite, Erweiterung der Anspruchsgruppe, NeukundInnengewinnung, Preisentscheidung bleibt beim Hotel
- Nachteile des Vertriebskanals: Vertrieb ist oft auf Grund von Partnerseiten unkontrollierbar, hohe Kommissionen
- Preis-/ Kostenstruktur: Bruttopreise, Kommission zwischen 12% - 23% (vgl. Rieser-Herrnhofer 2014)
- Beispiel: Booking.com

Bei dem Merchant- Model handelt der OTA wie ein Wholesaler. Der OTA bündelt Leistungen (z.B. Hotel und Flug) und verkauft dieses Angebot mit einem Aufschlag an EndkundInnen weiter. Das Opaque-Modell (umgangssprachlich Roulette-Buchungen) bietet auch Packages zum Verkauf an EndkundInnen an. Hier ist für den Kunden/die Kundin der Einzelpreis der Leistungen nicht erkennbar. In der Regel erfährt der Kunde/die Kundin erst bei Abschluss der Buchung, welches Hotel gebucht wurde.

- Vorteile des Vertriebskanals: Erweiterung der Anspruchsgruppe, NeukundInnengewinnung

- Nachteile des Vertriebskanals: Verlust der Preisentscheidung
- Preis-/ Kostenstruktur: Nettopreise (vgl. Rieser-Herrnhofer 2014).
- Beispiel: Expedia, Opodo

Metasuchmaschinen

Im Gegensatz zu online Buchungsplattformen unterstützen touristische Suchmaschinen lediglich bei der Ermittlung des passenden Reiseangebots und leiten dann auf die entsprechenden Webseiten weiter. Diese Suchmaschinen konzentrieren sich meistens auf einzelne Reiseleistungen, insbesondere auf Flüge und Hotelangebote. Die passenden Angebote werden dann vereinheitlicht und übersichtlich für den Endverbraucher dargestellt, um einen schnellen Vergleich zu ermöglichen. In der Regel übernimmt die Suchmaschine keine weitere Funktion, außer die Informationsbereitstellung und die Vermittlung des Anfragenden (vgl. Weithörner/Raab 2015, S. 322). Die derzeit meistgenutzte touristische Suchmaschine ist trivago.

2.2.3 Ansätze zur Stärkung der direkten Vertriebskanäle

In der Hotellerie gibt es weit mehr indirekte Vertriebskanäle, als direkte. Die indirekten Vertriebskanäle verfügen über eine große Marktmacht und genießen große Bekanntheit. Umso schwieriger ist es, die KundInnen zur Nutzung der direkten und somit kostengünstigeren Kanäle zu bewegen. Zusätzlich gewinnen die online Buchungen und somit die online Vertriebskanäle immer mehr an Bedeutung. Eine Studie von Hotelchamp hat ergeben, dass ein Kunde/eine Kundin in der Informations- und Selektionsphase im Durchschnitt 22 Webseiten besucht. 75% der Suchenden besuchen unter anderem auch die Webseite des Hotels. Bis zu 99,5% der Gäste, die in diesen Phasen die eigene Webseite besucht haben, verlassen den direkten Verkaufskanal wieder, um über einen indirekten, online Vertriebskanal (z.B. OTA) zu buchen (vgl. Hotelchamp 2017). Dies ist auf das Channel Hopping Verhalten zurückzuführen (siehe Kapitel 3.2.2). Deshalb ist es besonders wichtig, die direkten Vertriebskanäle während des Kaufprozesses so präsent wie möglich zu platzieren. Die Gründe, warum ein Kunde/eine Kundin die eigene Webseite verlässt, sind vor allem der angebotene Preis, die Professionalität des Auftretens und die Vertrauenswürdigkeit der Buchungsdurchführung (vgl. Bensch/Gugel/Turowski 2009, S. 49; vgl. Horster 2015, S. 106). Zur Analyse des Channel Hopping

Verhaltens der Zielgruppe eignet sich die Customer Journey Analyse (siehe Kapitel 3.2.2).

Daher ist vor allem im online Bereich wichtig den eigenen Vertriebskanal - meist die eigene Webseite - zu stärken. Im digitalen Tourismusmanagement unterscheidet man zwischen drei verschiedenen Typen von verkaufsrelevanten Informationen, die schlussendlich einen erheblichen Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess und die Kanalwahl ausüben. Die Informationen lassen sich unterscheiden in owned (eigene Information), paid (bezahlte Information) und earned (sogenannte Multiplikatoren die sich ein Anbieter/eine Anbieterin verdienen muss) (vgl. Horster 2015, S. 95; Kreutzer/Land 2013, S. 103).

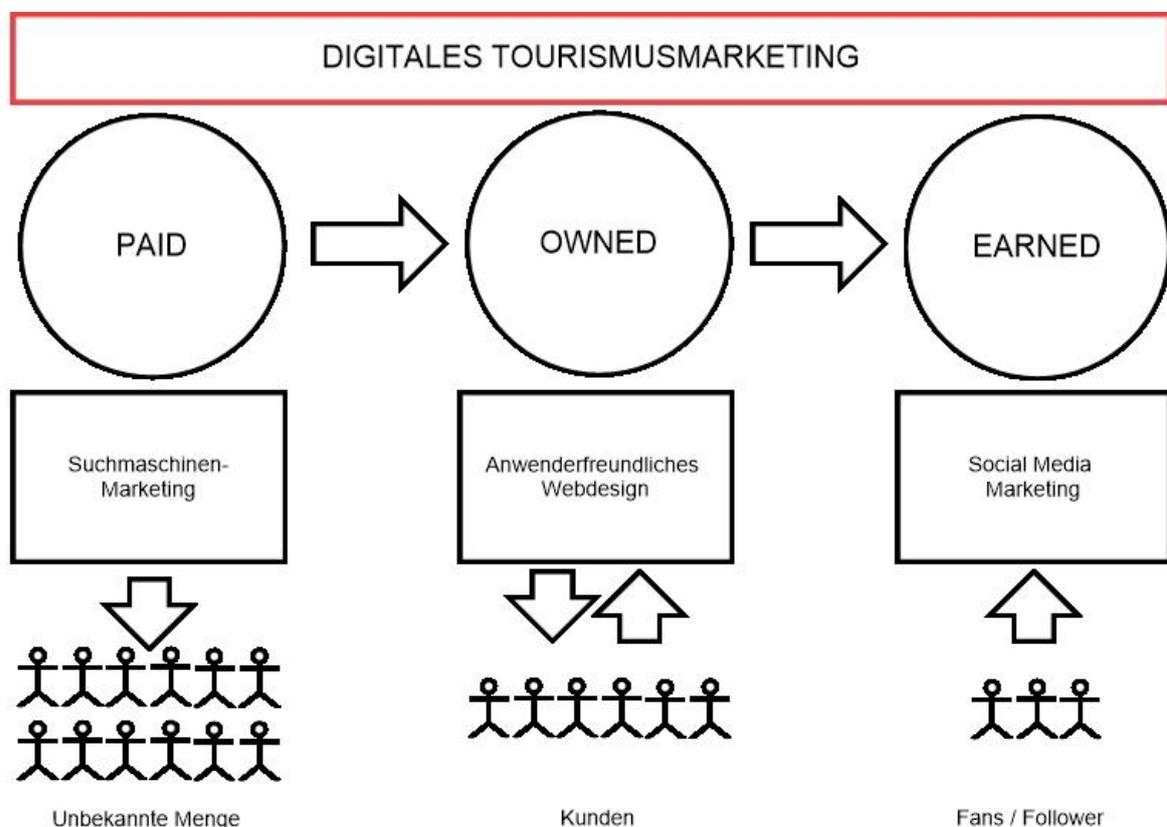


Abbildung 6: Digitales Tourismusmarketing (in Anlehnung an Horster 2015, S. 96)

Owned Media umfasst jene Informationen, auf die das Unternehmen direkt einen Einfluss und Zugriff hat. Ein Beispiel hierfür ist die eigene Webseite des Unternehmens (vgl. Kreutzer/Land 2013, S. 102). **Paid Media** sind alle Werbebotschaften und Informationsverlinkungen, für die ein Anbieter/eine Anbieterin andere Unternehmen bezahlt. Beispiele hierfür sind online Bannerwerbungen oder Google AdWords. **Earned Media** steht für alle

Informationen über ein Unternehmen, die von anderen InternetnutzerInnen geschrieben wurden. In der Regel werden diese Informationen auf sozialen Netzwerken und auf Bewertungsplattformen generiert. Auf diese Informationen hat ein Unternehmen keinen direkten Einfluss, profitiert jedoch von der Qualität des Contents enorm (vgl. Goodall 2009). Jede dieser Informationstypen kann einen ganz spezifischen KundInnenkreis ansprechen. So können bezahlte Werbeschaltungen (paid media), gestützt durch Suchmaschinenmarketing, sehr gut für die NeukundInnenakquise genutzt werden, um KundInnen auf die eigene Webseite und dadurch auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Hier ist auch Metasearch-Marketing ein wichtiges Beispiel: Hat der Anbieter/die Anbieterin die KundInnen auf die eigene Webseite gelenkt, steht das Ziel, den potenziellen Gast (w/m) zu konvertieren, im Vordergrund. Dies kann durch ein anwenderfreundliches Webdesign und eine gut aufgebaute Informationsarchitektur auf der Webseite unterstützt werden (vgl. Horster 2015, S. 96). Um den Gast (w/m) zur Buchung auf der eigenen Webseite zu bewegen, können zusätzlich sogenannte Conversion Optimization Tools eingesetzt werden. Diese Tools sollen die KundInnen mit gezieltem Marketing auf der eigenen Webseite ansprechen und zum Kauf bewegen. Earned Media ist der dritte große Baustein des digitalen Tourismusmarketings, es trägt direkt zur Stärkung der direkten online Vertriebskanäle bei und spielt in der Validierungsphase eine bedeutende Rolle (vgl. Horster 2015, S. 96).

2.3 Erkenntnisse aus diesem Kapitel

Die Hotellerie ist ein wesentlicher Teil der touristischen Wertschöpfungskette. In der Hotelkonzipierungsphase werden grundlegende konstitutive Entscheidungen getroffen, die die Positionierung des Betriebs langfristig beeinflussen. Daher ist die Analyse und Definition dieser Punkte zur Erstellung eines Vertriebskonzepts für die Hotellerie wesentlich. Zusätzlich sind die Besonderheiten der Dienstleistung mit ihren Merkmalen zu berücksichtigen, da sie Einfluss auf die Kaufentscheidung der KundInnen haben. Um die KundInnen auf die direkten, kostengünstigeren Vertriebskanäle aufmerksam zu machen und um sicherzustellen, dass über diese Kanäle die Buchung auch abgeschlossen wird, ist vor allem die online Präsenz, die leichte Zugänglichkeit und das Setup der eigenen Kanäle bedeutend.

3. Multi Channel Vertrieb

Multi Channel Management hat in den letzten Jahren, vor allem durch die schnellen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, an Bedeutung gewonnen. Kaum ein Unternehmen bietet seine Leistungen oder Produkte nur mehr über einen Kanal an. Besonders die Umsätze über online Vertriebskanäle steigen überproportional. Zusätzlich hat sich auch das KundInnenverhalten entsprechend verändert. Der Kunde/die Kundin greift während eines Kaufprozesses zunehmend auf einen persönlichen Kanal-Mix zurück, der oft aus mehreren Kanälen besteht. Wichtig ist für den Kunden/die Kundin, dass der jeweilige Kanal in der einzelnen Phase des Kaufprozesses allen seinen/ihren Informations- und Convenience- Bedürfnissen entspricht. Darüber hinaus wird es durch die Globalisierung für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich alleine über das Produkt oder die Dienstleistung zu differenzieren, da sich die Qualität, Funktionalität und der Preis der Konkurrenzprodukte immer mehr angleichen. Auf Grund der steigenden Austauschbarkeit, erhöht sich die Wechselbereitschaft der KundInnen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, kann ein Weg die Ausweitung der Kanalausstattung zur Individualisierung der KundInnenbeziehung sein (vgl. Wirtz 2013, S. 3). Durch das Erweitern des Vertriebskanalportfolios rückt das Multi Channel Management in den Vordergrund. Darunter versteht man das Management der Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Vertriebskanälen. Es gilt die Kanäle strategisch richtig auszuwählen, sie wirksam voneinander abzugrenzen und geeignete Kanalkonzept zu entwickeln (vgl. Schögel 2012, S. 391f.).

3.1 Definitionen im Multi Channel Management Kontext

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Begriffe im Kontext des Multi Channel Managements definiert.

3.1.1 Multi Channel Management

Um eine einheitliche Definition von Multi Channel Management zu schaffen, werden exemplarisch verschiedene Ausführungen von Definitionen aufgezeigt, um dann eine für die Arbeit einheitlich geltende Version zu erarbeiten:

Autor	Definition
Wirtz 2002, S. 677	„Multi-Channel-Management kann als die integrierte und koordinierte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Informationsflüssen über multiple Vertriebskanäle zur Optimierung des Distributionsmanagements verstanden werden.“
Specht/ Fritz 2005, S. 166	„Infolgedessen kann das MCM als Gesamtkonzept zur Steuerung der Distribution mit mindestens zwei Absatzkanälen aufgefasst werden.“
Schögel 2012, S. 391	„Mehrkanalsysteme sind eine Kombination mehrerer Absatzkanäle durch einen Hersteller. In der Distribution werden gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Absatzmittler angesprochen und Kooperationen eingegangen, oder der Hersteller tritt direkt an die Endkunden heran.“
Homburg/ Schäfer/ Schneider 2012, S. 53	„In Mehrkanalsystemen („Multi-Channel-Systemen“) nutzt ein Anbieter verschiedene Vertriebswege für den Absatz seiner Produkte [...] Viele Anbieter kombinieren dabei direkt konkurrierende Absatzkanäle miteinander.“
Ahlert/ Hesse 2003, S. 17	„Der integrierte, koordinierte Einsatz kommunikativer Maßnahmen im Absatz- und Kommunikationssystem einer Unternehmung zeichnet ein Multi-Channel-Marketing aus. [...] Zusammenfassend geht es beim Multi-Channel-Marketing vor allem darum, die unterschiedlichen Kommunikations- und Distributionskanäle optimal aufeinander abzustimmen und zu nutzen, um neue Dialogmöglichkeiten zu erschließen, den Vertrieb respektive die Absatzkanäle effizienter zu gestalten und Kosten zu senken.“

Hofbauer/ Hellwig 2012, S. 98 *„[...] ist der Mehrkanalabsatz, auch Multi-Channel-Absatz genannt. Hier nutzt das Unternehmen für den Verkaufsprozess unterschiedliche Vertriebskanäle parallel. [...] Ziel ist es, eine größere Zielgruppe zu erreichen sowie das Kosten- und Ergebnisverhältnis zu verbessern.“*

Winkelmann 2012, S. 636 *„Multikanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing) bedeutet eine abgestimmte organisatorische und technische Steuerung von Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Dabei ist strikt zwischen organisatorischen Einheiten, die sich die Verantwortung für den Markterfolg in einem Kanal teilen, und den Kommunikationsmitteln, die in einem Kanal zum Einsatz kommen, zu unterscheiden. Kanalmanagement bedeutet, dass eine definierte Kanaleinheit (z.B. ein externes Call-Center) mit Hilfe bestimmter Kommunikationsmittel (z.B. Telefon und Fax) bestimmte Aufgaben (z.B. Verkauf von Flugkarten) übernimmt und sich mit definierten Kanalpartnern abzustimmen hat.“*

Tabelle 6: Definitionen von Multi Channel Management (eigene Darstellung)

Zusammenfassend aus all den angeführten Definitionen werden folgende Eigenschaften mit einem Multi Channel Management verbunden:

- Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Informationsflüssen
- Distribution von Produkten oder Dienstleistungen über mindestens zwei parallel genutzten Absatzkanälen
- Verschiedene Absatzkanäle sind direkte oder indirekte Vertriebskanäle
- Direkt miteinander konkurrierende Absatzkanäle können kombiniert werden
- Ziel ist es, die Kanäle optimal aufeinander abzustimmen, um den Vertrieb effizienter zu gestalten, Kosten zu senken und eine größere Zielgruppe zu erreichen
- Jede definierte Kanaleinheit muss dazu mit Kommunikationsmitteln und klar definierten Aufgaben ausgestattet sein

In folgenden zwei Fällen wird **nicht** von einem Multi Channel Management gesprochen:

- Unternehmen mit einem Absatzkanal mit mehreren Zugangsvarianten. Es muss stets zwischen vollständigen Absatzkanälen und reinen Zugangsvarianten unterschieden werden. Ein Absatzkanal ist eine organisatorische Einheit, in der die Anbahnung, die Aushandlung und der Kaufabschluss einer Kauftransaktion erfolgen kann. Unter Zugangsvarianten werden nur verschiedene Medien wie Telefon, Mail oder Fax verstanden, die möglicherweise nur unterschiedliche Zugänge zu einem Absatzkanal darstellen (vgl. Schögel 2012, S. 393).
- Unternehmen mit passiven „Multi-Access“ Strukturen. Bietet ein Unternehmen verschiedene Vertriebskanäle an, hat jedoch keine Strategie zur aktiven KundInnenakquirierung und KundInnenbindung, sind die zusätzlichen Vertriebskanäle oftmals nur passive „Stand-by-Organisationen“ und generieren somit keinen Mehrwert (vgl. Schögel 2012, S. 393).

Die obenstehende Definition und Abgrenzung ist auch jene, die für die folgende Arbeit gilt.

3.1.2 Multi Channel Handel und Multi Channel Services

In den vorigen zwei Abschnitten wurden die Kanäle im Multi Channel Kontext definiert. Dieser Abschnitt grenzt abschließend die für den Multi Channel Vertrieb geeigneten Waren im Handel und die für den Servicebereich geeigneten Dienstleistungen ab (vgl. Ehrlich 2011, S. 11). In diesem Rahmen sind alle Multi Channel Waren bzw. Multi Channel Services *„Handelswaren/ Dienstleistungen, die von KonsumentInnen potenziell in gleicher oder vergleichbarer Form in verschiedenen Absatzkanälen erworben bzw. konsumiert werden können“* (Ehrlich 2011, S. 11). Ausgehend von dieser Definition sind alle Handelswarenkategorien für den Multi Channel Vertrieb als geeignet einzustufen. Im Dienstleistungsbereich ist die Eignung zum Multi Channel Vertrieb jedoch differenzierter zu betrachten. Neben Multi Channel Services gibt es auch noch reine Offline- Services und reine e-Services – diese gilt es nun abzugrenzen. **Reine offline-Services** sind Dienstleistungen, bei denen die physische Anwesenheit von LeistungsanbieterInnen und LeistungskonsumentInnen zwingend erforderlich ist, wie z.B. medizinische Leistungen (vgl. Ehrlich 2011, S. 11). **Reine e-Services**

hingegen sind Dienstleistungen, die zwingend die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien erfordern. Ein Beispiel hierfür sind Routenplanungsdienste (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 469; Hofacker et al. 2007). Beide Arten von Dienstleistungen sind auf Grund ihrer Charakteristika nicht für den Multi Channel Vertrieb geeignet und werden daher in der Arbeit nicht weiter behandelt. In der Arbeit behandelte Dienstleistungen sind Multi Channel Services. Zu diesen zählen kontaktbasierte Services und transaktionsbasierte Dienstleistungen.

Kontaktbasierte Services sind beispielsweise Finanzdienstleistungen: es besteht ein Vertrag über einen bestimmten, vertraglich festgelegten Zeitraum mit regelmäßigen Kosten/ Transaktionen. Dieser Vertrag kann über verschiedene Absatzkanäle abgeschlossen werden. Zu **transaktionsbasierten Services** zählen z.B. reisebezogene Services, wie die Buchung eines Hotels oder Dienstleistungen öffentlicher Behörden. Diese Leistungen können zunehmend auch online in Anspruch genommen werden und sind somit als Multi Channel Services zu klassifizieren. So ist für jedes Unternehmen in der Ausgangssituation zu prüfen, ob und wie sehr die angebotene Dienstleistung für den Multi Channel Vertrieb und für die einzelnen Absatzkanäle geeignet ist (vgl. Ehrlich 2011, S. 12).

3.1.3 Online versus offline Vertrieb

Zur Differenzierung von online- und offline-Vertrieb eignen sich am besten die beiden Kontaktprinzipien, **Residenz und Distanz**, sowie ihre grundlegenden Charakteristika, da diese Auswirkungen auf das KundInnenverhalten im Multi Channel Management haben. Grundsätzlich wird hier zwischen Kanälen des stationären Handels und Kanälen des Distanzhandels unterschieden (Hahn/Steinhardt 2012, S. 17f.). Offline Kanäle des stationären Handels haben als Hauptmerkmal einen festen, unflexiblen Standort (Residenzprinzip), an dem KundInnen Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Entscheidend für diese Kanäle sind die Standortwahl und die reale Präsenz der Waren, sodass diese vom Kunden/von der Kundin begutachtet werden können. Online Kanäle sind alle Kanäle, die sich als „nicht-stationäre“ Kanäle einordnen lassen. Die derzeit bedeutendsten Kanäle im online Bereich sind der Katalog- und der Internetvertrieb. Die zugrundeliegende Abgrenzung liegt im Vermarktungskonzept und dem dazu

nötigen Kontaktmedium (z.B. gedruckter oder elektronisch vorliegender Katalog, elektronische Medien, physischer Standard) (vgl. Heinemann 2011, S. 23 - 24).

Vor der Implementierung von elektronischen Verkaufskanälen ist die grundsätzliche Eignung der Produkte und Dienstleistungen für den online Vertrieb durchzuführen. Das Ziel der online-Produkteignungs-Analyse ist das Finden des optimalen Systems für den digitalen Verkauf des jeweiligen Produktes/der jeweiligen Dienstleistung. Grundsätzlich gilt die Aussage, dass nur jene Produkte für den online Verkauf als geeignet erscheinen, wenn diese eine hohe Standardisierung und wenig Erklärungsbedarf aufweisen, da nur bei solchen Produkten eine Kaufentscheidung auf den ersten Blick beim Kunden/bei der Kundin getroffen werden kann. Das wichtigste Kriterium für die Eignung des Produktes bzw. der Dienstleistung für den Verkauf über online Medien ist die Digitalisierbarkeit. Darunter versteht man die Umwandlung der Produkte in digitale Informationen – je eher Produkte digitalisierbar sind, desto eher lassen sich diese über das Internet verkaufen. Dieses sogenannte E-Potenzial kann zusätzlich mit den Bewertungskriterien der digitalen Beschreibbarkeit, der digitalen Beurteilbarkeit sowie des digitalen Beratungsaufwandes eruiert werden (vgl. Kollmann 2016, S. 306f.). In der folgenden Tabelle ist das E-Potenzial mit detaillierteren Definitionen der Bewertungskriterien aufgelistet:

Digitale Beschreibbarkeit	Digitale Beurteilbarkeit	Digitaler Beratungsaufwand
Fokus liegt auf der Möglichkeit zur Beurteilung der digitalen Informationsdarstellung von Produkteigenschaften.	Fokus liegt auf der Beurteilung der Prüfungsmöglichkeit eines Produktes bzw. des Selbstbedienungspotenziales eines Produktes.	Fokus liegt auf der Beurteilung des Informationsumfanges eines Produktes; je beratungsintensiver, desto schwieriger digital abzubilden.
➔ Produktsicht	➔ KundInnensicht	➔ AnbieterInsicht
Beispiel: Autos	Beispiel: Lebensmittel	Beispiele: Reisebuchungen oder Versicherungen

Tabelle 7: E-Potenziale für die online-Produkteignung (in Anlehnung an Kollmann 2016, S. 307)

Man muss grundsätzlich davon ausgehen, dass KundInnen kein Vorwissen über das Unternehmen und die angebotenen Leistungen hat und daher der Erklärungsaufwand dementsprechend hoch ist. Aufgrund dieser Annahme ist es umso wichtiger, dass die Produkte online einwandfrei dargestellt werden können und so viel Informationen wie möglich zur Verfügung gestellt werden. Möglichkeiten zur online Produktdarstellung sind Texte, Bilder, Grafiken, Videos, Audio, Animationen oder sogar interaktive Elemente. Je mehr Darstellungsmöglichkeiten verwendet werden, desto besser kann das Angebot im Internet hervorgehoben und den KundInnen auf individuelle Weise zugänglich gemacht werden (vgl. Kollmann 2016, S. 309-311). So ist für das Unternehmen in der Ausgangssituation nicht nur die Eignung des Produktes/der Dienstleistung zum Vertrieb in einem Mehrkanalsystem zu prüfen, sondern auch, ob online Absatzkanäle geeignet für den Vertrieb sind.

3.2 Der multioptionale Kunde/die multioptionale Kundin

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und auch durch das Aufkommen neuer Informations- und Kommunikationsmittel hat sich das Kaufverhalten der KundInnen verändert. In den letzten Jahrzehnten wandelte sich das konsistente Kaufverhalten zu einem multioptionalen Verhalten. Der konsistente Konsument/die konsistente Konsumentin änderte in der Regel die Produktgruppen und Einkaufspräferenzen nicht – das Einkaufsverhalten war stabil (vgl. Heinemann 2011, S. 13). Die multioptionalen KundInnen hingegen zeigen ein vielschichtiges, teilweise widersprüchliches Verhalten. Sie folgen keinem festen Prinzip und verfolgen verschiedene Motive, wie z.B. Variety Seeking, Smart Shopping und Convenience Shopping, die zu diesem Verhalten führen. (vgl. Wirtz 2013, S. 47). **Variety Seeking** beschreibt den Wunsch nach Abwechslung beim Einkauf. Sie wechseln Produkte und Vertriebskanäle auf Grund von Langweile oder Neugier und nicht wegen schlechter Erfahrungen (vgl. Wirtz 2013, S. 48). **Smart Shopper** vergleichen Angebote intensiv, zeichnen sich durch eine hohe Produktkenntnis aus und geben positive Erfahrungen oft weiter. Sie stellen hohe Anforderungen an einen Multi Channel Vertrieb, so kann z.B. eine differenzierte Preispolitik in verschiedenen Vertriebskanälen negative Emotionen entstehen lassen. **Convenience Shopping** entstand vor allem aus der subjektiv empfundenen und steigenden Wichtigkeit der Freizeit. Die Bereitschaft, Zeit für Einkäufe zu verwenden, ist gering und somit

werden alternative Vertriebskanäle wie z.B. online Shopping immer wichtiger. Sie binden KonsumentInnen nicht an Öffnungszeiten und erlauben Transaktionen mit geringem zeitlichen Aufwand abzuwickeln (vgl. Wirtz 2013, S. 49). Alle diese Motive bringen multioptionale KundInnen dazu, verschiedene Vertriebskanäle während eines Kaufprozesses zu nutzen.

In der Literatur haben sich zwei grundlegend verschiedene Definitionen von Multi Channel KundInnen ergeben:

1. *Multi Channel- KonsumentInnen = KonsumentInnen, die **in einer Produktkategorie/ bei einem Unternehmen** im Zeitablauf mehr als einen Absatzkanal zum Kauf nutzen.*
2. *Multi Channel KonsumentInnen = KonsumentInnen, die **im Rahmen eines einzelnen Kaufprozesses** (Information/Kauf/Services nach Kauf) mehr als einen Kanal nutzen (Ehrlich 2011, S. 13f.).*

Die erste Definition betrachtet lediglich die Phase des Verkaufsabschlusses. Nur KundInnen, die über verschiedenen Kanäle eingekauft haben, sind Multi Channel KundInnen (oder auch Multi Channel ShopperInnen/ Multi Channel Buyer). Die zweite Definition ist weiter gefasst und berücksichtigt den kompletten Kaufprozess. So werden KundInnen, die über den ganzen Kaufprozess hinweg mehrere Kanäle zur Informationssuche, den Kauf selbst und Serviceleistungen nach dem Kauf nutzen, als Multi Channel KundInnen klassifiziert. Diese Definition stellt das Kanalverhalten der KundInnen und das Verständnis von KonsumentInnenentscheidungen im Rahmen des Kaufprozesses in den Mittelpunkt (vgl. Ehrlich 2011, S. 14). Daher wird für diese Arbeit die zweite Definition verwendet werden, da auch die NeukundInnengewinnung mit einem Multi Channel Konzept erarbeitet wird und hierfür das Kanalverhalten vor der Kaufentscheidung eine Rolle spielt.

3.2.1 Verändertes KundInnenverhalten als Treiber des Multi Channel Vertriebs

Auf Grund der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen müssen Unternehmen ihren Vertrieb auf neue, multioptionale Zielgruppen ausrichten. Die Zielgruppe der „Pre-Digitals“ steigt überproportional. Auch die neue große Zielgruppe der „Digital Natives“ wird in den nächsten Jahren an Bedeutung

gewinnen. Die Pre-Digitals sind Menschen, die noch ohne Internet aufgewachsen sind und sich noch an das Leben ohne Internet erinnern können, es jedoch verstärkt in den letzten Jahren nutzen. Sie wachsen in die Zielgruppe der „Internet-Analphabeten“ (Menschen die das Internet nicht nutzen) hinein. Die Digital Natives sind mit dem Web aufgewachsen und können sich ein Leben ohne die Nutzung von online Informationen nicht mehr vorstellen. Sie zeigen verstärkt internetbasiertes Einkaufsverhalten (vgl. Heinemann 2011, S. 11). Sie möchten ihren Einkauf online vorbereiten und - wenn gewünscht - auch direkt online durchführen können. Mit dem Wachsen der Zielgruppe der Digital Natives geht das Wachstum von E-Commerce einher. Die junge Generation wird Unternehmen, die ihr Angebot nicht online zur Verfügung stellen, nicht mehr wahrnehmen. Dies verlangt daher von allen Unternehmen ein Umdenken in Richtung online Vertrieb. (vgl. Heinemann 2011, S. 12).

3.2.2 Channel Hopping als Erfolgsfaktor

Typisch für multioptionale KundInnen ist es, „Channel Hopping“ oder auch „Kanal Zapping“ zu betreiben. Das bedeutet, dass ein sogenannter „Channel Hopper“ während des Kaufprozesses zwischen verschiedenen Einkaufs- und Kommunikationskanälen hin- und herspringt. Das Wechseln bzw. die Nutzung von unterschiedlichen Informations- und Absatzkanälen kann entweder nacheinander oder parallel erfolgen (vgl. Heinemann 2013, S. 18). Grundsätzlich kann zwischen **interpersonellem** Multi Channel Shopping und **intrapersonellem** Multi Channel Shopping unterschieden werden. Interpersonelles Multi Channel Shopping liegt vor, wenn Unterschiede in der Kanalnutzung zwischen den KundInnensegmenten vorliegen. Hier ist es das Ziel, jedes KundInnensegment mit einem passenden Kanal anzusprechen. Intrapersonelles Multi Channel Shopping besteht, wenn KundInnen einer KundInnengruppe verschiedene Vertriebskanäle während des Kaufprozesses nutzen (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 86). Von einem Channel Hopping wird nur gesprochen, wenn ein intrapersonelles Multi Channel Shopping im KundInnenverhalten vorliegt. Ein Beispiel für einen intrapersonellen Channel-Hopping Prozess: der Kunde/die Kundin startet seinen/ihren Kaufprozess mit der Informationssuche im Katalog und möchte Produkte auch vor Ort begutachten. Der Kauf findet anschließend im Internet statt, wo auch gleichzeitig die Sendung verfolgt

werden kann. Ist der Kunde/die Kundin mit der ausgelieferten Ware nicht zufrieden, gibt er diese im stationären Shop zurück (vgl. Wegener 2004, S. 211).

Auch in der Hotellerie tritt das Channel Hopping Verhalten bei KundInnen auf Grund von verschiedenen direkten und indirekten Vertriebskanälen auf. Ein häufig verwendetes Modell zur Untersuchung des Channel Hopping Verhaltens der KundInnen ist die Analyse des Customer Journey. Der Customer Journey beschreibt alle Berührungspunkte, die die KundInnen mit einem Unternehmen über alle möglichen Kanäle nutzt. Die Analyse dieses Customer Journeys und vor allem die Auswertung der daraus gewonnenen Informationen des KundInnenprozesses werden laut Gartner Hype Cycle in den nächsten Jahren noch weit mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Frank/McGuire 2016, S. 25f.). Zusätzlich können anhand des Customer Journeys und der daraus resultierenden Informationen über die genutzten Kanäle Vergleiche mit dem Wettbewerb gezogen werden.

Die Wichtigkeit der Analyse des Customer Journeys und somit des Channel Hopping Verhaltens wurde bereits von einigen Autoren erkannt. So sind bereits einige Modelle zur Analyse entstanden. Bei allen ist der grundlegende Gedanke, dass der Kaufentscheidungsprozess schon lange vor der Inanspruchnahme der eigentlichen Leistung beginnt und auch noch Prozesse nach dem Kauf bestehen, die mit der eigentlichen Kaufentscheidung in Verbindung stehen. Bei einer komplexen Kaufentscheidung (z.B. die Buchung einer Urlaubsreise) werden im Normalfall folgende fünf Phasen durchlaufen: Bedarfserkennung, Informationssuche, Bewertung der Alternativen, Kaufentscheidung und Verhalten in der Nachkaufphase (vgl. Kotler et al. 2011, S. 298).



Abbildung 7: Phasen des Kaufentscheidungsprozesses (in Anlehnung an Kotler et al. 2011, S. 298)

Das erste Modell, welches nicht von einem linearen Kaufentscheidungsprozess ausgeht, sondern den Ablauf kreisförmig darstellt, wurde 2007 von Schmücker entwickelt. Dadurch etablierte sich in der Marketingpraxis eine kreisförmige Darstellung. Es wurden auch Modelle entwickelt, die nur auf die Analyse des

Reiseentscheidungsprozesses abzielen. Das in der Literatur am meisten verwendete, abgewandelte und ausgebauten Modell wurde von Kreilkamp entwickelt und stellt den Kaufentscheidungsprozess im Tourismus in acht Schritten dar:



Abbildung 8: Customer Journey im Tourismus (in Anlehnung an Kreilkamp 2012, S. 10)

Gartner empfiehlt, statt sich jeden Verkaufskanal getrennt voneinander zu betrachten und zu analysieren, eine kombinierte Auswertung für alle Kanäle zu schaffen, um das KundInnenverhalten in Zukunft besser tracken zu können und folgende Vorteile für die KundInnen und das Unternehmen zu schaffen:

- Höhere KundInnenzufriedenheit durch eine personalisierte kanalübergreifende Interaktion
- Gezieltere Marketingaktionen durch genaue Auswertungen der Kanäle
- Effizienterer Einsatz von Kapazitäten in den verschiedenen Kanälen, um die KundInnenbedürfnisse in jeder Phase des Kontaktes zu befriedigen
- Genauere KundInnensegmentierung durch detaillierte Informationen der einzelnen Kanäle
- Verbesserte Customer Experience durch personalisierte Verkaufs- und Kommunikationsstrategien
- Ganzheitliche, kanalübergreifende Sicht auf die KundInnen und auf die Wettbewerbsaktivitäten (vgl. Frank/McGuire 2016, S. 25f.)

3.3 Chancen und Risiken von Multi Channel Management

Steht ein Unternehmen vor der Entscheidung, einen oder mehrere Vertriebskanäle gleichzeitig einzusetzen, so gilt es, folgende Argumente abzuwiegen:

Grundüberlegungen zur Wahl von Vertriebskanälen	
Kanalkonzentration – Argumente für den Einkanal- Vertrieb	Kanaldiversifikation – Argumente für Mehrkanal-Vertrieb und die Nutzung von VertriebspartnerInnen
<ul style="list-style-type: none"> • Klare KundInnenbeziehung • Konzentration auf eine kanalspezifische KundInnengruppe • Vollständige Ergebnisse • Keine doppelte Datenhaltung • Kein Knowhow Abfluss • Leichte Kanalsteuerung • Sicherung der Corporate Identity • Geringe Gefahr von Imageverlusten bei Problemen im Vertriebskanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Investitionen • Schnellere Markteinführung • KundInnenkenntnisse vor Ort • Nutzung der vorhandenen KundInnenkontakte des Vertriebspartners/der Vertriebspartnerin • Größere Zielgruppe • Einfacheres Erfassen hybrider Zielgruppen • Kanalspezifische Angebote • Übertragung mancher Aufgaben auf die PartnerInnen • Abspaltung des Dienstleistungsgeschäfts • Abgabe von Veredelungsfunktionen an PartnerInnen • Pufferlagerhaltung durch PartnerInnen • Logistische Kompetenz • Mehr Personalflexibilität im Kanal

Tabelle 8. Grundüberlegungen zur Wahl von Vertriebskanälen (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 638)

Neben den in der Tabelle angeführten Argumenten für und gegen den Vertrieb über mehrere Kanäle, werden in den folgenden Kapiteln weitere Chancen und Risiken bearbeitet:

3.3.1 Chancen von Multi Channel Management

- **Erhöhte Marktabdeckung und NeukundInnengewinnung:** Mit der Verwendung eines Absatzkanals kann oft nur ein Teil des Zielmarktes angesprochen werden. Durch die Nutzung neuer Vertriebskanäle können neue KundInnengruppen angesprochen werden und somit kann eine erhöhte Marktabdeckung erreicht werden. Vor allem durch online Kanäle eröffnen sich neue KundInnensegmente, die bis dato nicht angesprochen wurden (vgl. Wirtz 2013, S. 72f.; Heinemann 2011, S. 197f.; Schögel 2012, S. 394; Specht/Fritz 2005, S. 168; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 7; Friege 2016, S. 20).
- **Risikoausgleich durch Verringerung von Abhängigkeiten:** Abhängigkeiten können einerseits gegenüber KundInnengruppen und andererseits gegenüber Absatzmittler bestehen. Durch das Einsetzen eines Mehrkanalsystems können mehrere KundInnengruppen angesprochen werden. So teilt sich das Risiko auf. Die meist mit einem Multi Channel Vertrieb einhergehende Nutzung des online Vertriebs stärkt zusätzlich den direkten Vertrieb und kann so die Abhängigkeit von Absatzmittlern reduzieren (vgl. Wirtz 2013, S. 74; Heinemann 2011, S. 198f.; Schögel 2012, S. 397; Specht/Fritz 2005, S. 168; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 8; Friege 2016, S. 20)
- **Optimierung der Vertriebskosten durch Synergien und Kosteneinsparungen:** Unternehmen können durch den Einsatz von Multi Channel Vertrieb Kosten senken, indem KundInnen effizient gelenkt werden und eine gemeinsame Wertschöpfungskette wahrgenommen werden kann. Die KundInnen können beispielsweise von einem kostenintensiven Vertriebskanal (z.B. Vertrieb durch den Außendienst) auch einen kostengünstigeren Kanal (z.B. den eigener Webshop) umgelenkt werden. Neben dem Vertrieb können auch weitere Synergien genutzt werden. Viele Vertriebsaufgaben können im virtuellen Raum abgebildet werden. So können die kosten- und serviceintensiven Aufgaben eines Service Centers online durch eine FAQ- Bereich ergänzt werden, um die Personalkapazitäten

besser nutzen zu können. Des Weiteren können durch die Automatisierung von Aufgaben und die Zusammenlegung von gleichen Abläufen in verschiedenen Absatzkanälen, effizientere Prozesse geschaffen und die Fehlerquote verringert werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine Verknüpfung der verschiedenen Kanäle und Systeme (vgl. Wirtz 2013, S. 74f., Ahlert/Hesse 2003, S. 18f.; Heinemann 2011, S. 198; Schögel 2012, S. 394; Specht/Fritz 2005, S. 168; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 8; Friege 2016, S. 20).

- **KundInnenbindung durch umfassende KundInnenbetreuung und KundInnen Knowhow:** Zielgruppen unterscheiden sich auch in den Kanalpräferenzen, Nutzenvorstellungen und Bedürfnissen. Durch den Einsatz von verschiedenen Vertriebskanälen gleichzeitig können die einzelnen KundInnengruppen durch spezifische Angebote in dem für sie passenden Kanal angesprochen werden (vgl. Wirtz 2013, S. 73; Heinemann 2011, S. 199; Schögel 2012, S. 394; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 7f., Friege 2016, S. 20). Durch die Implementierung eines kanalübergreifenden Systems können zusätzlich KundInneninformationen über die einzelnen Kanäle hinweg erfasst und genutzt werden, um bessere Erkenntnisse über das Kaufverhalten der Zielgruppen zu erlangen (vgl. Bergmeier 2017, S. 13). Durch die zielgruppenspezifischen Vertriebskanäle kann sich ein Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren und so ein zusätzlicher Nutzen für die KundInnen schaffen, um die Zufriedenheit und dadurch auch die KundInnenbindung zu steigern (Wirtz 2013, S. 73).

E-Commerce als Chance

Die Chancen werden durch die Nutzung des e- Commerce bedeutend erhöht. Daher wird in diesem Kapitel die Implementierung eines online Kanals als Chance gesondert erarbeitet.

E-Commerce ist „*ein handels- und marktbezogener Begriff, der die elektronische Anbahnung, Vereinbarung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten über Computernetzwerke beschreibt. [...] Der absatzseitige E-Commerce umfasst den elektronischen Verkauf von Sachgütern und Serviceleistungen*“ (Specht/ Fritz 2005, S. 194). Elektronische Kanäle können verkaufsnotwendige Transaktionen unterstützen oder digitalisierbare Produkte

komplett übernehmen (Beispiel: Online Banking). So können erhebliche Transaktionskostenreduzierungen und signifikante Effizienzsteigerungen durch schnellere Prozesse ermöglicht werden. Im absatzseitigen e-Commerce gibt es drei grundlegende Optionsmöglichkeiten: bestehende Absatzkanäle können durch e-Commerce unterstützt werden, e-Commerce kann als eigenständiger Vertriebskanal genutzt werden und e-Commerce kann zur Erschließung neuer Geschäftsfelder beitragen. Wird der elektronische Vertrieb **im Rahmen bestehender Absatzkanäle** genutzt, so liegt das primäre Ziel in der Optimierung des Vertriebs, welches durch die innovative Zusatzleistung im bestehenden Kanal und die Steigerung der KundInnenzufriedenheit erreicht werden kann. Die zweite Möglichkeit ist, e-Commerce als **eigenständigen Kanal** zu nutzen. Unternehmen können den online Vertrieb entweder als einzigen Kanal oder auch als zusätzlichen Kanal implementieren. Mit dem elektronischen Vertrieb gelingt eine schnellere Marktdurchdringung und eine Ausweitung der Reichweite. Die dritte Möglichkeit, **e-Commerce zur Erschließung eines neuen Geschäftsfelds** zu nutzen, besteht darin, neue Leistungen des Unternehmens in elektronischen Märkten anzubieten. Im Prinzip wird hier ein innovatives Geschäftsmodell im Internet entwickelt und geht über die Nutzung des e-Commerce als Vertriebskanal hinaus (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 198 – 202). Deshalb wird die letzte Möglichkeit in den weiteren Ausführungen nicht berücksichtigt.

Die Einführung eines elektronischen Direktvertriebskanals bringt, neben den bereits erwähnten Vorteilen aus KundInnensicht (Einkaufsmöglichkeit außerhalb der Geschäftszeiten und gesteigerte Flexibilität) und den Chancen, die aus der Nutzung eines Multi Channel Vertriebs entstehen, weitere Vorteile aus Unternehmenssicht, wie beispielsweise:

- **Bessere Ressourcenverteilung:** Multioptionale KundInnen informieren sich im Normalfall vor dem Kauf im Internet. Mit der Nutzung des Internets als zusätzlichen Informationskanal können AnbieterInnen ihre Ressourcen, ihren wertvollsten KundInnen widmen und somit die profitabelsten KundInnenbeziehungen intensiver pflegen (vgl. Krone 2004, S. 17).
- **Imagegewinn und Markenverjüngung mit innovativen Absatzkanälen:** Unternehmen ohne Internet-Präsenz gelten mittlerweile als veraltet. Die eigene Webseite kann nicht nur als zusätzlicher Informationskanal, sondern auch zur Imagewerbung und Markenverjüngung genutzt werden. Viele potenzielle KundInnen bilden sich während ihres Besuches auf der Webseite

schon eine feste Meinung. Dies gilt vor allem bei den Digital Natives (vgl. Heinemann 2011, S. 199f.).

- **Flexible Reaktion auf Marktentwicklungen:** Kein Vertriebskanal ist so flexibel und schnell anpassbar wie der direkte online Vertrieb. So kann sehr schnell auf Marktentwicklungen reagiert werden und ermöglicht den Unternehmen, die KundInnen gezielt, individuell und aktuell anzusprechen und deren Bedürfnisse somit besser auszuloten (vgl. Krone 2004, S. 17).

3.3.2 *Risiken von Multi Channel Management*

Den zahlreichen Chancen, die sich einem Unternehmen bei Verwendung mehrerer Vertriebskanäle bieten, stehen aber auch einigen Risiken gegenüber. Die Risiken ergeben insbesondere durch eine mangelhafte Implementierung bzw. Eingliederung der einzelnen Vertriebskanäle in ein einheitliches, integriertes Multi Channel System (vgl. Wirtz 2013, S. 75; Heinemann 2011, S. 200; Ahlert/Hesse 2003, S. 21).

- **Verwirrung und Überforderung der KundInnen:** Wird ein Produkt oder eine Dienstleistung über verschiedene Vertriebskanäle angeboten, kann es zur Verwirrung bei KundInnen führen. Die Irritation entsteht vor allem dann, wenn die Erwartungen an eine integrierte, kanalübergreifende Lösungsbereitstellung nicht erfolgt. Ein Beispiel hierfür ist der KundInnenservice: erhalten die KundInnen über die verschiedenen Kanäle nicht die gleichen Auskünfte, so kann Misstrauen entstehen und der eigentliche Nutzen geht verloren. Überforderung entsteht in erster Linie dann, wenn verschiedene Leistungen und unterschiedliche Kanäle angeboten werden. Die KundInnen können nicht mehr beurteilen, welches Angebot für sie den größten Vorteil bietet (vgl. Hofbauer 2012, S. 98; Wirtz 2013, S. 75f.; Schögel 2012, S. 394; Specht/Fritz 2005, S. 168; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 8, Friege 2016, S. 20). Viele Unternehmen sind auch nicht auf einen Kanalwechsel eingestellt und können daher keine konsistente Kommunikation und Lösungsbereitstellung gewährleisten. Dies wirkt sich vor allem auf Channel- Hopper (siehe Kapitel 3.2.1) negativ aus (vgl. Wirtz 2013, S. 76). Zusätzlich ist es wichtig, die kanalübergreifende Konsistenz des Erscheinungsbilds sicherzustellen. Ist das Erscheinungsbild des Unternehmens über alle Kanäle hinweg nicht einheitlich, kann dies

wiederum Irritation und Abwanderung der KundInnen vom Unternehmen zur Folge haben (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 169).

- **Einheitliches Marketing:** Das konsistente Auftreten über alle Absatzkanäle hinweg - im Sinne eines Multi Channel Marketings - stellt jedoch ein Risiko für alle Kanäle dar. So kann es passieren, dass KundInnen mit einem Absatzkanal (z.B. Absatzmittler) schlechte Erfahrungen gemacht haben und sich diese negativen Erfahrungen auf alle Kanäle und das Unternehmen ausbreiten (vgl. Ahlert/Hesse 2003, S. 21).
- **Kontrollverlust durch Komplexitätszunahme:** In Multi Channel Systemen werden oftmals Kanäle kombiniert, auf die die LeistungsanbieterInnen unterschiedlichen Einfluss haben. Speziell gegenüber weitgehend unabhängig agierenden Absatzkanälen mit hoher Marktmacht, kann der Anbieter/die Anbieterin seine/ihre Vorstellungen nicht durchsetzen. Daher können die Absatzkanäle oftmals nicht einheitlich gesteuert werden (vgl. Schögel 2012, S. 395). Die Komplexität der Steuerung der Kanäle überfordert die Unternehmen und sie haben Probleme, ihre beschränkten Ressourcen effizient einzusetzen (vgl. Wirtz 2013, S. 77; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 9; Specht/Fritz 2005, S. 169). Durch die Komplexität des Vertriebssystems erhöht sich auch das Risiko des Kontrollverlustes der einzelnen Kanäle (vgl. Hofbauer 2012, S. 98). Zusätzlich wird die Situation oft durch das Fehlen von geeigneten Controllingssystemen erschwert. So kann die Ergebniswirkung oft nicht transparent dargestellt werden (vgl. Heinemann 2011, S. 200f.).
- **Suboptimierung:** Jeder Vertriebskanal in einem Multi Channel System stellt, basierend auf den jeweiligen KundInnengruppen, unterschiedliche Anforderungen an die LeistungsanbieterInnen. Die Herausforderung besteht auf Anbieterseite, allen Aufgaben und Anforderungen jedes Kanals gerecht zu werden. Verschiedene Parteien (z.B. Absatzmittler) haben unterschiedliche Erwartungen und brauchen eine kanalspezifische Lösung für jeden. Die Gefahr auf HerstellerInnenseite besteht, eine allgemein gültige Lösung, die für alle Kanäle anwendbar ist, nicht anbieten zu können: Erwartungen werden nicht ideal erfüllt werden und mögliche Chancen des Mehrkanalvertriebs, wie z.B. die gesteigerte KundInnenorientierung, gehen verloren. Andererseits kann die Lösung auch in die entgegengesetzte Richtung, indem jeder Kanal alle Aufgaben getrennt wahrnimmt,

ausschlagen. Es entsteht ein zusätzlicher Aufwand, der die Wirtschaftlichkeit eines Multi Channel Vertriebs, so keine integrierte Lösung für alle Kanäle gefunden werden kann, gefährdet (vgl. Wirtz 2013, S. 78f.; Heinemann 2011, S. 201; Schögel 2012, S. 395; Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 9, Friege 2016, S. 20).

Kanalkonflikte

In Bezug auf die Koordination der verschiedenen Absatzkanäle im Rahmen eines Multi Channel Vertriebs stellen Kanalkonflikte ein zentrales Risiko dar. Es gibt zwei grundsätzliche Konfliktrisiken: **Konflikte horizontaler Art** und **Konflikte vertikaler Art**. Unter Konflikte horizontaler Art werden Konflikte zwischen Distributionsorganen auf gleicher Stufe verstanden. Das kann zum Beispiel dann auftreten, wenn ein neuer Vertriebskanal implementiert wird (z.B. online Kanal) und sich so ein bestehender Absatzkanal in seiner Zielerreichung bedroht fühlt (z.B. Außendienst). Vertikale Konflikte kommen zwischen Distributionsorganen unterschiedlicher Stufen vor (z.B. Industrie und Absatzmittler). Dies sind typische Machtkonflikte (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 445). Die Ursachen für diese Konflikte können sein:

- Unterschiede im Zielsystem
- Lücke zwischen Rollenverhalten und Rollenerwartung
- Machtbeziehungen & Informationslücken
- Unterschiedliche Interpretation von Daten
- Kompetenzstreitigkeiten bezüglich kanalspezifischer Aufgaben
- Meinungsunterschiede bei dem Einsatz von Marketinginstrumenten
- Ressourcenverteilung (vgl. Schögel 2012, S. 421)

Konflikte horizontaler Art (auch interne Konflikte) treten durch den Aufbau zusätzlicher Vertriebskanäle auf. Von den bestehenden Vertriebskanälen wird erwartet, dass es zu einer Umverteilung des Verkaufsvolumens zu Gunsten der neuen Kanäle geben wird. Dies wird in der Literatur auch als **Kannibalisierungseffekt** bezeichnet (vgl. Gronover/Riempp 2001, S. 20). Der Kannibalisierungseffekt besagt, wenn neue Kanäle eingeführt werden, verlieren die bestehenden an Bedeutung und somit Umsatz. Wie sehr sich dieser Effekt auswirkt, hängt jedoch sehr stark von der Art des Produkts und von dem Kaufverhalten der jeweiligen Zielgruppen ab (vgl. Heinemann 2011, S. 201). Die Konflikte werden

kritisch, wenn auch die Allokation der Ressourcen am Verkaufserfolg gemessen werden (vgl. Gronover/Riempp 2001, S. 20). Konflikte innerhalb der Vertriebskanäle können auch auf Grund von differenzierter Preisgestaltung entstehen. Ist beispielsweise das Preisniveau im online Kanal niedriger als bei traditionellen Kanälen, fühlen sich diese in ihrer Verhandlungsposition bedroht. Des Weiteren können die neuen Systemanforderungen die MitarbeiterInnen verunsichern. Die Bereitschaft, neue Systemkompetenzen zu erlernen ist oftmals auf Grund der Umverteilungseffekte eingeschränkt (vgl. Wirtz 2013, S 76f.).

Konflikte vertikaler Art entstehen, wenn sich ein Akteur im Multi Channel System durch einen anderen oder einen neuen Vertriebskanal bedroht fühlt. Ein Beispiel hierfür ist, wenn der Anbieter/die Anbieterin bis dato nur über Absatzmittler verkauft hat und nun zusätzlich einen Webshop zur Stärkung des direkten Vertriebs implementiert. Versucht der Anbieter/die Anbieterin zusätzlich seinen neuen Vertriebskanal durch günstigere Preise in den Vordergrund zu stellen, so sieht der Absatzmittler seine Marktstellung gefährdet und die Beziehung den Zwischenhändlern verschlechtert sich. Das Ausmaß dieses beschriebenen Konflikts hängt sehr stark von der Abhängigkeit des Kanals vom Absatzmittler ab. Ist der Anbieter/die Anbieterin vom Verkauf über die Zwischenhändler stark abhängig, so werden auf Gegenmaßnahmen von diesen schnell getroffen werden, um seine Machtposition zu sichern. (vgl. Wirtz 2013, S. 77).

Unternehmen müssen sich bei der Einführung eines Multi Channel Managements bereits die Frage stellen, welche Konfliktwirkung sich aus der neuen Situation ergeben wird und wie damit umzugehen ist. Viele Konflikte lassen sich im Vorfeld durch eine offene Kommunikation der Ziele, Prioritäten und der Rollenverteilung im neuen System im Vorhinein vermeiden (vgl. Heinemann 2011, S. 202). Das Ziel im Multi Channel Management ist es jedoch nicht, Konflikte komplett zu vermeiden, sondern ein „optimales Konfliktniveau“ und eine Systemhygiene zwischen den Absatzkanälen zu erreichen. Ein optimales Konfliktniveau wird dann erreicht, wenn ein gewisses Maß an Spannungen zwischen den Konflikten herrscht, die sich positiv auf die Effizienz der Distribution auswirkt (vgl. Schögel 2011, S. 423 – 426).

3.4 Herausforderungen im Multi Channel Vertrieb

Aus dem vorherigen Kapitel über die Chancen und Risiken im Multi Channel Vertrieb geht hervor, dass sich die daraus entstehenden Herausforderungen nicht alleine auf isolierte Entscheidungen für oder gegen unterschiedliche Absatzkanäle in einem Mehrkanalsystem reduzieren lassen (vgl. Schögel/Sauer/Schmidt 2004, S. 9). Neben dem übergeordneten Ziel, die Leistungen in erwarteter Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen, gilt es vor allem, die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten in dem Distributionssystem kritisch zu betrachten und die daraus entstehenden Anforderungen zu erkennen. Die zentrale Aufgabe besteht in der Erreichung eines Channel-Fits (vgl. Schögel 2011, S. 396). Ziel des Channel-Fits ist es, einerseits die Absatzkanäle und andererseits die Zielgruppen, Produkte oder Dienstleistungen und die Marke optimal aufeinander abzustimmen. Der Vertriebskanal muss sich sowohl für das Produkt, als auch für die jeweilige Zielgruppe eignen (vgl. Wirtz 2013, S. 79). Trotz des grundlegenden Ziels eine nahtlose KundInnenbetreuung über alle Vertriebskanäle hinweg zu ermöglichen, sollte der jeweilige Kanal immer speziell auf die Bedürfnisse der dafür bestimmten Hauptzielgruppe ausgerichtet sein. Ein undifferenziertes Multi Channel Angebot wirkt sich negativ auf das Ziel der optimierten KundInnenansprache und der Steigerung der KundInnenprofitabilität aus. Daher ist immer ein „Fit“ zwischen den angebotenen Produkten oder Services, dem genutzten Kanal und der Bedürfnisse der Zielgruppe sicherzustellen (vgl. Wirtz 2002, S. 679). In diesem Kontext wird die Bezeichnung „doppelter Fit“ verwendet. Dieser wird erreicht, indem einerseits der interne und andererseits der externe Fit sichergestellt wird:

- **Interner Fit:** Abstimmung aller Informationen und Aktivitäten zwischen allen Absatzkanälen im Mehrkanalsystem
- **Externer Fit:** Abstimmung aller Vertriebskanäle auf die Markt- und Wettbewerbssituation (vgl. Wirtz 2013, S. 80)

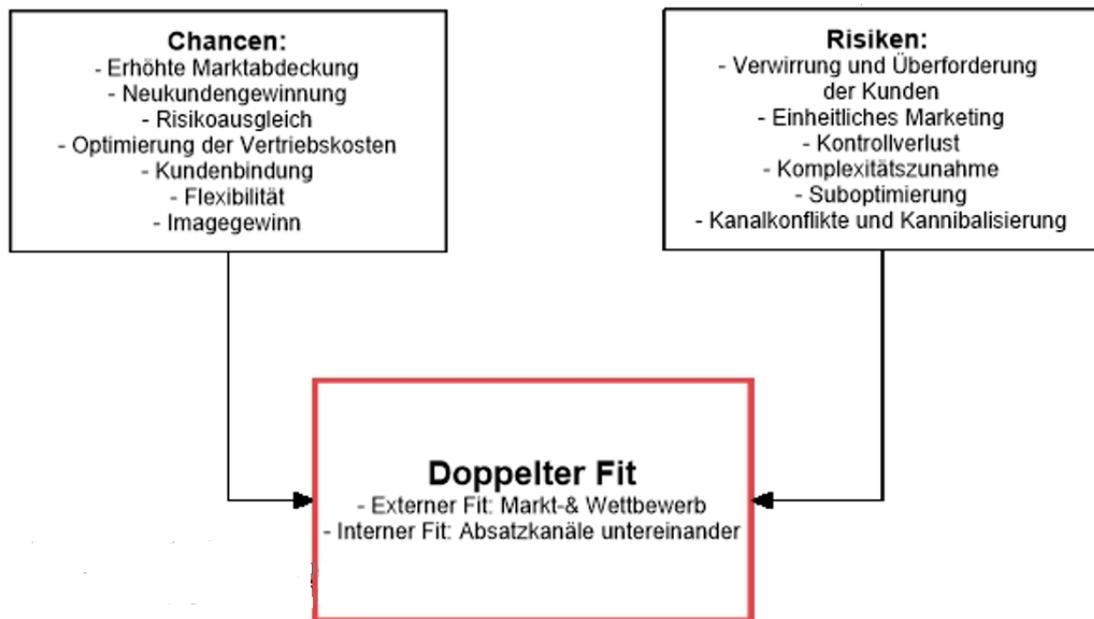


Abbildung 9: Doppelter Fit im Multi Channel System (eigene Darstellung)

Ein erfolgreiches Multi Channel Management verlangt, den Absatzkanal-Mix aktiv zu gestalten. Schafft ein Unternehmen die für seine KundInnen geeigneten Vertriebskanäle auszuwählen und passend zu kombinieren, besteht die Möglichkeit, die Chancen des Multi Channel Vertriebs wahrzunehmen und die Risiken zu vermeiden (vgl. Schögel 2011, S. 396).

3.5 Erkenntnisse aus diesem Kapitel

Multi Channel Management ist die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Distribution über mindestens zwei parallel genutzte direkte und indirekte Vertriebskanäle. Ziel ist es, die Kanäle so aufeinander abzustimmen, dass Synergien genutzt werden können und Kostenvorteile entstehen. Bei der Konzipierung des Mehrkanalsystems ist neben dem Abwiegen der Vor- und Nachteile des Mehrkanalsystems und der genutzten Vertriebskanäle, zusätzlich zu prüfen, ob das angebotene Produkt für das angestrebte Konzept und die jeweiligen Kanäle geeignet ist. Durch das veränderte KundInnenverhalten und den zunehmenden Wunsch der KundInnen ist jedoch ein Umdenken in Richtung Mehrkanalvertrieb und auch in Richtung elektronischer Vertrieb unverzichtbar und strategisch betrachtet ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Für die Analyse des Kaufentscheidungsprozesses der potenziellen KundInnen eignet sich die Customer Journey Analyse. Diese Analyse hält alle Informations- und Vertriebskanäle (direkt sowie indirekt) fest, welche die KundInnen im Kaufprozess

heranziehen. Um die Chancen des Mehrkanalvertriebs nutzen zu können und die Risiken erfolgreich abzuwenden, ist ein Konzept, welches einen „Doppelten Fit“ des Systems sicherstellt, wichtig. Das bedeutet, dass die Kanäle untereinander abgestimmt sind und auch, dass das Vertriebskanalportfolio optimal auf den Markt und den Wettbewerb abgestimmt wurden.

4. Theoretisches Vertriebskonzept mit Fokus auf Multi Channel Vertrieb für die Hotellerie

Das abschließende Kapitel des Theorieteils beinhaltet alle Aktivitäten, Prozesse und Entscheidungsoptionen, die zur Erstellung eines Vertriebskonzepts mit Fokus auf den Mehrkanalvertrieb einer Dienstleistung nötig sind. Es bildet somit den theoretischen Rahmen für den Praxisteil und fasst die im Theorieteil erarbeiteten Besonderheiten der Branchen und des Multi Channel Vertriebs zusammen. Zur Erarbeitung des Vertriebskonzepts werden klassische Ansätze zur Konzeptionierung des Vertriebs mit den Konzeptschritten eines Multi Channel Konzepts verglichen und kombiniert.

Als Basis wird das Vertriebskonzept von Erich- Norbert Detroy, Christine Behle und Renate vom Hofe herangezogen. Dieses Konzept wurde gewählt, da es eine Kombination von Ansätzen anderer Autoren ist und somit alle wichtigen Konzeptionsschritte beinhaltet. Verglichen wurde dieses ausgewählte Konzept mit Konzepten von: Christian Homburg/ Heiko Schäfer/ Janna Schneider, Peter Winkelmann, Heribert Meffert/ Manfred Bruhn, Holger Dannenberg und Claus Steinle. Um ein Vertriebskonzept zu gestalten, welches dem von Detroy/ Behle und vom Hofe entspricht und den Bezug zum Multi Channel Fokus herstellt, wurden bestehende Multi Channel Implementierungskonzepte kombiniert. Das erste Konzept stammt von Andreas Fürst und Martin Leimbach. Dieses wurde durch Konzeptschritte von Bernd Wirtz und Sebastian Lütje ergänzt. Die Multi Channel Konzepttheorie von Andreas Fürst und Martin Leimbach wurde ausgewählt, da sie viele Überschneidungen mit einem klassischen Vertriebskonzept bietet und sich so der Bezug zu dem Mehrkanalvertrieb gut herstellen lässt. Jedoch würde das Konzept von Fürst und Leimbach alleine als theoretischer Rahmen für den Praxisteil nicht ausreichen, da grundlegende Schritte der Konzeption, wie z.B. die Zieldefinition fehlen. Deshalb wurde das zweite Konzept zu Ergänzung herangezogen. In jedem einzelnen Schritt der Konzepterarbeitung wird der Bezug zum Mehrkanalvertrieb und auch zu den Besonderheiten des Vertriebes einer Dienstleistung hergestellt. In der folgenden Tabelle wird das gewählte Vertriebskonzept dargestellt. Bei jedem erforderlichen Schritt wird der Bezug zum Multi Channeling hergestellt.

Vertriebskonzept nach Detroy, Behle und vom Hofe		Multi Channel Bezug	
1	Situationsanalyse - Interne Analyse - Externe Analyse	Unternehmens- und produktbezogene Einflussfaktoren KundInnen- und Wettbewerbsbezogene Faktoren	Vgl. Wirtz 2013, S. 125; Wirtz/Lütje 2007, S. 177f.
2	Festlegung von Vertriebszielen	Zieldefinition für das Mehrkanalsystem	Vgl. Wirtz/Lütje 2007; S. 178f.
3	Entwicklung der Vertriebsstrategie - KundInnenselektion - Produktselektion - Art der Marktbearbeitung/ KundInnenansprache - Feldgröße	Strategiedefinition - Definition der vertikalen Kanalstruktur - Definition der horizontalen Kanalstruktur	Vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 91 - 93; Wirtz/Lütje 2007; S. 181 - 183; Wirtz 2013, S. 146 - 157
4	Erarbeitung von Vertriebsplänen - Ressourcen planen - Organisation planen - Gestaltung von Logistiksystemen	Design des Channel Systems - Aufgabendefinition - Auswahl der Vertriebskanäle	Vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 93 - 97; Wirtz/Lütje 2007; S. 184 – 186; Wirtz 2013, S. 182–194
5	Errechnung des Vertriebsbudgets		
6	Planung von Kontrollmaßnahmen		

Tabelle 9: Schritte eines Vertriebskonzepts (eigene Darstellung)

„Ein Vertriebskonzept umfasst alle Punkte, die in der Planung- sowie der vertrieblichen Umsetzungsphase beachtet werden müssen.“ (Detroy/ Behle/ Vom Hofe 2009, S. 55). Das Konzept muss auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt und zum Markt passend aufgesetzt werden (vgl. Winkelmann 2012, S. 215).

4.1 Situationsanalyse

Der erste Schritt in der Entwicklung eines Multi Channel Konzepts ist die umfassende Analyse der Ausgangssituation (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 59). Alle im konzeptionellen Rahmen getroffenen, Entscheidungen hängen von den aus der Situationsanalyse gewonnen Informationen ab. Daher ist eine vollständige und genaue Erfassung der Daten von großer Bedeutung (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 235). Die Situationsanalyse ist eine Prognose möglicher Veränderungen die sich auf das Vertriebskonzept auswirken könnten. Des Weiteren werden auch die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume ermittelt (vgl. Wirtz 2013, S. 126). Die Analyse enthält dafür einerseits die Erfassungen aller unternehmensexternen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Wettbewerb und KundInnen und andererseits die unternehmensinternen Einflussfaktoren (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 165). Daraus werden im Anschluss das Vertriebskonzept und die Vertriebsziele abgeleitet (vgl. Detroy/ Behle/ vom Hofe 2009, S. 57). Im Multi Channel Kontext, betonen Fürst und Leimbach, ist die Identifikation von produktbezogenen (internen), kundInnenbezogenen und wettbewerbsbezogenen (externen) Einflussfaktoren besonders wichtig, da diese unmittelbaren Einfluss auf die Channel Konfiguration bzw. das Channel Design haben (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 85).

4.1.1 Externe Analyse

Der erste Schritt in der Situationsanalyse ist die Analyse der unternehmensexternen Rahmenbedingungen. Die externe Analyse besteht aus einer Markt-, einer Konkurrenz-, einer Umfeld- und einer Trendanalyse (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 63). Aus diese Analysen können im Anschluss Chancen und Risiken für das Unternehmen abgeleitet werden. Diese, in der externen Analyse untersuchten Rahmenbedingungen, können in der Regel nicht vom Unternehmen beeinflusst werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 235 - 237). Im Multi Channel

Kontext sind vor allem die Analyse der KundInnen und deren Kaufverhalten und die Untersuchung des Multi Channel Verhaltens des Wettbewerbs von Bedeutung (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 86f.; Wirtz/Lütje 2007, S. 178):

- **KundInnenanalyse:** Um sicherzustellen, dass das Vertriebssystem alle gewünschten Zielgruppen erreicht, ist es von besonderer Bedeutung, das Kauf-, bzw. Kanalwahlverhalten während des Kaufprozesses der KundInnen (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 86) und ggf. auch die Veränderung seit der letzten Analyse zu kennen (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 178).
- **Wettbewerbsanalyse:** Hier geht es vor allem darum, die Multi Channel Aktivitäten des Wettbewerbs zu analysieren und zu erkennen, ob die relevanten Mitbewerber eine Vorreiterrolle in der Kanalwahl einnehmen oder ob der Mitbewerber überhaupt alle vom den KundInnen genutzten Kanäle anbietet (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 87). Nimmt das Unternehmen selbst die Vorreiterrolle ein und deckt alle Channel Hopping Anforderungen, so kann dies eine Differenzierungschance darstellen (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 178).

Analyseinstrument für das KundInnenverhalten

Ein geeignetes Modell zur Untersuchung des Kaufprozesses und des Kanalwahlverhaltens der Multi Channel KundInnen ist die Analyse des Customer Journeys (siehe Kapitel 3.2.2). Folgend ist eine Customer Journey Analyse beispielhaft ausgeführt.

Inspirationsphase

Befindet sich der Kunde/die Kundin in der Inspirationsphase, hat er sich noch nicht für eine Destination entschieden (vgl. Roland Berger GmbH o.J., S. 7). Durch Surfen im Internet oder Lesen von Reiseberichten werden Anregungen gesucht. Im Internet spielen vor allem Blogbeiträge, Bewertungsplattformen, Videoplattformen und ähnliche Plattformen eine Rolle (vgl. Horster 2015, S. 104).

Informationsphase & Selektionsphase

Die Destinationswahl und die Art des Urlaubs sind in der Informationsphase bereits entschieden. Nun beginnt die konkretere Suche nach weiteren Informationen, wie z.B. Übernachtungsmöglichkeiten und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten (vgl. Roland

Berger GmbH o.J., S. 7). Hierfür spielen Suchmaschinen eine große Rolle: laut Google werden 87% der Urlaubreisen online recherchiert. Jede zweite online Recherche wird bereits mobile durchgeführt und durchschnittlich werden 28 Webseiten besucht (vgl. Google 2016). Um die erfassten Informationen einschätzen zu können, sind Qualitätssignale wie Zertifikation (HolidayCheck Award) oder Qualitätssiegel (Tripadvisor Travellers Choice Zertifikat) relevant (vgl. Horster 2015, S. 105). In der Selektionsphase werden die gesammelten Informationen bewertet, um einzelne AnbieterInnen ausschließen zu können. Hierzu wird auf Destinations- und Anbieterseiten zurückgegriffen, da hier meist die gewünschte Informationstiefe angeboten wird. Die gewünschte Informationstiefe hängt jedoch stark von den individuellen Bedürfnissen des Reisenden, der Reisenden ab und kann stark variieren. Schlüsselinformationen für die Hotellerie können jedoch sein: Informationen über die Lage, Sauberkeit oder Preisklasse. Neben den Leistungsträger-Webseiten werden auch andere Portale zum Informationsvergleich besucht: Vergleichsportale wie Metasuchmaschinen (z.B. Trivago), Bewertungsplattformen (z.B. Tripadvisor, HolidayCheck) und Buchungsportale (Booking.com oder Expedia) (vgl. Horster 2015, S. 105).

Validierungsphase

Befindet sich der zukünftige Kunde/die zukünftige Kundin in der Validierungsphase, so hat er oder sie sich schon für einen Anbieter/eine Anbieterin entschieden. Die Entscheidung soll in dieser Phase nur noch von Meinungen Dritter bestärkt werden. Dafür werden hauptsächlich Bewertungsplattformen verwendet, aber auch die Bewertungen auf sozialen Netzwerken wie Facebook spielen eine Rolle. Der Übergang zur Buchungsphase kann durch positive Reputationen bestärkt oder durch negative Bewertungen unterbrochen werden. Dies hängt zusätzlich auch davon ab, wie sehr sich der Kunde/die Kundin von der Meinung Dritter beeinflussen lässt (vgl. Hofbauer/Dürr 2007, S. 29).

Buchungsphase

In der Buchungsphase steht die Auswahl der Leistungsträger fest und der Kunde/die Kundin möchte buchen. Hierfür stehen ihm verschiedenste Kanäle zur Verfügung. Bei der Wahl des Buchungskanals ist die Qualität der Buchungsstrecke, also die Professionalität, Vertrauenswürdigkeit und sofortige Verfügbarkeit bei der Anfrage von

Bedeutung. In dieser Phase erkennt man bei den KundInnen teilweise ein „ROPO-Verhalten“ (Research Online, Purchase Offline). Das bedeutet, dass KundInnen online recherchieren und vergleichen, aber offline, z.B. per Telefon oder direkt im Reisebüro buchen (vgl. Horster 2015, S. 106). Dieser Effekt gilt vor allem bei Pauschalreisen, hier werden 58% der Reisen online recherchiert und offline gebucht. Bei Hotelbuchungen sind es 39% der Buchungen, bei denen der ROPO-Effekt zum Tragen kommt und bei Flugbuchungen nur 13% (vgl. Google 2016). In dieser Phase ist auch der Preisvergleich zwischen den einzelnen Portalen entscheidend. Hierfür werden Metasuchmaschinen wie Trivago herangezogen. Diese Preisvergleichsportale stellen Vergleichsinformationen für den oder die Suchende/n kostenlos zur Verfügung. Zur Buchung wird der Kunde/die Kundin jedoch auf die jeweilige Webseite des Anbieters/der Anbieterin weitergeleitet, das heißt, dass auf diesen Metasuchportalen keine Buchungen direkt getätigt werden. Der Kunde/die Kundin könnte so, im besten Falle auf die hoteleigene Webseite weitergeleitet werden. Doch auf Grund der für den Gast (w/m) sehr kurzen und immer gleichbleibende Buchungstrecke der OTAs, erfolgen viele Buchungen über indirekte Vertriebskanäle (vgl. Horster 2015, S. 106f.). Hierbei spielt auch die derzeit herrschende Marktmacht der OTAs eine große Rolle (vgl. Theiner Michael 2016).

Reise- oder Erlebnisphase

Ist der Gast (m/w) nun vor Ort, spielen mobile Technologien eine vorherrschende Rolle. Besonders standortbezogene, also Location-Based-Services (LBS) zusammen mit Augmented Reality, der Erweiterung der Realität über das Smartphone, werden von Gästen immer mehr genutzt. Um die Services nutzen zu können, wird von dem Hotel eine flächendeckende Netzabdeckung (z.B: WLAN) vorausgesetzt. So hat der Gast (m/w) die Möglichkeit, alle Erlebnisse sofort über soziale Netzwerken zu teilen (vgl. Horster 2015, S. 107 - 111).

Nachbereitungsphase & Weitergabephase

In der Nachbereitungsphase werden Urlaubserlebnisse nachempfunden. Fotos, Videos und Berichte werden im privaten Rahmen sortiert. Eine Auswahl an Fotos, Videos oder Berichten, welche veröffentlicht werden können, wird zusammengestellt. In der Weitergabephase gibt der Kunde/die Kundin seine/ihre Erfahrungen weiter. Dies kann direkt (an die Leistungsträger) aber auch indirekt, beispielsweise an Freunde

(offline oder online) passieren. Waren Erlebnisse besonders positiv oder negativ, werden diese auch oft über Bewertungsplattformen geteilt (vgl. Horster 2015, S. 107, S. 111).

4.1.2 Interne Analyse

Die Unternehmensanalyse ist der zweite wichtige Baustein der Analyse. Sie hilft, die Stärken und Schwächen, die die Umsetzung des Konzepts entweder fördern oder auch behindern, zu ermitteln. Die interne Unternehmensanalyse umfasst die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, die vorhandenen Kernkompetenzen, die finanziellen Ressourcen und die Vertriebsstruktur (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 235). Bei der Konzeption im Multi Channeling sind zwei unternehmensinterne Analysepunkte besonders wichtig:

- **Produkteigenschaften:** Um die in der Strategie angestrebte Produktpositionierung am Markt zu erreichen, sind unter anderem auch die passenden Vertriebskanäle nötig. Hochpreisige Produkte verlangen oftmals einen konsistenten Marktauftritt. Der Vertrieb von niedrigpreisigen Produkten hingegen erfordern meist eine deckende Marktpräsenz. Des Weiteren gilt die Eignung des Produkts für den jeweiligen Vertriebskanal zu hinterfragen, da nicht jedes Produkt für alle Vertriebskanäle geeignet ist. Zum Beispiel haben erklärungsbedürftige Produkte viel intensivere Anforderungen an den Absatzkanal (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 87). Da es sich bei einer Hotelleistung um einen kontaktbasierten Service handelt, ist die Eignung für direkte/indirekte und online/offline Vertriebskanäle gegeben (siehe Kapitel 2.1.2 und Kapitel 3.1.3).
- **Channel Situation:** Die Gründe für eine Multi Channel Konzeption können vielfältig sein. Um ein erfolgreiches Konzept erstellen zu können, ist es daher von Bedeutung, die ursprünglichen Beweggründe zu kennen. Typische unternehmensinterne Gründe sind: Misfit der vorhandenen Distributionsstrukturen oder begrenzte Wachstumsmöglichkeiten. Bei einem **Channel-Misfit** kann zwischen einem quantitativen und qualitativen Misfit unterschieden werden. Von einem quantitativen Misfit spricht man, wenn die Zahl der Zwischenhändler entweder zu hoch oder zu niedrig ist. Beides kann sich negativ auf die Kostenstruktur und den Wettbewerb innerhalb des Distributionssystems auswirken. Ein qualitativer Misfit liegt vor, wenn der

Absatzkanal nicht der Qualität der angebotenen Leistung bzw. dem Qualitätsanspruch des Unternehmens entspricht. Sind die bestehenden Absatzkanäle ungeeignet, neue KundInnengruppen zu erschließen, so **schränken sie das Wachstum des Unternehmens ein**. Auch in diesem Fall ist ein Redesign bzw. eine Erweiterung des Channel- Portfolios unumgänglich (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 177f.).

Analyseinstrument für die interne Analyse

Für die interne Analyse ist eine Stärken-Schwächen-Analyse geeignet. Diese Analyse hat die Identifikation von Stärken und Schwächen und somit die Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zum Ziel. Diese Stärken und Schwächen werden immer im Vergleich mit dem relevanten Wettbewerb definiert. Zusätzlich fließen die Marktbedingungen mit in die Analyse ein (vgl. Tomczak/Kuß/Rienecke 2009, S. 42). Um diese Informationen zu erheben, eignen sich Dokumentationen über lange Zeiträume, Statistiken und Gespräche mit unternehmenseigenen MitarbeiterInnen, sowie mit BranchenexpertInnen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 242).

Für die interne Analyse hinsichtlich eines Multi Channel Konzepts ist es nicht nötig, alle Unternehmensbereiche zu analysieren. Bereiche deren Stärken und Schwächen im Detail analysiert werden sollten, sind Marketing und Vertrieb und ggf. die technische Unternehmensinfrastruktur. Diese Bereiche haben einen erheblichen Einfluss auf das Multi Channel Konzept (vgl. Wirtz 2013, S. 131f.). Wie sich Stärken und Schwächen auf das Konzept auswirken, wird in der folgenden Tabelle als exemplarisches Stärken-Schwächen-Profil dargestellt:

	Abteilung	Beschreibung	Auswirkungen
Stärke	Vertriebsorganisation	Flache Hierarchien, offene innovative Kultur	Innovative Kultur und offenes Verhalten auch gegenüber Veränderung unterstützt die Einführung neuer Vertriebskanäle
	Technologische Infrastruktur	Sehr fortschrittliches IT-System (PMS-System, Channel Management System ¹)	Verschiedene Kanäle automatisch aufeinander abstimbar und steuerbar
Schwächen	Vertrieb	Fehlendes Know-How zur Einführung eines neuen Absatzkanals	Erweiterung der Distribution ohne Zukauf von externem Know-How gefährdet
	Marketing	Fehlende Integrationskompetenz	Abstimmung zwischen den einzelnen Kanälen erschwert, Folge: kein konstantes Auftreten

Abbildung 10: Stärken-Schwächen-Profil (in Anlehnung an Wirtz 2012, S. 131 - 133)

4.1.3 SWOT Analyse

Aus der Kombination der aus der externen und internen Analyse gewonnenen Informationen, kann ein SWOT Katalog abgeleitet werden. Das Akronym SWOT steht für **S**trengths – Stärken, **W**eaknesses – Schwächen, **O**pportunities – Chancen, und **T**hreats – Gefahren. Die Stärken und Schwächen ergeben sich aus der internen Analyse. Die Chancen und Risiken können aus der externen Analyse abgeleitet werden. Aus dem SWOT-Katalog werden in der Konzeption, Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Risiken und Verbesserung der Schwächen, sowie zur Stärkung von Chancen und Nutzung von Stärken abgeleitet (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 70). Auf Grund der einfachen Durchführung, ist die SWOT Analyse eine geeignete

¹ PMS-System: Property Management System = ein computerbasiertes Hotelverwaltungssystem welches die Kapazitäten-Verwaltung, Buchungsverwaltung, Gastdatenverwaltung, POS-Systeme, Rechnungslegungssystem uvm. inkludiert (vgl. Negi 2014, S. 909). Channel Management System = ist die Schnittstelle zwischen dem PMS-System und verschiedenen Vertriebskanälen. Die Verfügbarkeiten (freie Kapazitäten) und die Nächtigungspreise werden an die Kanäle automatisch verteilt und Buchungen und Kundendaten können in Echtzeit in das PMS-System überspielt werden (vgl. Spalteholz o.J.)

Art, um die Ausgangssituation des Unternehmens zusammenzufassen und erste Stoßrichtungen der Konzeption festzuhalten (vgl. Pepels 2009, S. 41 – 45).

4.2 Zieldefinition im Multi Channel Vertrieb

Aufbauend auf die Evaluierung der IST-Situation des Unternehmens können distributionsspezifische Ziele formuliert werden (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 178). Ziele sind ein Hauptbestandteil der konzeptionellen Planung. Sie erfüllen die Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 199). Ohne Ziele ist keine rationale Planung möglich, da diese aufzeigen, wo es kurz-, mittel- und langfristig hingehen soll (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 73). Vertriebsziele sind Bestandteil der Unternehmensziele und werden aus der Unternehmens- bzw. Vertriebsstrategie abgeleitet. Das Vertriebskonzept wird anschließend auf die Vertriebsziele ausgerichtet (vgl. Maas 2012, S. 87). In der folgenden Abbildung wird illustriert, wie ein Zieldefinitions- Prozess aussieht:



Abbildung 11: Ableitung von Vertriebszielen (in Anlehnung an Hofbauer/ Hellwig 2012, S. 81; Wirtz/ Lütje 2007, S. 177)

Wichtig bei der Planung von strategischen Zielen ist, dass diese auf die einzelnen Marktsegmente heruntergebrochen werden. So kann sichergestellt werden, dass die Ziele realistisch und operativ umsetzbar sind (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 100). Die strategischen Vertriebsziele werden auf operative Vertriebsziele

heruntergebrochen. Diese sind wesentlich detaillierter als die strategischen Ziele. Beispiele hierfür sind: Marktanteile, Absatz- und Umsatzzahlen, etc. (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S 82).

4.2.1 Anforderungen an die Ziele

Damit die Ziele wirksam und zweckmäßig definiert werden können, müssen sie einigen Anforderungen entsprechen. Die bekannteste Regel zur Festlegung von Zielen ist die SMART-Regel. Sie beinhaltet folgende Kriterien:

- S- Specific:** Ziele müssen konkret, eindeutig und präzise formuliert sein.
- M- Measurable:** Quantitative und qualitative Ziele müssen so formuliert sein, dass sie am Ende messbar und kontrollierbar sind.
- A- Achievable:** Ziele müssen motivierend und ehrgeizig, jedoch mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen erreichbar sein.
- R- Relevant:** die gesetzten Ziele müssen der Unternehmensstrategie entsprechen und für den Erfolg des Unternehmens tatsächlich relevant sein.
- T- Time based:** Ziele können kurz-, mittel- oder langfristig gesetzt sein. Sie müssen auf jeden Fall mit einem Endtermin versehen sein (vgl. Schürmann 2016, S. 107f.)

4.2.2 Zielsystem im Multi Channel Vertrieb

Multi Channel Ziele sind beabsichtigte Zustände, die durch die Verwendung von Multi Channel Management Instrumenten erreicht werden sollen. Auch die Multi Channel Vertriebszeile werden von den übergeordneten Unternehmenszielen und den strategischen Marketingzielen abgeleitet. Bei der Festlegung der Multi Channel Ziele ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass Ziele nicht in Konkurrenz zueinander stehen, da sonst Kanalkonflikte unvermeidbar sind. Im Multi Channel Management unterscheidet man zwischen ökonomischen Zielen und psychografischen Zielen. Ökonomische Ziele sind z.B. die Vertriebskostenreduzierung oder die NeukundInnengewinnung. Unter psychografischen Zielen versteht man beispielsweise die Verbesserung des Images oder die Steigerung der KundInnenerreichbarkeit (vgl. Wirtz 2013, S. 65 - 66).

Mögliche Ziele im Multi Channel Vertrieb werden von Wirtz und Lütje wie folgt beschrieben:

- **Vertriebskostenreduzierung (quantitativ):** Durch das Nutzen von neuen Vertriebskanälen (wie z.B. einem online Shop), kann die Kostenstruktur des Mehrkanalsystems in vielen Bereichen beeinflusst werden.
- **Distributionsgrad (quantitativ):** Diese Kennzahl stellt die Verbreitung eines Produkts, gemessen an den Anteilen der Absatzmittler, am Markt fest. Durch die Bestimmung des Distributionsgrads kann die Reichweite eines Produktes festgelegt werden. Die Erhöhung des Distributionsgrads kann so wiederum zum übergeordneten Unternehmensziel, der Steigerung des Marktanteils, beitragen.
- **Image eines Absatzkanals (qualitativ):** Der Absatzkanal repräsentiert auch das Image des Produktes. Ist es das Ziel, ein modernes Premiumprodukt am Markt zu positionieren, so müssen auch die Vertriebskanäle dem Image entsprechend gewählt werden. Verfolgt ein Unternehmen eine Differenzierungsstrategie durch das Angebot von hochwertigen Produkten, so ist ein Discounter als Vertriebskanal kontraproduktiv (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 179).

4.2.3 Kennzahlen in der Hotellerie

Bianca Spalteholz empfiehlt eine quantitative Messung der einzelnen Kanäle auf monatlicher Basis, um das Gesamtverhältnis des Mehrkanalsystems zu lenken. Ziele für die einzelnen Vertriebskanäle werden vom Gesamt-Logis-Budget abgeleitet. Vor allem der Business-Mix des Hotels (Reisende, die den vollen Preis bezahlen, Reisbürobuchungen und Firmenpreisbuchungen) hat großen Einfluss auf die Zielhöhe. Anhand folgender Kennzahlen können die Ziele für die einzelnen Vertriebskanäle festgelegt werden:

- Umsatz – getrennt nach Logis, F&B und Extras
- Erzielter Durchschnittspreis pro Vertriebskanal
- Anteil des Vertriebskanals am Gesamtumsatz

Diese Ergebnisse werden immer mit dem budgetierten Ergebnis und dem Vorjahr verglichen, um eine Entwicklung ableiten zu können (vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. 2017).

4.3 Strategiedefinition im Multi Channel Konzept

Im Rahmen des Multi Channel Management Konzeptes müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, wie man den Markt bearbeiten will (vgl. Wirtz 2013, S. 146). Die Strategiedefinition ist daher der erfolgskritischste Schritt in der Konzeption (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 91).

4.3.1 Definition der vertikalen Kanalstruktur

Im ersten Schritt der Strategiedefinition werden Strukturen innerhalb des Multi Channel Systems bestimmt und die vertikale Kanalstruktur entschieden (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 181). Bei der Definition der vertikalen Struktur werden die Art und die Anzahl der Absatzkanäle bestimmt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 515). Zunächst muss entschieden werden, ob man einen einstufigen (direkten) Vertrieb, eine mehrstufige (indirekte) Distribution oder beides anstrebt (vgl. Winkelmann 2012, S. 635). Für diese Entscheidung müssen die Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Vertriebs sowie die Chancen und Risiken des Multi Channel Vertriebs abgewogen werden. Meistens bestimmen auch die Branchen- und Vertriebssystembedingungen sowie das Kaufverhalten der KundInnen, wie sich das Vertriebssystem zusammensetzt. Ein Mehrkanalsystem ist daher für die meisten Unternehmen unverzichtbar geworden (vgl. Winkelmann 2012, S. 638). Die vertikale Struktur des Vertriebssystems in der Hotellerie könnte - wie in der folgenden Abbildung illustriert - aussehen:

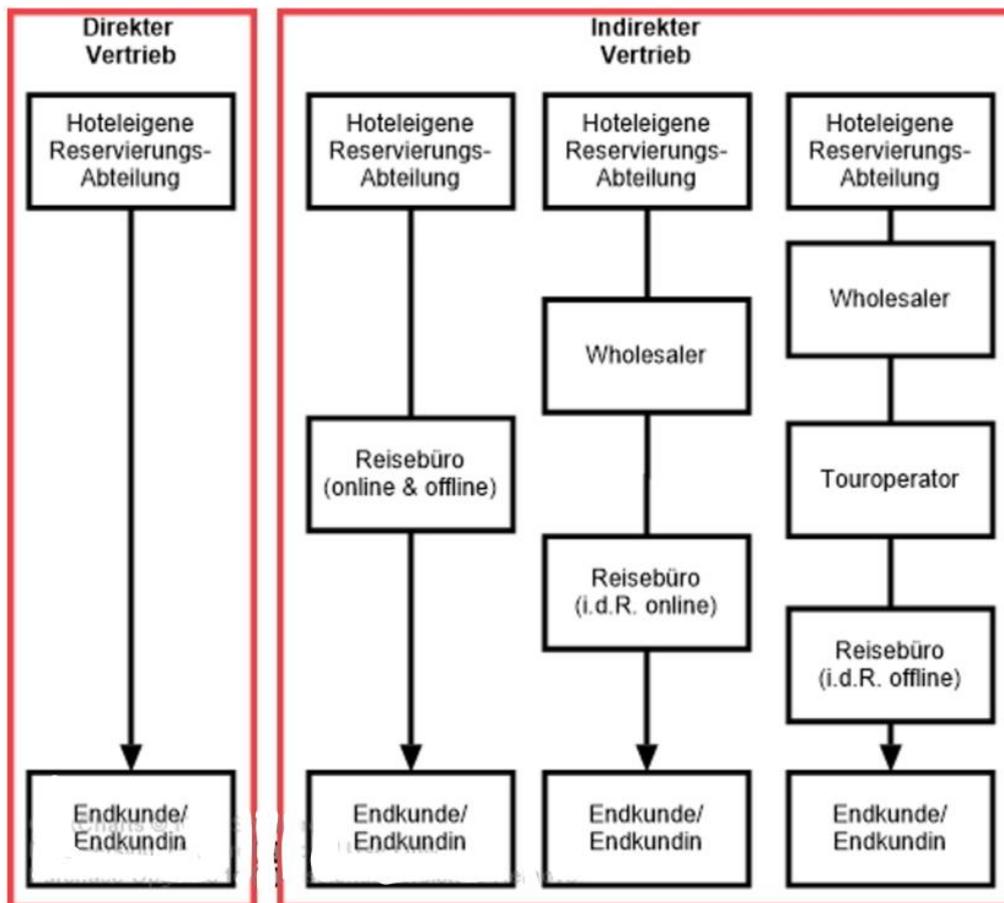


Abbildung 12: Vertikale Vertriebsstruktur in der Hotellerie (eigene Darstellung)

4.3.2 Definition der horizontalen Kanalstruktur

Bei der Definition der Distributionsintensität gilt es zuerst, sich zwischen den drei Grundtypen in der horizontalen Struktur zu entscheiden:

- **Intensive Distribution:** Ziel ist es, eine möglichst hohe Marktabdeckung und so viele Absatzmittler wie möglich, ohne Rücksicht auf Qualität aufzunehmen.
- **Selektive Distribution:** Hier werden Absatzmittler anhand qualitativer Kriterien ausgewählt.
- **Exklusive Distribution:** Hier liegt eine Beschränkung der Anzahl der Absatzmittler vor (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 183f.).

Diese Entscheidung bestimmt die Breite des Distributionssystems. Für welchen Grundtyp der Distribution sich ein Unternehmen entscheidet, hängt hauptsächlich von den Zielen für das Mehrkanalsystem ab.

Ist diese erste Entscheidung getroffen, muss als zweiter Schritt das Verhältnis der einzelnen Absatzmittler und Kanäle zueinander festgelegt werden. Ziel hierbei ist es, den „Channel Fit“ optimal zu erreichen (siehe Kapitel 3.4). In diesem Kontext kann zwischen drei prototypischen Kanalstrukturen entschieden werden: fokussiertes -, integriertes- und hybrides Distributionssystem (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 172f.). In der folgenden Abbildung werden die Systeme anhand ihrer Flexibilität und ihrer Inter-Channel Koordination eingeordnet:

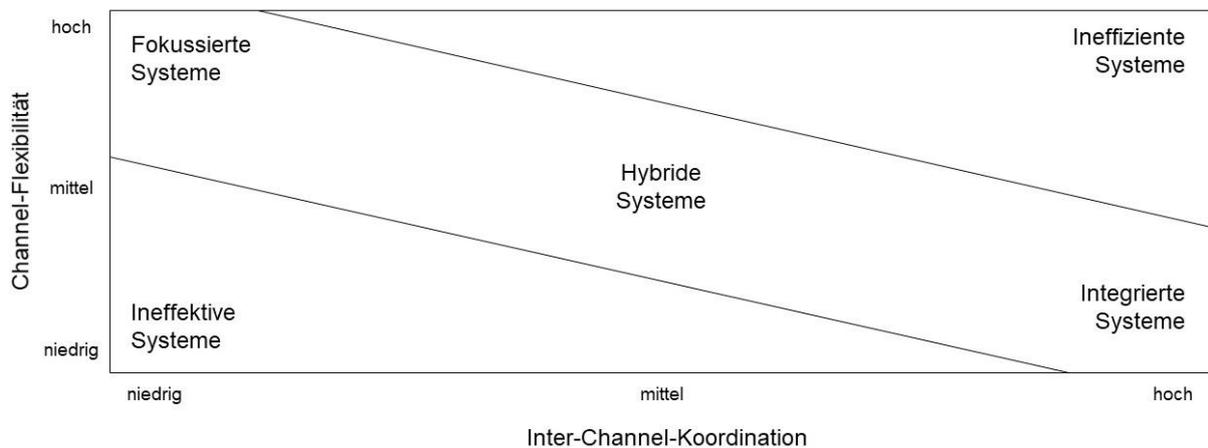


Abbildung 13: Optimale Distributionsstruktur (in Anlehnung an Wirtz/ Lütje 2007, S. 185)

Fokussiertes Distributionssystem

In einem fokussierten Distributionssystem werden die einzelnen Absatzkanäle getrennt behandelt. Dies hat eine hohe Flexibilität zur Reaktion auf Veränderungen der Umwelt und eine zielgruppenspezifische Kanalanpassung als Vorteil. Als Nachteil kann die ungünstige Kostenstruktur genannt werden, da alle Aufgaben pro Kanal erledigt werden müssen und so die Synergieeffekte verloren gehen. Zusätzlich hat dieses System auch einen hohen Kontrollaufwand pro Kanal zum Nachteil (vgl. Heinemann 2011, S. 50).

Integriertes Distributionssystem

Können die Zielgruppen nicht klar getrennt werden, oder ist eine hohe Überlappung der ZielkundInnen der verschiedenen Kanäle gegeben, so ist ein integriertes Distributionssystem passend. Hier sind alle Kanäle aufeinander abgestimmt, und der interne Fit steht im Mittelpunkt. So können die Synergieeffekte eines Mehrkanalsystems optimal genutzt werden. Der Nachteil des integrierten Systems ist die Unflexibilität des Systems (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 173f.)

Hybrides Distributionssystem

Das hybride Distributionssystem steht zwischen den bereits erwähnten Systemen. Die Markt- und Wettbewerbssituation fordern flexible Strukturen und eine gute Abstimmung der Vertriebskanäle. Um dies zu erreichen, muss sowohl der externe, als auch der interne Fit erreicht werden. Das hybride System ermöglicht diesen Fit, indem sich zum einen die Absatzkanäle auf spezifische KundInnensegmente konzentrieren und zum anderen die restlichen Kanäle die Bearbeitung der übrigen Zielgruppen übernehmen. Es werden einzelne fokussierte und mehrere integrierte Absatzkanäle kombiniert (vgl. Schögel 2012, S. 434).

Welches System passend für das jeweilige Unternehmen ist, hängt einerseits von den Zielen und andererseits von der gewählten Strategie ab. Da die Hotellerie meist verschiedene KundInnengruppen (B2B und B2C) anspricht, ist ein hybrides System im Normalfall passend. So können die Firmenverträge und Reisebürobedingungen (B2B) zu fixen Preisen anders angeboten werden, als die Preise und Verfügbarkeiten für die IndividualkundInnen (B2C).

4.4 Design des Channel Systems

Im Rahmen der Festlegung des Channel Systems wird die Strategiedefinition weiter ins Detail verfeinert. Es werden die Details der Aufgabendefinition (Leistungs-, KundInnendefinition und die Definition der Vertriebsprozesse) festgehalten. Ist dies erledigt, kann zur Selektion der einzelnen Vertriebskanäle übergegangen werden.

4.4.1 Aufgabendefinition

Eine zentrale Entscheidung im Zuge der Aufgabendefinition ist die Entscheidung, welche Leistungen in welchen Vertriebskanälen angeboten werden. Es muss also der Grad der Überlappung zwischen den Kanälen festgelegt werden. Bei einer niedrigen Überlappung werden die Leistungen zwischen den Vertriebskanälen klar getrennt. In Mehrkanalsystemen, mit einer hohen Leistungsüberlappung, sind die identischen Leistungen in jedem Kanal vorzufinden. Konflikte in einem System mit hohem Überlappungsgrad sind eher wahrscheinlich, jedoch wird auch der Wettbewerb zwischen den Kanälen gefördert (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 95).

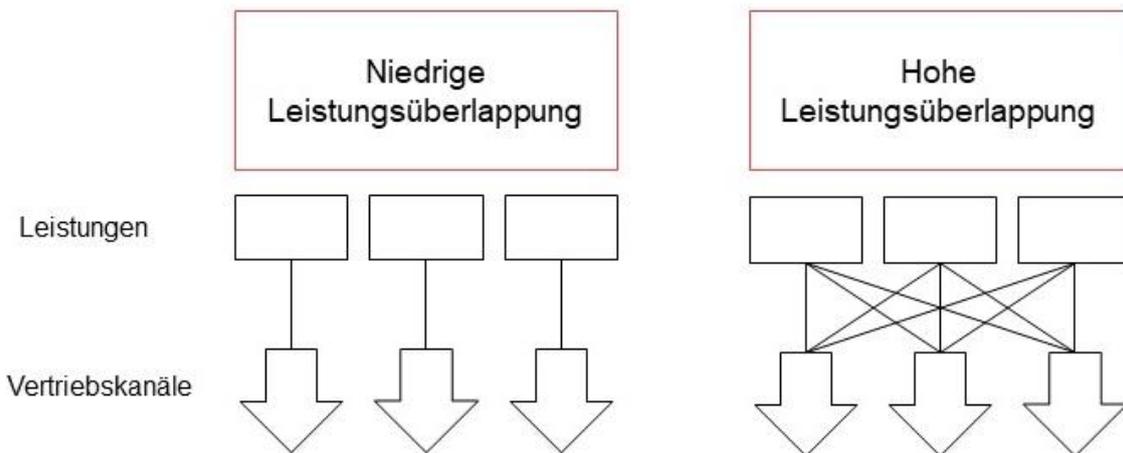


Abbildung 14: Formen der Leistungsdefinition (in Anlehnung an Fürst/ Leimbach 2011, S.95)

Für jeden Vertriebskanal muss auch festgelegt werden, welche KundInnensegmente angesprochen werden sollen. Auch bei der KundInnendefinition ist der Überlappungsgrad entscheidend. Bei einem niedrigen Überlappungsgrad werden die KundInnensegmente pro Vertriebskanal klar abgegrenzt. Das hat zum Vorteil, dass jeder Vertriebskanal bestmöglich auf die KundInnenbedürfnisse abgestimmt werden kann. Systeme, mit hoher KundInnenüberlappung hingegen, adressieren mit verschiedenen Vertriebskanälen alle Kundengruppen. Eine erhöhte Ausschöpfung des Umsatzpotenzials spricht für diese Konstruktion. Mit diesem System steigt jedoch wieder das Konfliktpotenzial (Fürst/ Leimbach 2011, S. 95f.).

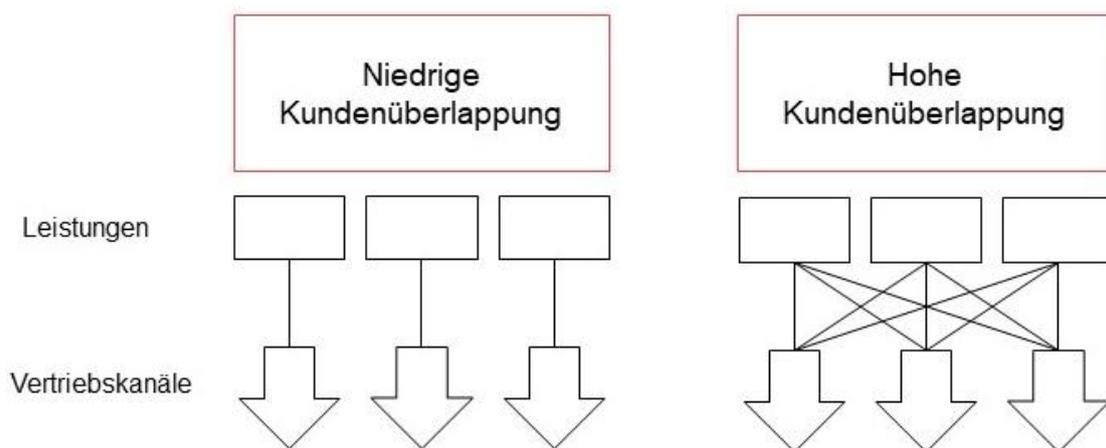


Abbildung 15: Formen der KundInnendefinition (in Anlehnung an Fürst/Leimbach 2011, S. 96)

Der letzte Schritt der Aufgabendefinition ist die Festlegung der Vertriebsprozesse. Diese Entscheidung hängt von der Strategiedefinition der horizontalen Vertriebsstruktur ab. Im Zuge der Festlegung der Vertriebsprozesse wird zwischen

einer autarken Ausführung und einer interdependenten Ausführung unterschieden. Wurde ein fokussiertes Distributionssystem gewählt, so werden die Vertriebsprozesse autark organisiert. Hat man sich in der Strategiedefinition für ein hybrides Distributionssystem entschieden, so liegt eine interdependente Prozessdefinition nahe. Die Vor- und Nachteile sind ident zu jenen von den fokussierten bzw. hybriden Distributionssystemen (vgl. Wirtz/Lütje 2007, S. 184).

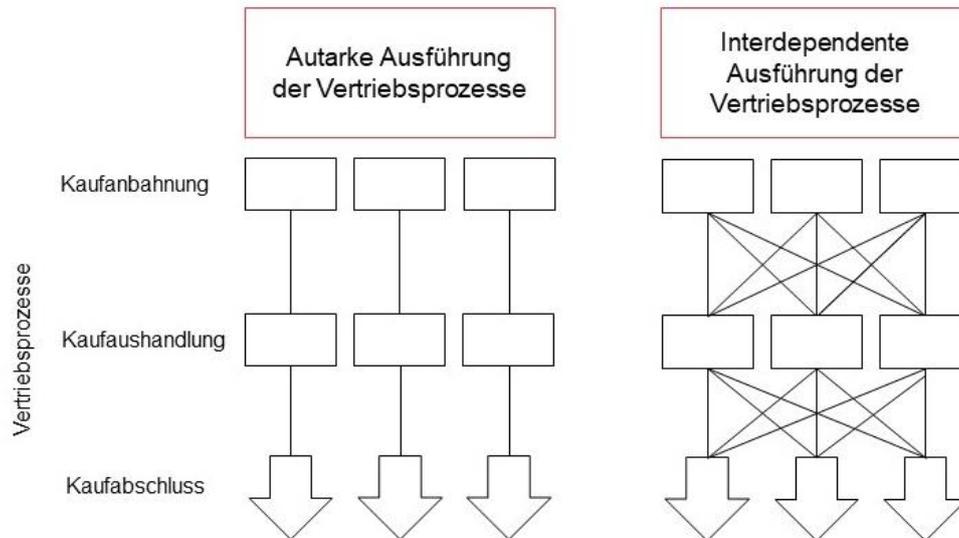


Abbildung 16: Formen der Definition der Vertriebsprozesse (in Anlehnung an Fürst/Leimbach 2011, S. 97)

4.4.2 Selektion der Vertriebskanäle

Nachdem die Strategie für das Mehrkanalsystem und die Aufgabendefinition abgeschlossen sind, kommt in der Designphase der Schritt der Selektion der Absatzkanäle. Der Prozess der Selektion der Kanäle wird in der nachstehenden Abbildung dargestellt:

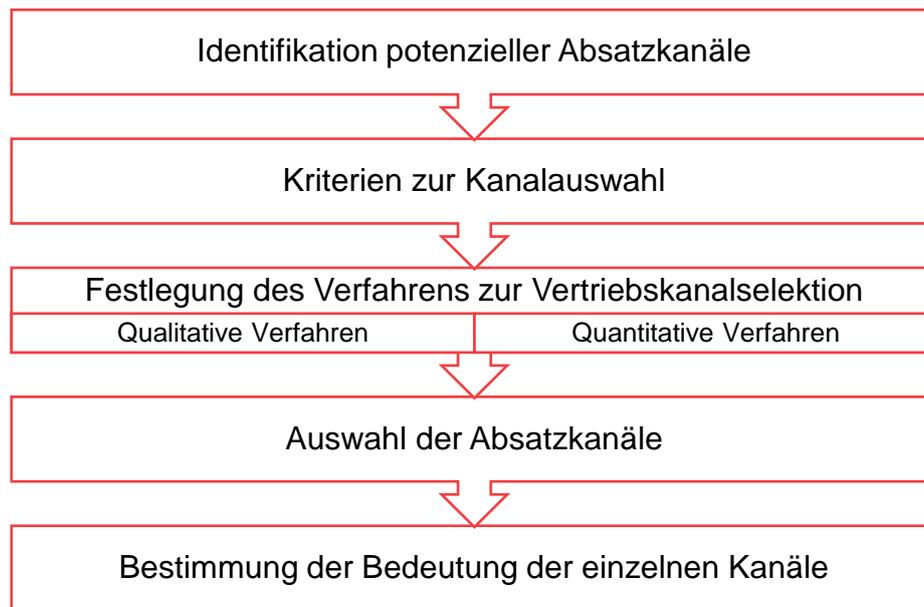


Abbildung 17: Prozess der Vertriebskanalwahl (eigene Darstellung)

Identifikation potenzieller Vertriebskanäle

Der erste Schritt im Prozess der Vertriebskanalselektion ist die Identifikation potenzieller Vertriebskanäle und Absatzmittler. Die vorab festgelegte Mehrkanalstrategie und das Channel Design schränkt die in Frage kommenden PartnerInnen bereits ein. Das Produkt des Unternehmens mit seinen kanalspezifischen Anforderungen schließt in der Regel schon gewissen Vertriebskanäle aus. Zusätzlich muss auch die Bereitschaft der Absatzmittler, in einem Multi Channel Vertrieb zu agieren, abgeklärt werden. Droht ein Vertriebspartner/eine Vertriebspartnerin mit Sanktionen, wenn ein neuer direkter Vertriebskanal aufgebaut wird, so ist auch dies vorab bei der Vorauswahl zu berücksichtigen. Sind die Rahmenbedingungen abgeklärt und ist die Vorauswahl im Groben abgesteckt, so gibt es für ein Unternehmen verschiedenste Quellen zur Kanalsuche:

- AußendienstmitarbeiterInnen, auf Grund der guten Marktkenntnisse
- Andere DistributionspartnerInnen und Absatzmittler durch Kooperationen
- EndkundInnen: hier können durch eine KundInnenbefragung die Kanalwahlgewohnheiten sowie die Stärken und Schwächen der bekannten Kanäle abgefragt werden (vgl. Wirtz 2013, S. 183f.).

Kriterien für die Kanalselektion

Homburg, Schäfer und Schneider betonen, dass die Auswahl der Vertriebskanäle gleichzustellen ist mit der Wahl neuer MitarbeiterInnen, da auch die Absatzkanäle

einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Zusätzlich werden auch der Marktauftritt und die Wahrnehmung bei den KundInnen entscheidend durch die AbsatzpartnerInnen beeinflusst. Deshalb wird empfohlen, ein genaues Anforderungsprofil für die VertriebspartnerInnen zu erstellen. Folgende Punkte zur Beurteilung kann dieses Anforderungsprofil beinhalten:

- Unternehmensgröße
- Stabile finanzielle Situation
- Verkaufsstärke
- Sortimentsstruktur
- Gute Reputation
- Breite Marktabdeckung
- Fachliche Kompetenz
- Infrastruktur (z.B. Niederlassungen)
- Kompetentes Management
- Ähnliche Kultur
- Erfüllung der Serviceanforderungen der KundInnen
- Integrationsmöglichkeit in das eigene Vertriebssystem (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 52 - 65)
- Art der Konditionenbeziehung
- Konfliktpotenzial (vgl. Wirtz 2013, S. 185f.)

Festlegung des Verfahrens zur Vertriebskanalselektion

Die festgelegten Kriterien helfen nun in diesem Schritt, aus den ursprünglich identifizierten potenziellen VertriebspartnerInnen jene auszuwählen, die dem Anforderungsprofil entsprechen. Diese verbleibende Menge wird in der Entscheidung über die endgültige Menge berücksichtigt. Für die Selektionsentscheidung können qualitative als auch quantitative Verfahren genutzt werden: Als qualitatives Verfahren eignen sich besonders Interviews zu Bewertung der Leistungsfähigkeit der PartnerInnen. In Zuge dessen können die Punkte des Anforderungsprofils abgefragt und beurteilt werden. Zusätzlich kann eine Checkliste zu Unterstützung herangezogen werden. Ergänzend kann ein quantitatives Verfahren durchführen: Hier ist die Portfolio-Analyse ein passendes Instrument. Es werden zwei Dimensionen verwendet, um die potenziellen VertriebspartnerInnen zu bewerten. Auf der einen Achse wird das

Umsatzwachstum des potenziellen Partners/der potenziellen Vertriebspartnerin und auf der anderen Achse der Umsatzanteil des Anbieters/der Anbieterin am Umsatz des Absatzmittlers dargestellt. Zusätzlich können auch schon bestehende Vertriebskanäle eingezeichnet werden (vgl. Wirtz 2013, S. 186 – 190). In der folgenden Abbildung wird ein Vertriebspartnerportfolio beispielhaft dargestellt:

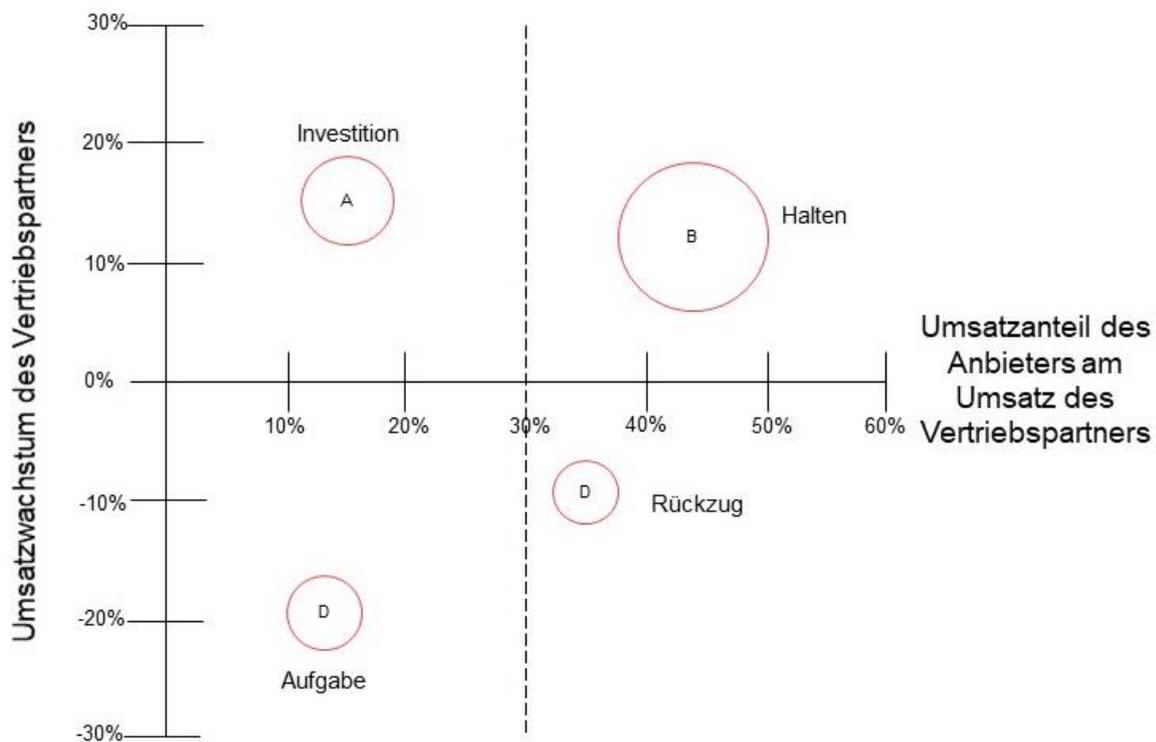


Abbildung 18: Vertriebspartnerportfolio (in Anlehnung an Wirtz 2013, S. 191)

Aus der Portfolioanalyse können vier Normstrategien abgeleitet werden:

- **Investitionsstrategie:** der Vertriebskanal A weist ein starkes Wachstum auf, jedoch hat er bisher nur einen geringen Umsatzanteil. Es handelt sich grundsätzlich um einen aussichtsreichen Partnerschaft und diese sollte ausgebaut werden.
- **Haltestrategie:** Auf Grund des hohen Umsatzanteils und des hohen Wachstums des Vertriebspartners/der Vertriebspartnerin B sollte die Position gehalten werden.
- **Rückzugstrategie:** der Absatzkanal D hat ein geringes Umsatzwachstum, ist jedoch der Umsatzanteil des Anbieters/der Anbieterin hoch. Diese Position sollte mittelfristig durch neue, leistungsstärkere Vertriebskanäle ersetzt werden.

- **Aufgabestrategie:** Bei Vertriebskanal D ist das Wachstum und auch der Umsatzanteil sehr gering. Dieser Vertriebskanal sollte aus dem Selektionsprozess ausscheiden (vgl. Wirtz 2013, S. 190f.).

Anhand dieser, aus den qualitativen und quantitativen Verfahren gewonnenen Informationen, kann eine Kanalauswahl getroffen werden.

Bestimmung der Bedeutung der einzelnen Kanäle

Am Ende des Prozesses der Selektion der Vertriebskanäle steht die Festlegung der strategischen Bedeutung der einzelnen Vertriebskanäle. Eine Einschätzung hierfür kann die bestehende bzw. geplante Umsatzverteilung zwischen den Kanälen sein. Bei dieser Kennzahl ist jedoch zu bedenken, dass nur Kaufabschlüsse widerspiegelt und die Vorkaufsphase nicht berücksichtigt werden (vgl. Fürst/Leimbach 2011, S. 92).

4.5 Vertriebsbudget und Controlling

Das Vertriebsbudget ist das Ergebnis des Planungsprozesses und gleichzeitig der Ausgangspunkt für die Realisierung der Pläne (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 287). Basierend auf der Vertriebsstrategie wird die Höhe des Vertriebsbudgets festgelegt. Es bildet den finanziellen Spielraum für alle geplanten Vertriebsaktivitäten (vgl. Bruhn 2012, S. 249). Das Vertriebsbudget kann zur Steuerung der Vertriebsmaßnahmen, zur Ermittlung der Kosten für KundInnen und Vertriebsaktivitäten und zum Vergleich des SOLL/IST- Zustandes dienen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S. 106). Darüber hinaus erfüllt es folgende Funktionen:

- Orientierungsfunktion: Verpflichtung der Ergebnisverantwortlichen zur Erreichung gewisser Budgetziele
- Koordinations- und Integrationsfunktion
- Kontrollfunktion: die quantitativen Budgetziele können zur Leistungsmessung herangezogen werden. Des Weiteren kann das Budget auch den Ausgangspunkt für die Abweichanalyse darstellen.
- Motivationsfunktion: Durch die Beteiligung der Budgetverantwortlichen am Budgeterstellungprozess wird die Motivation zur Erreichung der Ziele gefördert (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, S. 288).

Die folgende Abbildung illustriert den Prozess der Budgeterstellung:

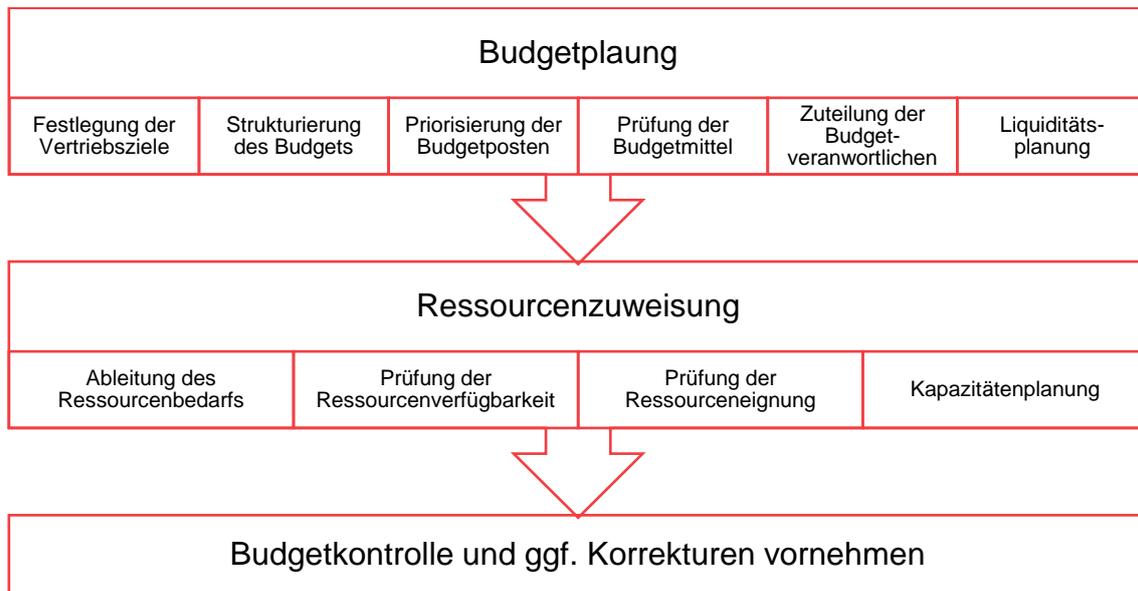


Abbildung 19: Budgeterstellungprozess (in Anlehnung an Hunger 2005, S. 15-18)

Die Kontrolle beinhaltet das regelmäßige Überprüfen von SOLL-/IST-Abweichungen. Dadurch kann die Erreichung der Vertriebs- und Unternehmensziele gesichert und gesteuert werden. Auch drohende Fehlentwicklungen können durch rechtzeitige Korrekturen verhindert werden. Wichtig dafür ist auch, den Verantwortlichen für die einzelnen Ziele zu kennen und auch festzulegen, wann welche Kontrollmaßnahme durchgeführt werden soll. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Kontrollziele zu den jeweiligen quantitativen und qualitativen Zielen passen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2009, S. 110). Geeignete Ziele wurden im Kapitel 4.2 erörtert.

5. Unternehmensvorstellung Grand Ferdinand

Die Weitzer Hotel Gruppe ist seit 1910 ein familiengeführtes Unternehmen mit Hauptsitz in Graz. 2003 wurde die Hotel Gruppe, die damals drei Hotels in Graz (Hotel Das Weitzer, Hotel Wiesler und Hotel Daniel Graz) umfasste, an die vierte Generation, an Herrn Florian Weitzer, übergeben (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH o.J.). 2011 eröffnete Herr Weitzer das erste Hotel der Gruppe in Wien, das Hotel Daniel Vienna (vgl. Hotels Daniel & Wiesler BetriebsgmbH o.J.). Nach einer erfolgreichen Marktpositionierung des Hotels Daniel Vienna, wurde im Herbst 2015 das Hotel Grand Ferdinand, direkt an der Wiener Ringstraße, eröffnet. Das Grand Ferdinand ist das einzige Haus der Gruppe, welches sich nicht im Besitz der Familie befindet, sondern auf 40 Jahre von der Amisola Immobilien AG gepachtet wurde (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017, S. 4). Die folgende Darstellung zeigt wie sich die Weitzer Hotel Gruppe zusammensetzt:



Abbildung 20: Weitzer Hotel Gruppe (eigene Darstellung)

Da die Masterarbeit am Beispiel des Hotels Grand Ferdinand in Wien erarbeitet wird, wird in weiterer Folge dieses Hotel näher vorgestellt: Das Haus befindet sich in einem ehemaligen Bürogebäude des österreichischen Verfassungsschutzes, bietet 182 Zimmer, fünf Suiten und einen Schlafsaal. Wie bei den anderen Hotels der Gruppe (das Hotel Das Weitzer ausgenommen) wurde auch beim Grand Ferdinand auf eine offizielle Sterne-Kategorisierung verzichtet. Das Hotel operiert jedoch auf fünf Sterne Niveau. Die Zimmer sind auf fünf Stockwerken verteilt und werden in fünf verschiedene Zimmerkategorien eingeteilt: 61 Standard- (ca. 20 m²), 85 Comfort- (ca. 25 m²), 35

Superior-Zimmer (ca. 30 m²), vier Suiten (ca. 40m²), eine Grand Suite (ca. 100 m²) und einen Schlafsaal mit acht Betten. Alle Zimmer sind ausgestattet mit einem Kingsize-Doppelbett, Chaiselongue, Flatscreen-Fernseher, Minibar, Holzboden, Klimaanlage und Regendusche. Je nach Zimmerkategorie befinden sich zusätzlich eine Champagner-Bar und ein Schreibtisch im Zimmer. Den Gästen wird W-Lan kostenlos zur Verfügung gestellt. Des Weiteren bietet das Grand Ferdinand einen kleinen Seminarraum mit einem maximalen Fassungsvermögen von 40 Personen und einen Fitnessraum (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017, S. 4f.).

Die Gäste haben während ihres Aufenthalts drei verschiedene Restaurants zur Verfügung: das im Herbst 2017 eröffnete Meissl & Schadn, das Gulasch & Champagne und die Grand Etage. Die zwei Restaurants im Erdgeschoss des Gebäudes, das Restaurant Meissl & Schadn und das Gulasch & Champagne sind auch für Gäste, die nicht im Hotel wohnen, zugänglich. Die Grand Etage ist exklusiv nur für Hotelgäste sowie ausgewählte Grand Etage Club Mitglieder zugänglich und befindet sich im 8. Stock. Neben einer großen Dachterrasse bietet die Grande Etage einen Rooftop Pool mit Blick auf die Wiener Innenstadt. Jeder Gastronomie Bereich (F&B - Food and Beverage - Outlet) verfolgt ein eigenes Konzept mit unterschiedlichen Spezialitäten. Das Meissl & Schadn serviert alt-Wienerische Küche, das Gulasch & Champagne ist bekannt für die typischen österreichischen Snacks, wie Leberkäse bzw. verschiedene Würstelgerichte. Die Grand Etage bietet eine von der internationalen Küche geprägte Speisekarte (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017, S. 2f.).

Im Zuge der Konzeption des neuen Hotelprojekts wurden Brutto-Zimmerpreise ab € 200,00 festgelegt, welche einem Netto-Zimmerpreis von € 176,99 entsprechen. Der Preis steigt je nach Nachfrage und Zimmerkategorie bis zu € 3.000,00 pro Zimmer und Nacht ohne Frühstück und ohne Ortstaxe (3,2% des Nächtigungspreises). Der Frühstückspreis beträgt € 29,00 pro Person und Tag. Im Vergleich zu den Preisen des festgelegten Mitbewerbs liegt das Grand Ferdinand im Mittelfeld (vgl. Weitzer Hotels Betriebsgmbh 2012). Für das Grand Ferdinand wurden folgende Unternehmen als direkte Mitbewerber festgelegt:

The Ring Hotel, Kärntner Ring 8, 1010 Wien	Hotel Sofitel Vienna Stephansdom, Praterstraße 1, 1020 Wien
Steigenberger Hotel Herrenhof, Herrengasse 10, 1010 Wien	Vienna Marriott Hotel, Parkring 12A, 1010 Wien
Le Méridien Vienna, Robert-Stolz- Platz 1, 1010 Wien	Hilton Vienna, Am Stadtpark 1, 1030 Wien

Tabelle 10: Relevanter Wettbewerb des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Die Zielgruppe für das Grand Ferdinand wurde bei der Konzeptionierung wie folgt definiert: „*Weltoffene Reisende mit hohem Anspruch, UnternehmerInnen, KünstlerInnen, Top-Kreative und Individualisten. Keine Sternekategorisierung, kein Designhotel, kein Businesshotel im klassischen Sinn*“ (vgl. Weitzer Hotels Betriebs GmbH 2012).

Abgeleitet aus dieser Definition wurden folgende Zielgruppen definiert:

Individualreisende (B2C):

- Einzelreisende mit hohem Anspruch und hohem Reisebudget
- Einzelreisende über Reiseveranstalter mit hohem Anspruch
- Gehobene Geschäftsreisende UnternehmerInnen / GeschäftsführerInnen

Gruppenreisende (B2B)

Für das Grand Ferdinand wird das B2C und B2B Geschäft wie folgt definiert: B2C Geschäft alle von EndkundInnen direkt gebuchten Nächtigungen, ungeachtet dessen, über welchen Kanal die Buchung im Hotel/in der Reservierungszentrale ankommt. Wichtig ist dabei nur, dass der Endpreis für den durchschnittlichen EndkundInnen buchbar bzw. sichtbar ist. Das umfasst alle Preise, die den KundInnen direkt bei der Reservierungszentrale angeboten werden und alle Buchungsmöglichkeiten, die auf öffentlichen Buchungsplattformen sichtbar und buchbar sind. B2B Geschäft sind nur Gruppenreisende und verhandelte, nicht für den EndkundInnen sichtbare und buchbare Preise. Ein Beispiel hierfür sind die Vertragsraten mit Reiseveranstaltern/Wholesalern und Vertragsraten mit Firmen. Diese werden z.B. mit dem Ansprechpartner/der Ansprechpartnerin der Firma verhandelt und sind nur für die FirmenmitarbeiterInnen und ggf. für das von der Firma beschäftigte Reisebüro sichtbar und buchbar. Der Preis ist auch auf keiner öffentlichen Buchungsplattform buchbar

oder auffindbar. Auch in der Reservierungszentrale ist der Preis nur für berechnigte Personen buchbar.

Im Budget 2016 wurden die Zielgruppen wie folgt kalkuliert (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017a):

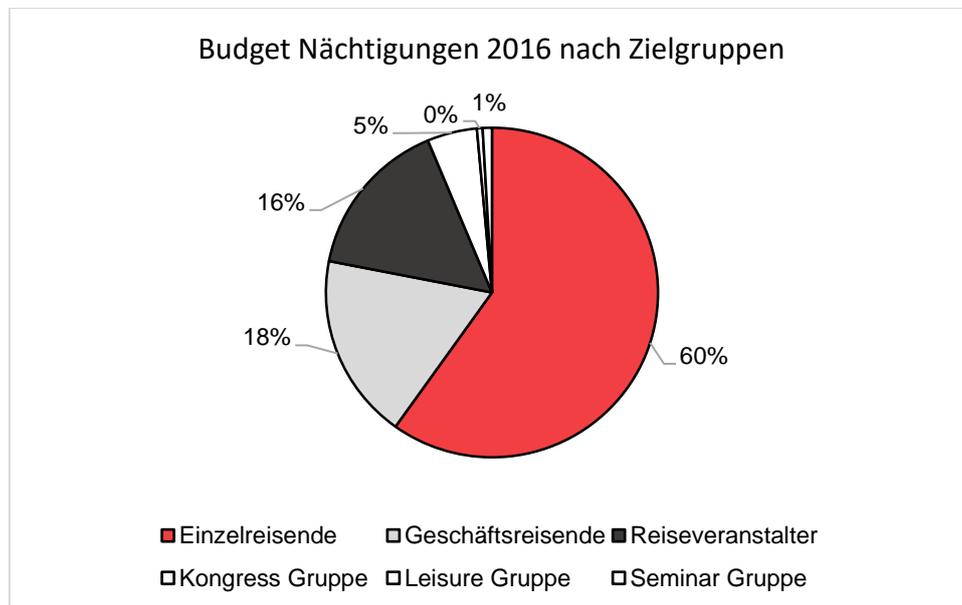


Abbildung 21: Budget Nächtigungen 2016 nach Zielgruppen (eigene Darstellung)

Im Jahr 2016 (im ersten Jahr der Markteintrittsphase) konnten knapp 35.000 Nächtigungen erzielt werden – dies entspricht einer durchschnittlichen Jahresauslastung von rund 50% und einem Marktanteil im fünf Sterne Segment in Wien von 2,3%. Der durchschnittliche Netto-Verkaufspreis in diesem Jahr lag bei € 149,82, deutlich unter den angestrebten € 176,99. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Vertragsraten mit Key-Accounts (Firmen und Reisebüros/Reiseveranstalter) unter € 200,00 liegen. Darüber hinaus wurden in Monaten mit geringer Nachfrage Nachlässe bis zu 25% gewährt (vgl. Weitzer Hotels Betriebsgmbh 2017a).

Im Endergebnis 2016 wurden folgende Nächtigungen nach Zielgruppen erreicht vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017a):

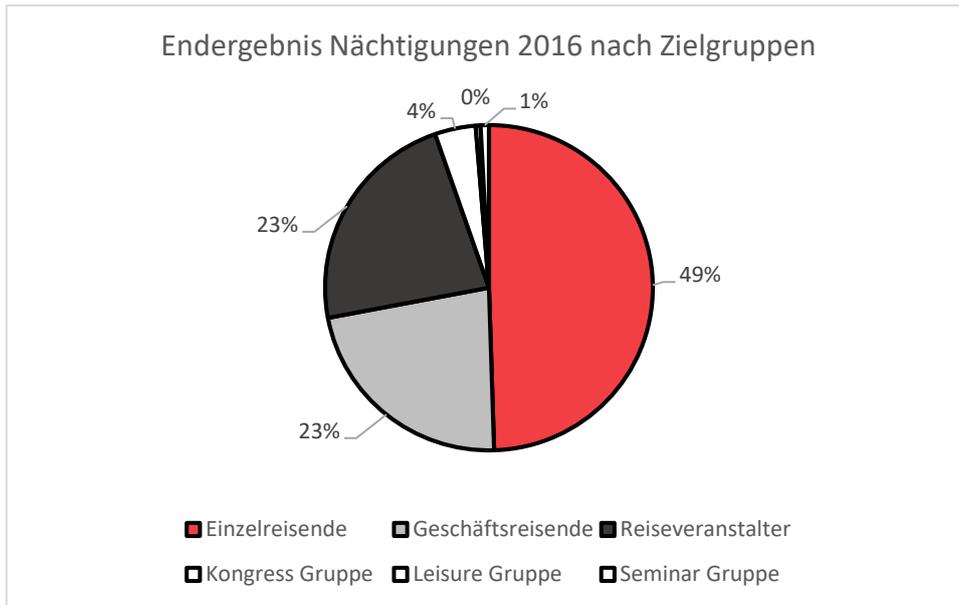


Abbildung 22: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Zielgruppen (eigene Darstellung)

Betrachtet man die generierten Nächtigungen nach den Herkunftsländern, konnten folgende Ergebnisse erzielt werden, wobei die drei größten Herkunftsländer der Gäste Österreich (9413 Nächtigungen), Deutschland (4157 Nächtigungen) und Großbritannien (3055 Nächtigungen) darstellen (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017b):

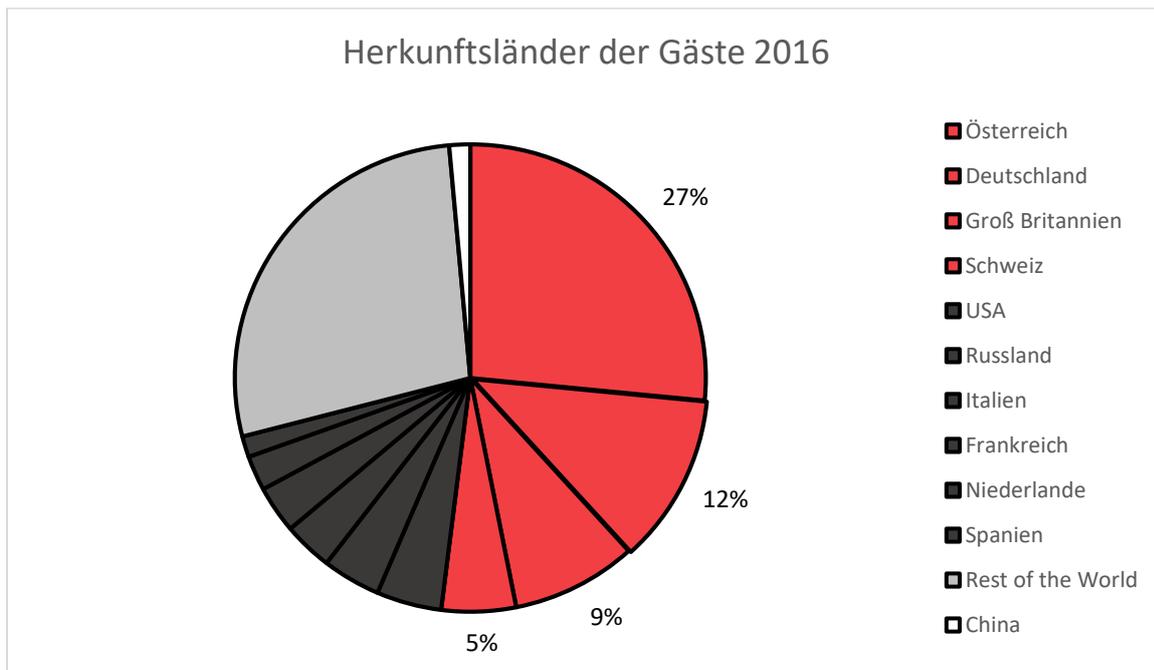


Abbildung 23: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Herkunftsländern (eigene Darstellung)

Innerhalb von Österreich hat sich die Nächtigungsproduktion 2016, wie in der nachstehenden Grafik dargestellt, verteilt (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017b):

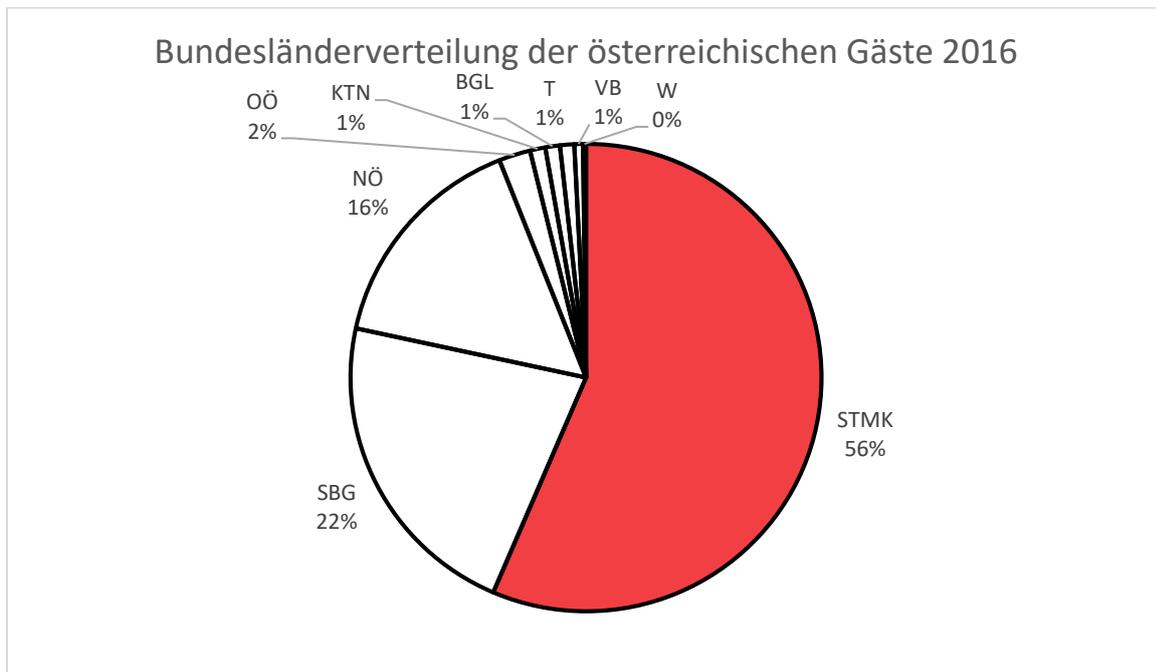


Abbildung 24: Endergebnis Nächtigungen 2016 nach Bundesländern in Österreich (eigene Darstellung)

Zusätzlich zu dem Gruppengeschäft fällt auch die Vereinbarung von Firmenpreisen und die Verhandlung von Vertragsraten mit Reiseveranstaltern (Wholesalern, kurz WHO's) in den B2B Vertrieb. Das bedeutet, dass alle Buchungen, die von KundInnen ohne Vertragsraten getätigt werden, als B2C Nächtigungen gewertet werden.

6. Marktforschung

Eine Marktforschung hat zum Ziel, systematisch Informationen über Elemente und Entwicklungen in der Umfeld-, Markt oder KundInnensituation zu erlangen und Erkenntnisse daraus zu verarbeiten (vgl. Lucco et al. 2015, S. 44). Als Grundlage für die Untersuchung dienen die Ausarbeitungen des Theorieteils sowie die Problemstellung und die Zielsetzung der Masterarbeit.

6.1 Informationsbedarf

Der erste Schritt in der Marktforschung ist die Bestimmung des Informationsbedarfs. Dies ist ein besonders kritischer Punkt, da daraus die für den Untersuchungsgegenstand passende Marktforschungsmethode abgeleitet wird (vgl. Oberzaucher 2017, S.15).

Basierend auf der Literaturrecherche im Theorieteil der Arbeit entstanden bereits theoretische Erkenntnisse über das generelle Kaufverhalten, die Konzeptionsmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen zur Erstellung eines Multi Channel Management Konzepts, die den theoretischen Rahmen bilden. Diese theoretischen Erkenntnisse gilt es zu prüfen und folgende Fragen zu klären:

- Welche Kanäle werden in den einzelnen Phasen des Customer Journeys genutzt?
- Welche Buchungskanäle werden zum Buchungsabschluss genutzt?
- Welche Kriterien beeinflussen die Kanalwahl der KundInnen?
- Gibt es Unterschiede zwischen 1-3-Sterne KundInnen und 4-5-Sterne KundInnen bei den Kriterien, die die Kanalwahl beeinflussen?
- Welche Kriterien müssen erfüllt werden, um über einen direkten Vertriebskanal des Hotels zu buchen?
- Wie muss das Angebot bei den direkten Kanälen gestaltet sein, um die KundInnen dazu zu bewegen, direkt zu buchen?

Für den Auftraggeber dieser Arbeit, das Unternehmen Weitzer Hotels BetriebsgmbH, gilt es, mit Hilfe dieser Marktforschung zu erheben, wie ein Multi Channel Konzept für das Hotel Grand Ferdinand aufgebaut sein soll und welche Kanäle sich am besten eignen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

6.2 Ziele der Untersuchung

Ziel der Befragung ist die Informationsgewinnung über Trends im Buchungsverhalten der KundInnen, basierend auf den ersten Phasen des Customer Journeys (Inspirationsphase – Buchungsphase). Anhand dieser Informationen sollen potenzielle Vertriebskanäle identifiziert werden. Ziel der Erhebung ist auch, die Beurteilung von Einflussfaktoren auf das Buchungsverhalten der 4- und 5-Sterne Buchern, um den direkten Verkauf zu stärken, dadurch die Unternehmensziele zu unterstützen und so die Abhängigkeit von indirekten Buchungskanälen zu verringern. Zusätzlich sollen Erkenntnisse über das Informations- und Suchverhalten der KundInnen gewonnen werden, um Kanäle gezielter zur NeukundInnengewinnung einsetzen zu können.

Nicht-Ziel der Untersuchung ist es, das online Auftreten und die Bekanntheit des Grand Ferdinands zu beurteilen.

6.3 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument

In der Marktforschung kann grundsätzlich zwischen Primärforschung und Sekundärforschung unterschieden werden. Die Primärforschung erhebt Daten bzw. Informationen über ein bis dato ungelöstes Problem. In der Sekundärforschung hingegen werden bereits bestehende Daten aus primären Marktforschungen gesichtet und ggf. kombiniert. In der Regel wird mit einer sekundären Marktforschung begonnen. Es wird erst dann in die primäre Marktforschung gegangen, wenn die bereits bestehenden Daten die Informationslücke nicht füllen können (vgl. Ter Hofte-Fankhauser/Wälty 2011, S. 54). Beispiele für die zwei Erhebungsarten sind:

- **Primärforschung:** Beobachtungen, Experimente, Befragungen (quantitativ: persönlich, online, telefonisch, schriftlich oder qualitativ)
- **Sekundärforschung:** Panel, externe Daten (Hague/ Hague/ Morgan 2013, S. 8)

Die Primärerhebung hat zum Ziel, aktuelle Marktdaten zu erheben und die theoretischen Erkenntnisse auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen. Dafür muss vorab die Forschungsfrage, bzw. das zu lösende Problem definiert werden, um dann das Untersuchungsdesign, also die Vorgangsweise der Untersuchung, festzulegen (vgl. Lucco et al. 2015, S. 44).

Für diese Arbeit werden in der Analysephase (externe und interne Situationsanalyse) bestehende Daten herangezogen. Um die noch bestehenden Informationslücken zu füllen, wird anschließend eine primäre Marktforschung durchgeführt. Für die interne Stärken/Schwächen-Analyse werden die Daten vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Für die KundInnenanalyse, welche im Zuge einer primären Datenerhebung erfolgt, wird eine quantitative Befragung gewählt. Als Erhebungsinstrument wird ein online Fragebogen gewählt, da die zu erhebenden Daten hauptsächlich auf das online Recherche- und Buchungsverhalten der Befragten abzielen. Die online Befragung als Erhebungsmethode bringt einige Vorteile, wie der geringe Zeitaufwand, eine hohe Transparenz des Erhebungsverfahrens und der Auswertung und eine große Reichweite mit sich (vgl. Oberzaucher 2017, S.24). Das gewählte Medium kann gezielt für die internetaffine Zielgruppe der Befragung eingesetzt werden. Nachteile der gewählten Methode sind: Gefahr einer geringen Beteiligung, nicht der Wahrheit entsprechende Antworten auf Grund der Anonymität, Körpersprache und damit verbundene Informationen können nicht erfasst werden. Zusätzlich ist die Gefahr einer hohen Abbruchrate gegeben, da ein Nachfragen oder eine Hilfestellung seitens des Interviewers nicht möglich ist (vgl. Pepels 2015, S 92f.).

6.4 Befragungszielgruppe

Hier kann zwischen einer Voll- und Teilerhebung unterschieden werden. Die Teilerhebung umfasst nur eine Stichprobe, die mit der Grundgesamtheit übereinstimmt und so Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ermöglicht (vgl. Kuß 2012, S. 179). Eine Vollerhebung kommt zur Anwendung, wenn die Grundgesamtheit erfassbar und überschaubar ist. Diese Erhebungsmethode entspricht im Optimalfall einer Erhebung, ist jedoch meist auf Grund zu hoher Kosten und eines enormen zeitlichen Aufwands, nicht durchführbar. Daher wird in der Regel auf eine Teilerhebung zurückgegriffen (vgl. Kaya/Himme, 2009, S. 79). Die Methode der Teilerhebung kann in bewusste und unbewusste Verfahren unterteilt werden. Das Quoten-, das Konzentrationsverfahren und die willkürliche Auswahl zählen zu den bewussten Verfahren. Die unbewussten Verfahren sind die einfache und die geschichtete Zufallsauswahl und die Klumpenauswahl (vgl. Steinmetz/Weis 2012, S.48-50). Als Befragungszielgruppe wurden vom Auftraggeber alle SteirerInnen im Alter von 20 – 60 Jahren, die bereit sind einen Aufenthalt in einem 5-Sterne Hotel in Wien zu buchen, definiert. Die Befragungszielgruppe wurde auf Grund von zwei Fakten auf die Steiermark

eingegrenzt: zum einen stammt über die Hälfte der KundInnen des Hotels Grand Ferdinand aus der Steiermark und zum anderen konnte, nach Sichtung bereits bestehender Forschungen, kein Unterschied im Kaufverhalten innerhalb Österreichs festgestellt werden (vgl. Höllerbauer/Postmayr 2017, S. 8-11; Das 2017; Hass 2017, S. 29, 36f.; Zellmann/Mayrhofer 2014, S. 2f.; Faktum 2017). Um die Größe der Stichprobe zu berechnen, wurde wie folgt vorgegangen: Als erstes wurde die Grundgesamtheit ermittelt. Für diese Erhebung ist die Grundgesamtheit „alle SteirerInnen im Alter von 20 – 60 Jahren, die bereit sind, einen Aufenthalt in einem 5-Sterne Hotel in Wien zu buchen“ definiert. Da zur Ermittlung der Zahl Daten fehlen, musste die Grundgesamtheit auf „alle SteirerInnen im Alter von 20 – 60 Jahren, die bereit sind, einen Aufenthalt in Wien zu buchen“ erweitert werden. Basierend auf den Nächtigungszahlen der Stadt Wien haben 22,24% der SteirerInnen im Jahr 2017 in Wien genächtigt (vgl. Wien Tourismus 2017 a, S. 3). Im nächsten Schritt wurde die Anzahl der SteirerInnen, die der Befragungszielgruppe entsprechen, erhoben. Anhand der Daten von Statistik Austria gibt es 2017 706.634 SteirerInnen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren (vgl. Statistik Austria 2017). Im Anschluss wurde die Befragungszielgruppe mit Hilfe der Nächtigungsdaten der Stadt Wien eingegrenzt.

Berechnung der Stichprobe	
Einwohner Österreich 01.01.2017	8.772.865 Personen
Einwohner Österreich im Alter von 20 – 60 Jahren	5.037.620 Personen
Einwohner Steiermark 01.01.2017	1237298
Anreisen aus der Steiermark in Wien im Jahr 2017	277.346 = 22,41%
Einwohner Steiermark im Alter von 20 – 60 Jahren	706634
Einwohner der Steiermark die nach Wien reisen	158396

Tabelle 11: Berechnung der Stichprobe (eigene Darstellung)

Zur Berechnung der Stichprobengröße wird folgende Formel herangezogen:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Abbildung 25 Berechnung Stichprobengröße (SurveyMonkey o.J.)

Wobei „N“ die Populationsgröße darstellt, „e“ den Grenzwert des Stichprobenfehlers, „z“ das Konfidenzniveau und „p“ den Prozentwert als Dezimalzahl. Es wurde ein Konfidenzniveau von 95% angenommen und eine Fehlerrate von ungefähr 5 % (vgl. SurveyMonkey o.J.). Die Ergebnisse der Onlinebefragung weisen bei einem Stichprobenumfang von n=300 eine Schwankungsbreite von $\pm 5,66$ Prozentpunkten auf. Der Sicherheitsgrad wurde mit 95% festgelegt.

6.5 Feldarbeit und Datenerhebung

Basierend auf dem Ziel, einerseits das Kanalverhalten der KundInnen zu verstehen und andererseits die Kanalwahlentscheidung der potenziellen NeukundInnen zu analysieren, reicht die bestehende Kontaktdatei des Unternehmens alleine nicht aus. Deshalb muss auf externe Kontakte zugegriffen werden. Die Befragten werden anhand des Zufallsverfahrens ausgewählt. Hier spricht man von einer Zufalls- oder Anfallsstichprobe. Bei dieser Methode besteht die Gefahr der Ergebnisverzerrung, es lassen sich jedoch Trends anhand der Antworten ableiten (vgl. Kuß 201, S. 65f.). Die Pre-Test Phase und die Datenerhebung ist von Mitte Jänner bis Mitte Februar 2018 geplant. Das Tool www.umfrageonline.com wird zur online Befragung eingesetzt. Die Einladung zur Teilnahme an der Befragung erfolgt über soziale Netzwerke. Das verwendete Tool (www.umfrageonline.com) ermöglicht eine zeitechte Auswertung der Befragung. Sind die 300 benötigten Teilnahmen erreicht, wird die Statistiksoftware SPSS zur genaueren Auswertung herangezogen.

6.6 Ergebnisse der Befragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Befragung ausgewertet und analysiert. Dies bildet die letzte Phase des Marktforschungsprozesses (vgl. Oberzaucher, 2009, S 80). Insgesamt konnten 404 TeilnehmerInnen erreicht werden. Davon erfüllten 335 TeilnehmerInnen die definierten Ausprägungen. Somit wurde die festgelegte Stichproben-Mindestgröße von N= 300 verwertbare Befragungen erreicht. Die Ergebnisse der Befragung werden in folgende vier Themenblöcke gruppiert: Strukturdaten, allgemeines Buchungsverhalten, Schritte im Customer Journey und Anforderungen an die hoteleigene Webseite. Die Ergebnisse fließen anschließend in die Situationsanalyse des Hotels Grand Ferdinand mit ein.

6.6.1 Strukturdaten und soziodemografische Merkmale

Die soziodemografischen und geografischen Merkmale der Befragten werden durch Strukturdaten erhoben (vgl. Oberzaucher 2009, S.47f.). Die Erhebung dieser Daten wurde am Ende der Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse der Strukturdaten der 335 verwertbaren Ergebnisse sind wie folgt veranschaulicht:

Fragen	Antwortmöglichkeiten	Nennungen	Prozent
Herkunft	Steiermark	350	90,90%
	Salzburg	7	1,80%
	Kärnten	5	1,30%
	Wien	9	2,30%
	Niederösterreich	2	0,50%
	Oberösterreich	5	1,30%
	Burgenland	3	0,80%
	Tirol	2	0,50%
	Vorarlberg	0	0,00%
	Andere (Deutschland)	2	0,50%
Geschlecht	Weiblich	190	56,70%
	Männlich	145	43,30%
Alter	Unter 20 Jahre	1	0,30%
	20 – 30 Jahre	43	12,80%
	31 – 40 Jahre	108	32,20%
	41 – 50 Jahre	127	37,90%
	51 – 60 Jahre	55	16,40%
	Älter als 60 Jahre	1	0,30%

Tabelle 12: Strukturdaten (eigene Darstellung)

6.6.2 Ergebnisse der Befragung zum allgemeinen Buchungsverhalten

Diese Fragen wurden zur Abklärung des allgemeinen Buchungsverhalten verwendet und galten gleichzeitig auch als Ausschlusskriterien. Hat ein Befragter/eine Befragte angegeben, dass Sie bisher noch keine Hotelbuchung durchgeführt hat, wurde die Befragung beendet. So kamen 335 gültige Befragungen zustande.

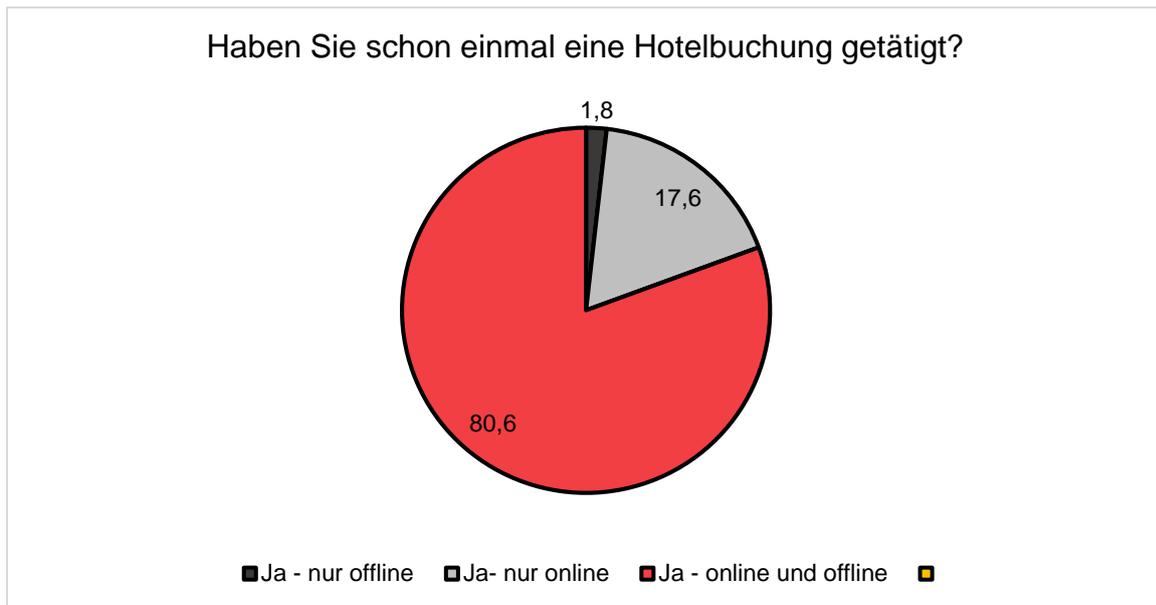


Abbildung 26: Buchungsverhalten der Befragten (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zeigen eine klare Tendenz zur online Buchung. Auch das hybride Buchungsverhalten wurde durch die Ergebnisse belegt. KundInnen buchen nicht nur mehr über die klassischen, offline Buchungswege (Reisebüro oder per Telefon), sondern tendieren klar zu verschiedenen Buchungsarten – online sowie offline.

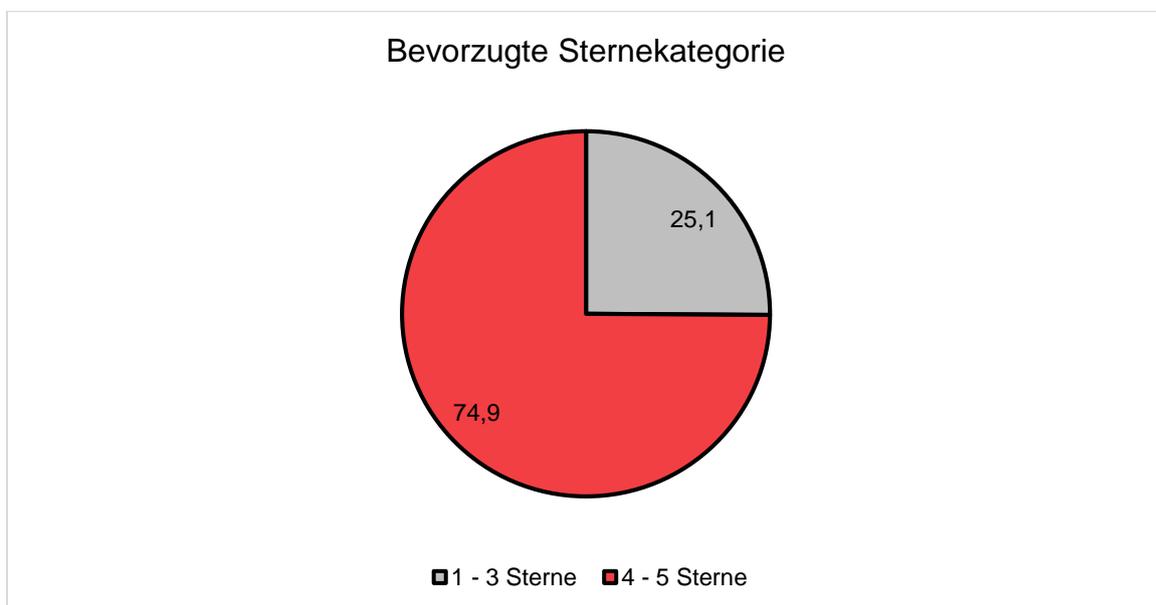


Abbildung 27: Gebuchte Sternekategorien der Befragten (eigene Darstellung)

Die gebuchte Sternekategorie spiegelt einerseits den hohen Servicestandard der KundInnen wider, ist aber auch darauf zurückzuführen, dass die Tendenz zu online

Buchungen steigt, und die hohe Sternekategorie eine zusätzliche Qualitätsabsicherung für die KundInnen darstellt.

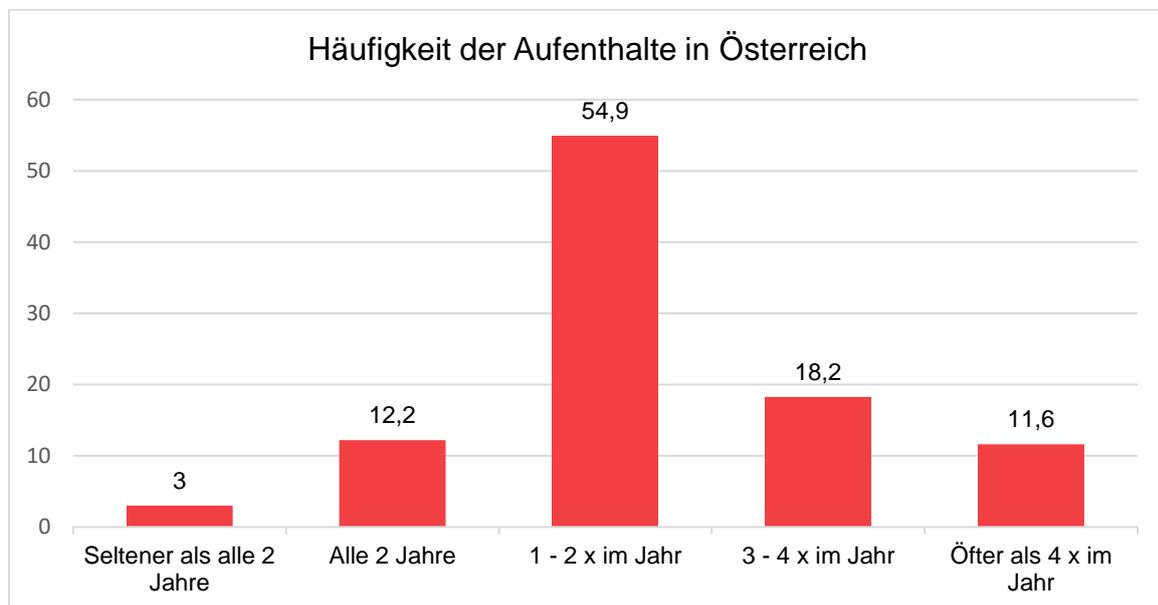


Abbildung 28: Gebuchte Aufenthalte in Österreich (eigene Darstellung)

Von 335 Befragten gaben 278 an, bereits einen Aufenthalt in Wien gebucht zu haben, und 184 der Befragten buchten mindestens 1 Mal im Jahr einen Aufenthalt in Österreich. Auch diese Ergebnisse spiegeln das allgemeine Buchungsverhalten (mehr Urlaub innerhalb von Österreich zu buchen) wider.

6.6.3 Erkenntnisse zum Customer Journey

Um in der Situationsanalyse für das Grand Ferdinand den Kaufprozess der KundInnen besser einschätzen und analysieren zu können, wird die Customer Journey Analyse herangezogen. Im Zuge der KundInnenbefragung wurden die theoretischen Erkenntnisse überprüft und verifiziert.

Inspirationsphase

Ist der Kunde/die Kundin in der Inspirationsphase, hat er/sie sich noch nicht für eine Destination entschieden. In dieser Frage wurde daher das allgemeine Sucherverhalten bei der Destinationssuche abgefragt. 277 der Befragten haben diese Frage beantwortet und folgende Ergebnisse wurden erlangt:

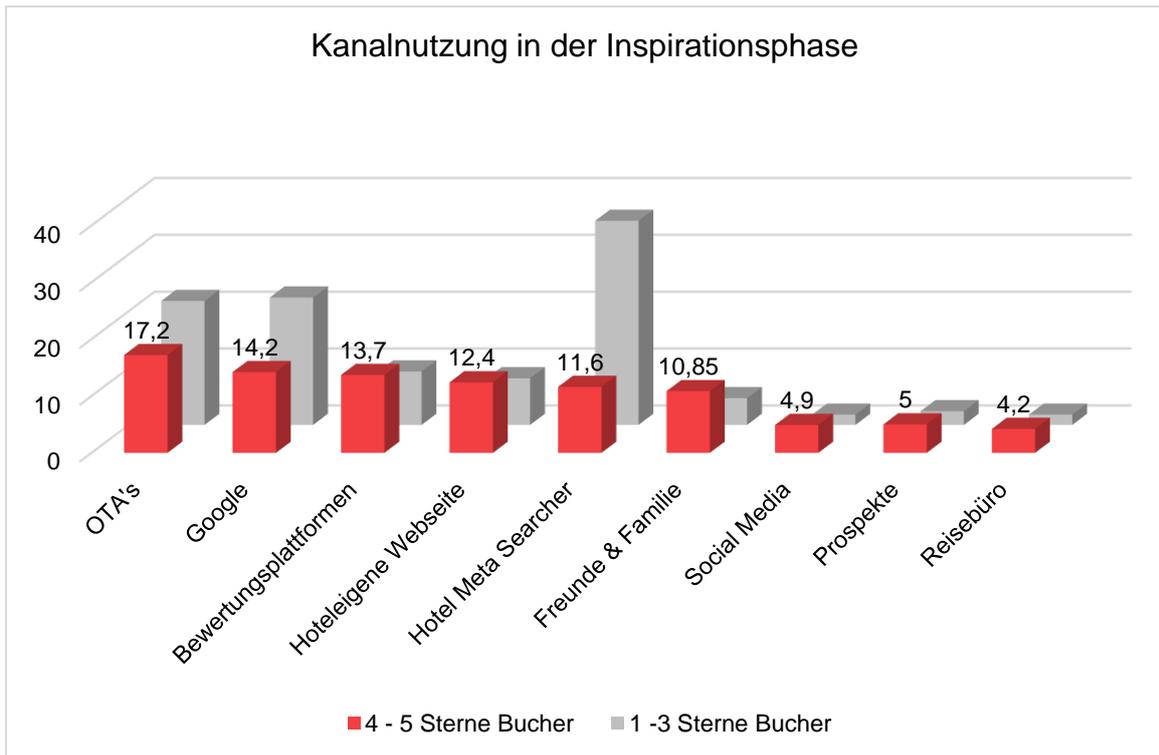


Abbildung 29: Ergebnisse zur Inspirationsphase (eigene Darstellung)

Für alle KundInnengruppen sind die online Reisebüros (z.B. Booking.com) die wichtigste Informationsquelle bei der Destinationssuche, was ganz klar die Marktmacht dieser Plattform widerspiegelt. Vergleicht man aber die allgemeinen Ergebnisse mit denen der 4- 5 Sterne KundInnen, so fällt vor allem auf, dass für die 4 – 5 Sterne KundInnen weniger der Preis, sondern die Qualität oder die Qualitätsabsicherung im Vordergrund steht. Dies ist auf die unterschiedliche Reihung der Hotel Metasearcher (Preisvergleichsportale) zurückzuführen.

Informations- und Selektionsphase

In der Informations- und Selektionsphase hat der Kunde/die Kundin sich bereits für eine Destination entschieden und sucht nun konkret nach Unterkünften. Die Frage dazu lautete daher: „Sie haben sich für einen Urlaubsort entschieden. Welche Informationskanäle nutzen Sie zur Suche der geeigneten Unterkunft?“

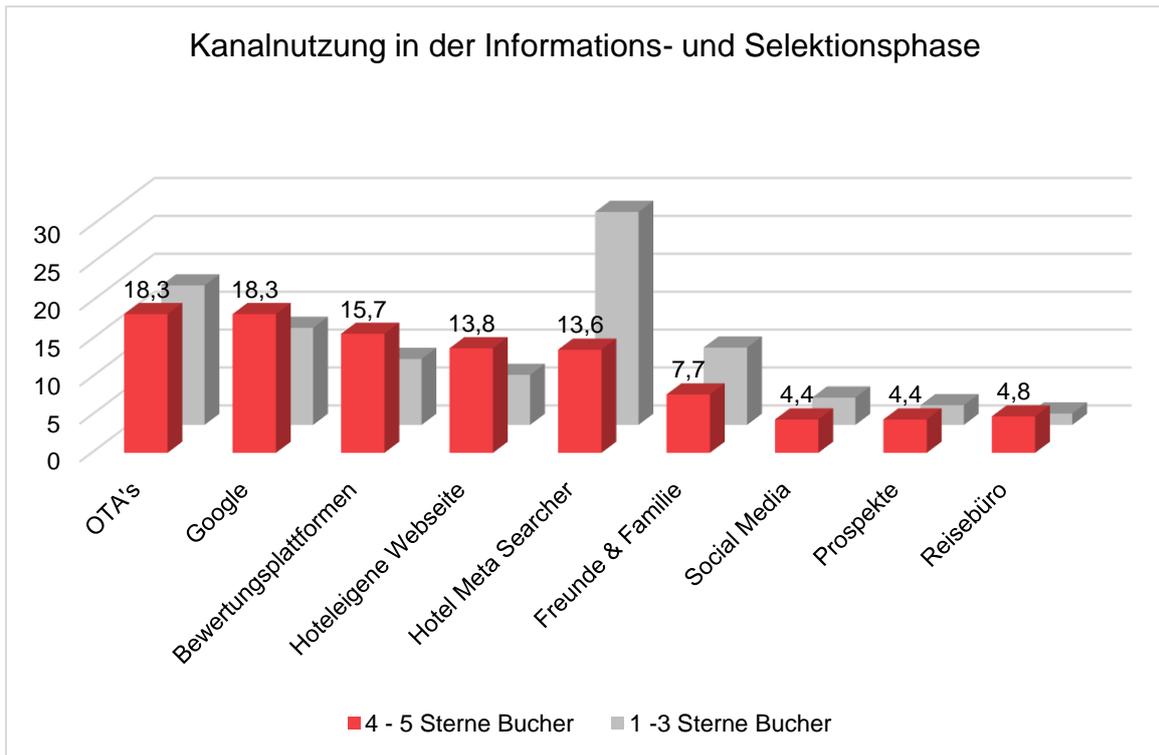


Abbildung 30: Ergebnisse zur Informations- und Selektionsphase (eigene Darstellung)

Hier wurden ähnliche Ergebnisse wie bei der Kanalnutzung in der Inspirationsphase erzielt. Wie bei der Inspirationsphase unterscheiden sich die Ergebnisse vor allem bei den Preisvergleichsportalen, woraus sich schließen lässt, dass die Preissensibilität bei den 4 – 5 Sterne Buchern niedriger ist, jedoch die Qualität eine höhere Rolle spielt. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse der Inspirations-, Informations- und Selektionsphase, dass die Bucher der höheren Kategorien die hoteleigene Webseite als Informations- und Buchungskanal nutzen.

Validierungsphase

In der Validierungsphase hat sich der Kunde/die Kundin bereits für eine Unterkunft entschieden. Die Entscheidung wird lediglich durch die Meinung Dritter bestätigt. Wie sehr die Meinung Dritter die Entscheidung beeinflusst, wurde in der folgenden Frage abgefragt: „Wie wichtig sind Ihnen online Bewertungen bei der Wahl eines Hotels z.B. auf Bewertungsportalen oder sozialen Medien?“

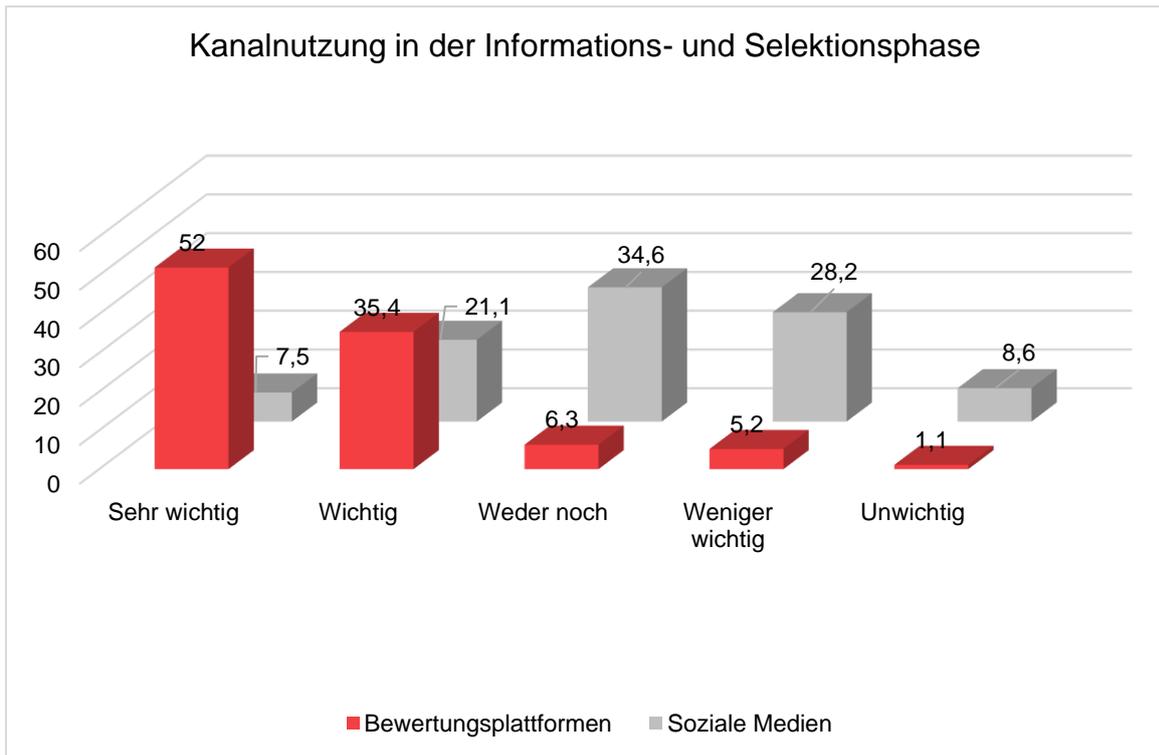


Abbildung 31: Ergebnisse zur Wichtigkeit von Bewertungen (eigene Darstellung)

Diese Ergebnisse sind sehr deutlich – 87,5% der Befragten gaben an, dass Bewertungen auf Bewertungsplattformen für ihre Buchungsentscheidung wichtig sind. Nur 28,6% hingegen empfinden die Bewertungen auf sozialen Medien als wichtig.

Buchungsphase

In der Buchungsphase steht die Auswahl der Unterkunft fest und der Gast (m/w) möchte buchen. Hierfür stehen verschiedene Kanäle zur Verfügung. Welche die meist gewählten Kanäle sind, wurde mit folgender Frage erhoben: „Welche Buchungskanäle kennen Sie und haben Sie schon einmal zur Buchung genutzt?“

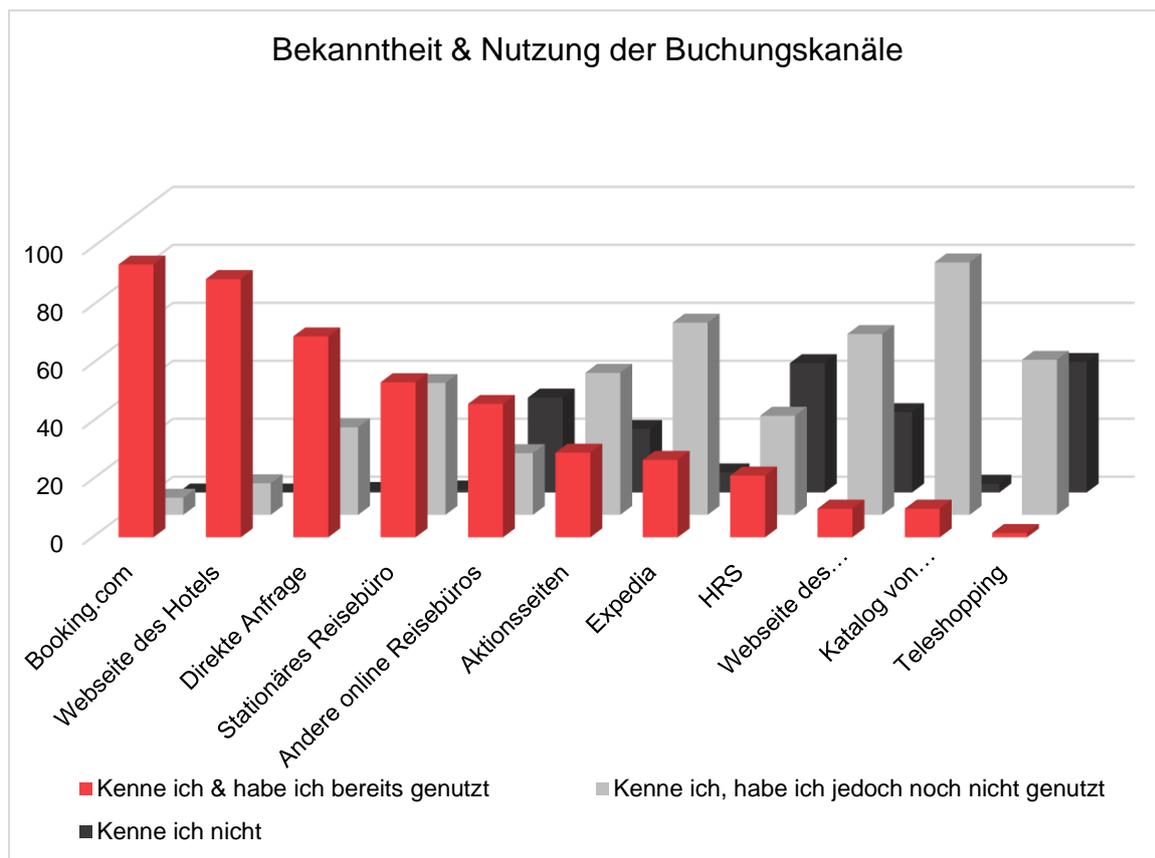


Abbildung 32: Genutzte Buchungskanäle (eigene Darstellung)

Anhand der Ergebnisse ist zu erkennen, dass die KundInnen am häufigsten zu dem am Markt stärksten OTA – Booking.com tendieren. An zweiter und dritter Stelle jedoch stehen die direkten Buchungen im Hotel, online sowie offline. Das bedeutet, dass es für die Hotels grundsätzlich ein hohes Potenzial für direkte Buchungen gibt. Deshalb ist es zusätzlich wichtig, den Grund für die Entscheidung für den jeweiligen Kanal zu hinterfragen. Anhand der untenstehenden Auswertung ist klar zu erkennen, dass vor allem der angebotene Preis auf der jeweiligen Buchungsplattform entscheidend ist. Das bedeutet, sobald der Kunde/die Kundin sich für ein Hotel oder eine Unterkunft entschieden hat, verlieren die Bewertungen an Bedeutung und die Wichtigkeit des Preises steigt. Als zweiter wichtiger Punkt wurde die einfache und schnelle Buchung angegeben, gefolgt von der Bekanntheit des Buchungskanals.

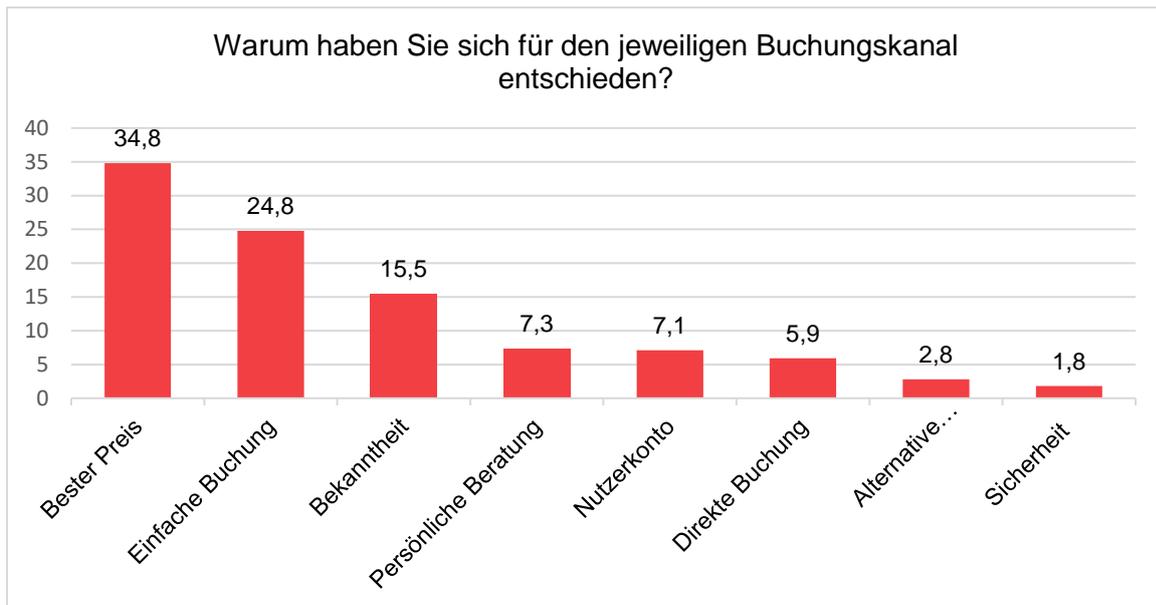


Abbildung 33: Ergebnisse zum Buchungsgrund (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der nächsten Fragen zur Preisparität bestätigt nochmals die Preissensibilität der KundInnen in der Buchungsphase.

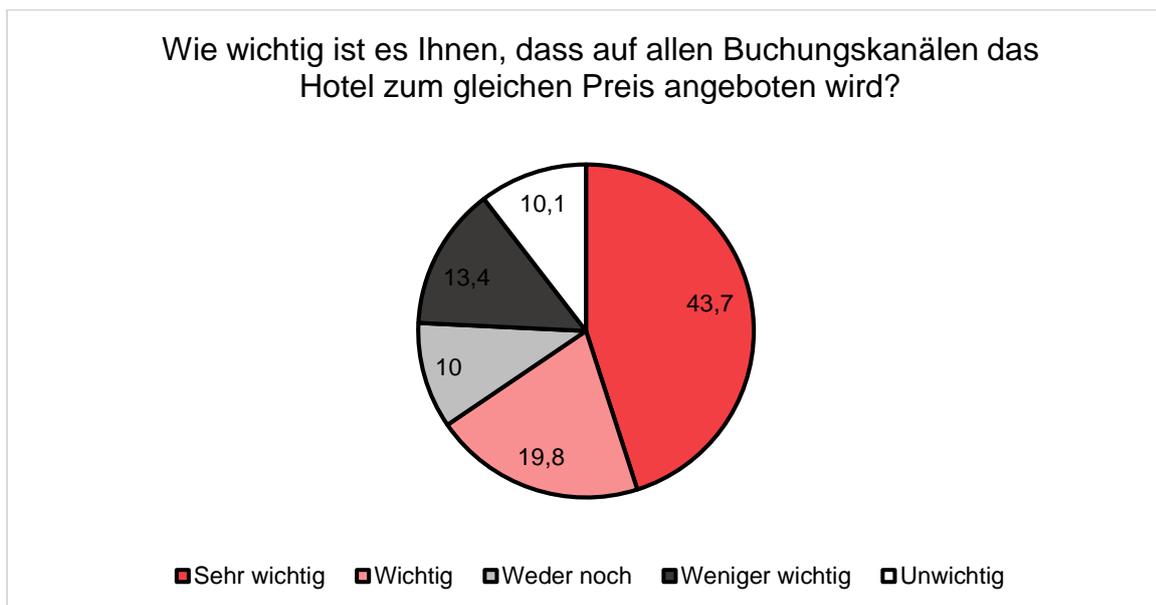


Abbildung 34: Ergebnisse zur Preisparität (eigene Darstellung)

Abschließend wurde die Wichtigkeit ausgewählter Kriterien abgefragt, die der Buchungskanal aufweisen kann. Hierfür wurden folgende Fragen erhoben: „Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei der Wahl des Buchungskanals?“

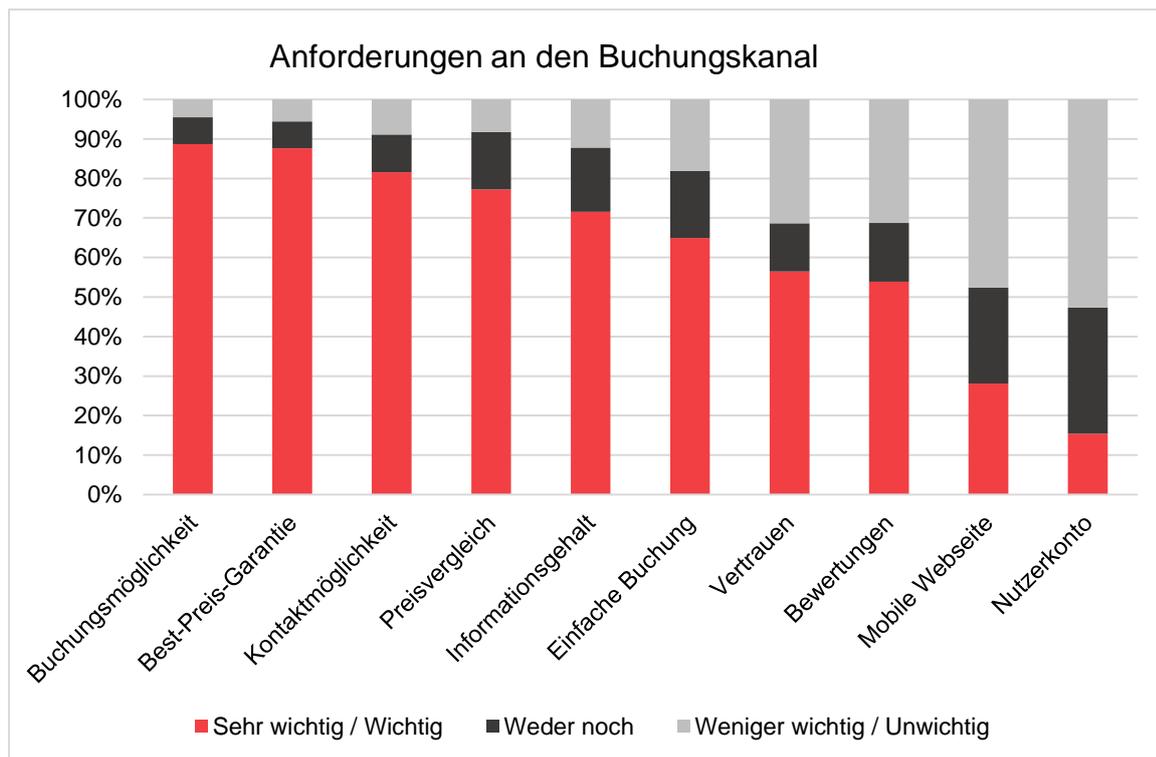


Abbildung 35: Ergebnisse zur Anforderungen an den Buchungskanal (eigene Darstellung)

Auch hier zeigen die Ergebnisse klar, dass der Preis als wichtigstes Kriterium für die KundInnen gilt. An zweiter Stelle wurde die Kontaktmöglichkeit angegeben. Das bedeutet, dass den KundInnen zumindest die Möglichkeit einer KundInnenberatung, wenn sie benötigt wird, trotzdem weiterhin wichtig ist, auch wenn dies in der Frage zum Buchungsgrund von den Befragten nicht als wichtig genannt wurde. An dritter Stelle wurde die direkte Buchungsmöglichkeit genannt. Das unterstützt wiederum die Erkenntnisse aus dem Theorieteil im Kapitel 3.2.1 – die KundInnen möchten ihren Einkauf/ihre Buchung nicht nur online vorbereiten, sondern gleich online abschließen können. Interessant ist auch, dass die einfache Buchung hier weit schlechter gereiht ist, als bei der Frage zum Buchungsgrund. Deshalb ist es umso wichtiger, die Ergebnisse der Befragung nicht nur einzeln zu betrachten, sondern in der KundInnenanalyse die Ergebnisse als Ganzes pro Buchungsschritt zu analysieren.

6.6.4 Anforderungen an den direkten Buchungskanal

Der letzte Teil der Befragung befasste sich mit den erwarteten Anforderungen der KundInnen an den direkten Buchungskanal des Hotels, der hoteleigenen Webseite. Ziel war es, einen Anforderungskatalog für den direkten Buchungskanal abzuleiten. Dieser wird dann sowohl für die Analyse der bereits bestehenden Webseite des Grand

Ferdinands verwendet, als auch für die Wettbewerbsanalyse im Zuge der Situationsanalyse.

Im Zuge dessen wurden auch in diesem Teil die erwarteten Anforderungen an den direkten Buchungskanal abgefragt. Die Kriterien wurden, verglichen mit den allgemeinen Anforderungen an den Buchungskanal, um Kriterien erweitert, da das Hotel beim eigenen Vertriebskanal mehr Spielraum bei der Gestaltung der Angebote hat. Die Kriterien wurden mit der Frage: „Welche Kriterien müsste die hoteleigene Webseite aufweisen, damit Sie dort die Buchung tätigen?“, abgefragt.

Anforderungen an den hoteleigenen Vertriebskanal		
	Antworten	
	n	Prozent
Direktbuchervorteile	175	12,20%
Leicht auffindbar im Internet	139	9,70%
Best-Preis-Garantie	135	9,40%
Übersichtlich und leicht bedienbar	125	8,70%
Kontaktmöglichkeit (per Telefon, per eMail oder Kontaktformular)	116	8,10%
Einfacher und schneller Buchungsabschluss	96	6,70%
Umfassende Informationen	94	6,60%
Spezielle Angebote (Packages)	91	6,40%
Buchungsmöglichkeit auf der Webseite (nicht nur Anfrage)	90	6,30%
Ansprechendes Design	83	5,80%
Preisvergleich mit anderen Buchungsplattformen	52	3,60%
Vertrauenswürdigkeit (https gesichert)	51	3,60%
Bewertung von Reisenden	50	3,50%
Mobiloptimierte Webseite / App	35	2,40%
Buchung ohne Kreditkarte muss möglich sein	34	2,40%
Möglichkeit zur Erstellung eines Nutzerkontos, um in Zukunft Zeit zu sparen	15	1,00%
Bezahlung mit alternativen Zahlungsmethoden (z.B. paypal)	15	1,00%
Qualitätssiegel (z.B. Travellers Choice Zertifikat)	15	1,00%
Kontaktmöglichkeit per live Chat	12	0,80%
Verlinkung zu sozialen Medien	10	0,70%

Tabelle 13: Ergebnisse zur Anforderungen an den hoteleigenen Vertriebskanal (eigene Darstellung)

Als wichtigste Anforderung an die hoteleigene Webseite wurden mit 175 Antworten die Direktbuchervorteile genannt. Welche Vorteile für die potenziellen KundInnen genau gewünscht werden, wurde in der nächsten Frage behandelt. An zweiter Stelle wurde die leichte Auffindbarkeit im Internet genannt. Das ist ein Punkt, wo die marktstarken online Travel Agencies dem Hotel voraus sind, da diese ein weit höheres Budget für den online Auftritt verfügen. Dies ist jedoch ein wichtiger Ansatzpunkt, um die KundInnen auf die hoteleigene Webseite zu leiten. Als dritt-wichtigster Punkt wurde die Best-Preis-Garantie genannt. Dies zeigt, wie auch schon die Ergebnisse anderer Fragen, dass der Preis am Ende der Hauptentscheidungsgrund für den Buchungskanal ist. Gleich wie bei der vorherigen Frage (allgemeine Anforderungen an den Buchungskanal) wurden dann die leichte Bedienbarkeit und die Kontaktmöglichkeit genannt. Bei der folgenden Frage („Welcher Direktbuchervorteil wäre für Sie am attraktivsten?“) waren keine Mehrfachnennungen erlaubt, so mussten sich die Befragten für den für sie am wichtigsten Vorteil entscheiden.

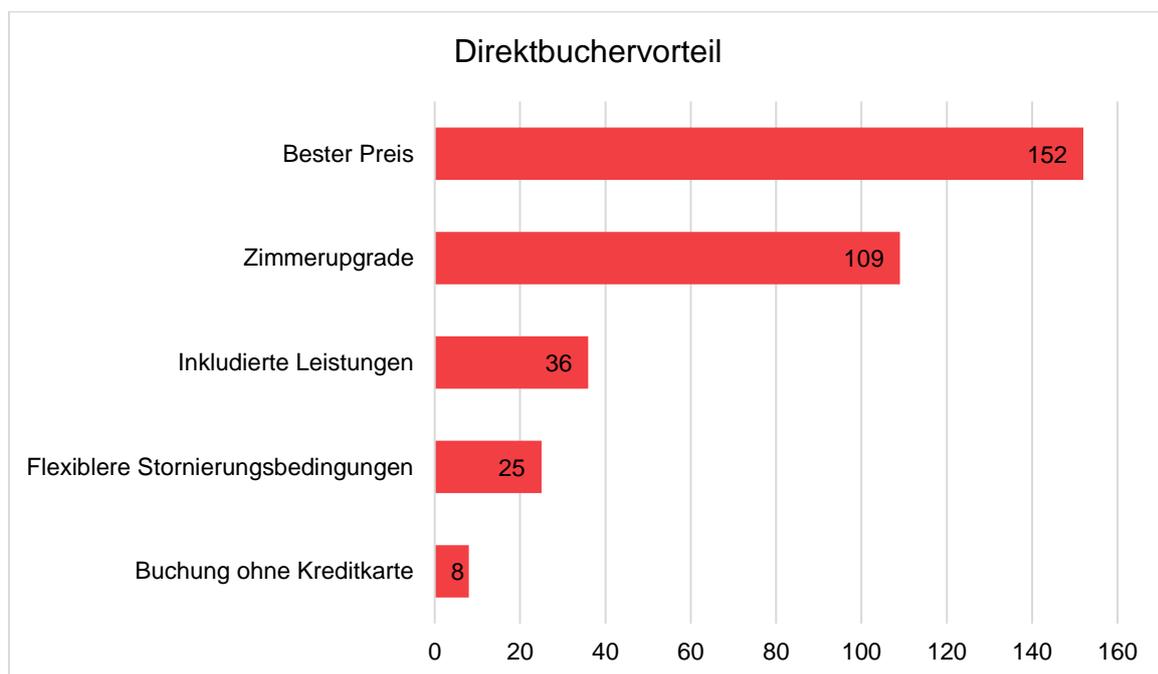


Abbildung 36: Ergebnisse zum Direktbuchervorteil (eigene Darstellung)

Als beliebtester Direktbuchervorteil wurde der beste/ein günstigerer Preis genannt, gefolgt von einem kostenfreien Upgrade auf eine höhere Zimmerkategorie. Auch dieses Ergebnis bestätigt wieder, dass der Preis am Ende der wichtigste und einzige Entscheidungsfaktor bei der Wahl des Buchungskanals für die KundInnen ist. Am

Ende des Fragebogens wurde noch die Wirksamkeit des Verschickens von Angeboten via eines Newsletters abgefragt.

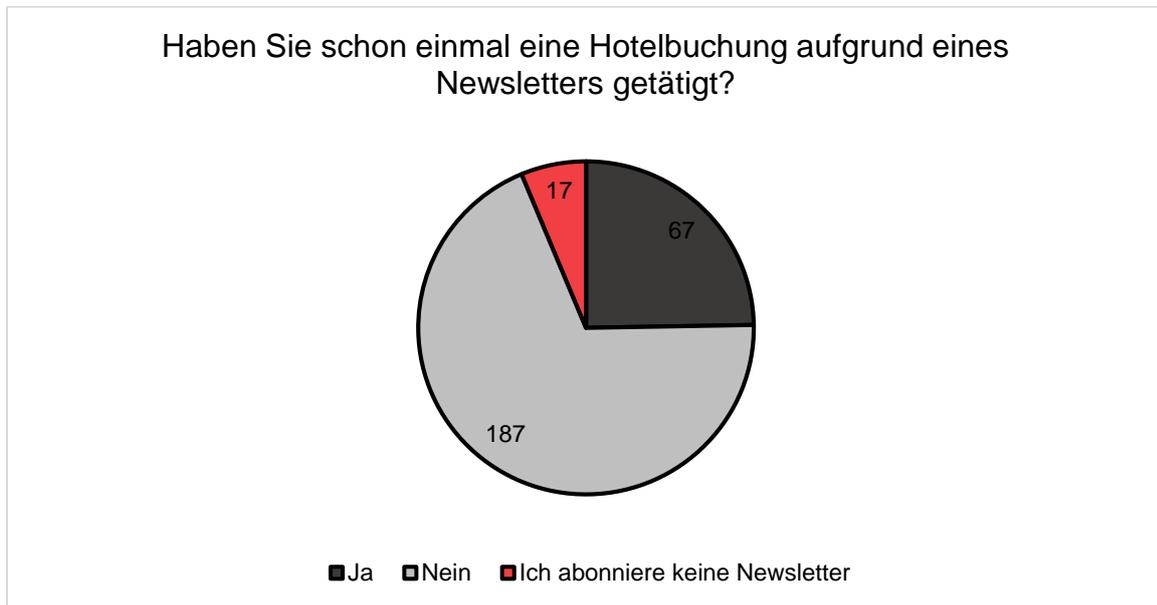


Abbildung 37: Ergebnisse zur Newsletternutzung (eigene Darstellung)



Abbildung 38: Ergebnisse zur Newsletterbuchung (eigene Darstellung)

Diese Fragen galten vor allem zur Abklärung, ob die Nutzung der Newsletter ein tatsächliches KundInnenbindungstool zur Steigerung der direkten Buchungen ist. Diesen Ergebnissen zufolge kann von dem Versand von Newslettern abgesehen werden, da nur 67 von 337 Befragten angaben, auf Grund eines Angebots in einem Newsletter einen Aufenthalt gebucht zu haben. Von den 67 Befragten, die diese Frage

mit „Ja“ beantwortet haben, gaben nur 11 Befragte an, tatsächlich nur auf Grund des Newsletters die Buchungsentscheidung getroffen zu haben. Die anderen 56 Befragten hatten sowieso bereits einen Aufenthalt geplant und der Newsletter war letztendlich nur ausschlaggebend für die Buchung.

Diese Ergebnisse werden nun in der Situationsanalyse für das Grand Ferdinand, einerseits für die KundInnenanalyse, andererseits für die Wettbewerbsanalyse und die Analyse des hoteleigenen Vertriebskanals verwendet.

7. Situationsanalyse des Grand Ferdinands

Für den langfristigen Erfolg des Hotels ist es wichtig, die zukünftigen Markt-, Umwelt- und Unternehmensentwicklungen zu kennen und zu analysieren, um das Multikanalkonzept entsprechend ausrichten zu können. Die Situationsanalyse für das Grand Ferdinand beinhaltet daher alle, für den Multikanalvertrieb relevanten Aspekte. Die aus der Analyse gewonnenen Informationen beeinflussen die weiteren Schritte der Konzeption maßgeblich.

7.1 Externe Analyse

Der erste Schritt der Analyse ist die Untersuchung der unternehmensexternen Faktoren. Im Multi Channel Kontext sind das die Analyse der KundInnen und deren Kaufverhalten sowie Analyse des Multi Channel Verhaltens des Wettbewerbs.

7.1.1 KundInnenanalyse

Für die Multi Channel Konzeption ist bei der KundInnenanalyse vor allem das Kanalverhalten während des Buchungsprozesses von Bedeutung, um sicherstellen zu können, dass alle von den KundInnen genutzten Kanäle auch vom Unternehmen gesteuert werden. Für die Analyse des Kanalverhaltens eignet sich, wie bereits im Theorieteil erörtert, die Customer Journey Analyse. Die Informationen für die Customer Journey Analyse stammen aus den gewonnenen Daten der Marktforschung (siehe Kapitel 6.6). Der Fokus bei der Customer Journey Analyse wird auf die Phasen bis zum Buchungsabschluss gelegt, da diese das Channel Design direkt beeinflussen.

Phase	Erkenntnis	Wichtigste Kanäle
Inspirationsphase	OTA sind für die KundInnen die wichtigste Informationsquelle. Auffällig ist, dass für die 4-5 Sterne Bucher die Bewertungen in diesem Schritt wichtiger sind und die Preise eher eine untergeordnete Rolle spielen.	OTA's Google Bewertungsplattformen
Informations- & Selektionsphase	Ergebnisse sind ähnlich wie bei Inspirationsphase, der Preis ist noch immer nicht entscheidend, wichtig ist die leichte Auffindbarkeit , die Bekanntheit der Kanäle sowie die Qualitätssiegel der einzelnen Hotels.	Google OTA's Bewertungsplattformen
Validierungsphase	Die Meinung Dritter spielt eine wichtige Rolle, wobei Bewertungsplattformen wie Tripadvisor und Holidaycheck eine weit höhere Bedeutung haben und mehr Verlässlichkeit vermitteln als die Bewertungen auf sozialen Medien – diese spielen eher eine untergeordnete Rolle	Bewertungsplattformen
Buchungsphase	Meist genutzter Kanal ist Booking.com , gefolgt von den direkten Vertriebskanälen und dem stationären Reisebüro. Ausschlaggebend für die Entscheidung für den jeweiligen Buchungskanal ist der Preis und die direkte, schnelle und einfache Buchung (nicht nur eine Anfrage). An dritter Stelle wurde die Kontaktmöglichkeit genannt. Alle drei Kriterien lassen auf eine zunehmende Bequemlichkeit bei den Kunden rückschließen – wichtig ist, dass der Buchungskanal leicht auffindbar ist und 24h am Tag zur Verfügung steht. Die Buchung muss schnell und einfach gehen. Im Falle von Fragen oder speziellen Anliegen trotzdem der direkte Kontakt hergestellt werden können. Grundsätzlich ist das Potenzial für direkte online Buchungen gegeben, jedoch hängt der Erfolg maßgeblich von der Qualität und der Ausstattung der Webseite ab.	Booking.com Webseite des Hotels Direkte Anfrage Stationäres Reisebüro Andere online Reisebüros

Tabella 14: Erkenntnisse über den Customer Journey (eigene Darstellung)

Erkennbar ist, dass die KundInnen in der Inspirations- und Suchphase auf die bekannten, meist verbreiteten und am Markt stärksten Kanäle zurückgreifen. Die Gründe hierfür waren einerseits der Preis, an zweiter Stelle wurde jedoch schon die schnelle und einfache Buchung, gefolgt von der Bekanntheit genannt. Das lässt auf eine steigende Bequemlichkeit rückschließen, da auf diesen Kanälen die Informationen in einer bekannten Form aufgeführt und leicht zu erfassen sind. Als

weiteres wichtiges Ausstattungsmerkmal wurde die Kontaktmöglichkeit und die direkte Buchungsmöglichkeit genannt. Das bedeutet, dass die KundInnen ihr ausgewähltes Hotel buchen möchten, nämlich dann wann sie Zeit haben und nicht, wann ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin vor Ort ist, um ihre Anfrage zu beantworten. Im Falle von Fragen sind weiterhin jedoch der persönliche Kontakt und die Unterstützung wichtig.

Die KundInnen greifen auf bekannte Vertriebskanäle zurück, da sie vermeintlich den besten Preis anbieten, leicht im Internet auffindbar sind und sie die Buchungsseiten bereits kennen. Jedoch wurde, nach der bekanntesten Buchungsseite (Booking.com), an zweiter Stelle der meist genutzten Vertriebskanäle die hoteleigene Webseite genannt. Deshalb ist es besonders wichtig, die eigene Webseite bzw. die Webseite des Grand Ferdinands leicht im Internet auffindbar zu machen. Hier bieten alle wichtigen Buchungs- und Suchplattformen Wege, dies zu erreichen:

- **Booking.com:** bessere Reihung durch Erhöhung der Kommissionzahlungen, bessere Bewertungen und gesicherte Preisparität
- **Google:** Schaltung von Google Ads
- **Tripadvisor und Trivago:** Möglichkeit zur Verknüpfung der hoteleigenen Webseite und Verbesserung der Reihung der eigenen Webseite durch Sicherung des günstigsten Preises und der Ad Schaltungen

Die Kooperationen mit Tripadvisor und Trivago erlauben, die eigene Webseite mit der Bewertungsplattform bzw. der Preisvergleichsplattform zu verknüpfen. So können auch die Preise der hoteleigenen Webseite in Echtzeit angezeigt werden. Ist der angebotene Preis dann noch der günstigste verfügbare Preis aller jeweiligen Portale, ist das Potenzial, den Gast (m/w) zur Buchung auf der hoteleigenen Webseite zu bewegen, viel höher.

7.1.2 Wettbewerbsanalyse

Bei der Wettbewerbsanalyse geht es vor allem um die Analyse der Multi Channel Aktivitäten des relevanten Wettbewerbs. Der relevante Wettbewerb in Wien besteht aus sechs 5-Sterne Hotels mit ähnlicher Lage. Die Auswahl des relevanten Wettbewerbs wurde bereits vorab von der Geschäftsführung des Grand Ferdinands festgelegt. Diese Aktivitäten werden vorerst anhand von Kriterien aus Erkenntnissen

der Customer Journey Analyse festgehalten und dann wird der direkte online Vertriebskanal anhand des Anforderungskatalogs an die hoteleigene Webseite untersucht. Des Weiteren können Rückschlüsse auf die Vertriebsstrukturen anhand von Preisstrukturen auf Metasuchmaschinen (wie z.B. Trivago) geschlossen werden. Ein Indikator für die Zusammenarbeit mit z.B. Reiseveranstaltern/Wholesalern ist die Verfügbarkeit auf diversen Drittanbieter-Plattformen wie z.B. amoma.com.

7.1.2.1 Analyse der Vertriebskanalnutzung des relevanten Wettbewerbs

Basierend auf den Ergebnissen der Marktforschung wurden die von den KundInnen meist genutzten Vertriebskanäle erarbeitet. Im Zuge der Wettbewerbsanalyse wurde geprüft, ob diese Vertriebskanäle auch vom Wettbewerb genutzt werden. Wurde ein Vertriebskanal genutzt, wurde 1 Punkt vergeben. Zusätzlich wurde die Preissetzung des Wettbewerbs erhoben, indem geprüft wurde, ob die Hotels über die direkten Vertriebskanäle den gleichen oder einen günstigere/teureren Preis anbieten. Die Preissetzung wurde basierend auf verschiedenen Daten im Buchungsjahr 2018 überprüft. War der jeweilige indirekte Buchungskanal teurer als der Preis auf der hoteleigenen Webseite, wurde 1 Punkt vergeben. Ergänzend wurde auch noch die Bewertung der Hotels in die Analyse mit einbezogen. Hier wurde die aktuelle Punktebewertung der Hotels herangezogen. Je höher die Gesamtpunkteanzahl, umso besser ist die Kanalnutzung und Preissetzung des jeweiligen Betriebs. Somit konnten folgende Ergebnisse erarbeitet werden (die vollständige Auswertung ist im Anhang 7 zu finden):

Hotel	Erreichte Punkte
Hotel Sofitel Vienna Stephansdom	41,9
Le Méridien Vienna	38,5
Hilton Vienna	37,5
Vienna Marriott Hotel	35,6
Steigenberger Hotel Herrenhof	34,8
The Ring Hotel	34,5
vgl. Grand Ferdinand	34,8

Tabelle 15: Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse (eigene Darstellung)

Die erreichte Punktzahl ist eine Kombination aus der Analyse der Vertriebskanalnutzung, der Hotelbewertungen und der Preisanalyse. Anhand der

Ergebnisse kann erkannt werden, dass das Grand Ferdinand - verglichen mit dem relevanten Wettbewerb - die Kanäle schlechter nutzt. Das ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass alle Konkurrenzhotels einer weltweit agierenden Hotelkette angehören und daher auf andere Strukturen zurückgreifen. Alle Hotels nutzen grundsätzlich die von den KundInnen geforderten, genutzten Kanäle. Unterschiede gibt es jedoch in der Reihung und der Preisparität. Viele der Konkurrenzhotels sind auf den Plattformen besser gelistet. Der Grund hierfür könnte die Bereitschaft zu höheren Kommissionszahlungen oder besseren Bewertungen sein.

7.1.2.2 Analyse der Webseiten des relevanten Wettbewerbs

Die Analyse der Webseiten der relevanten Wettbewerber wurde anhand eines Anforderungskatalogs, der auf den Ergebnissen der Marktforschung basiert, erstellt. Geprüft wurde jeweils, ob das gewünschte Kriterium auf der Webseite vorhanden ist. Die Gewichtung der Kriterien erfolgt basierend auf der Wichtigkeit der Kriterien für die KundInnen. Dies wurde aus den Ergebnissen der Marktforschung abgeleitet (vgl. Kapitel 6.6.4). Die leichte Auffindbarkeit wurde anhand von Google Ad Schaltungen und Kooperationen mit Tripadvisor und Trivago beurteilt (vgl. Kapitel 2.2.3).

Folgende Punkteanzahlen konnten von den einzelnen Hotels erreicht werden:

Hotel	Erreichte Punkte
Vienna Marriott Hotel	88
Steigenberger Hotel Herrenhof	76
Hotel Sofitel Vienna Stephansdom	75
Le Méridien Vienna	74
Hilton Vienna	69
The Ring Hotel	55
vgl. Grand Ferdinand	53

Tabelle 16: Analyse der Webseiten des relevanten Wettbewerbs (eigene Darstellung)

Die Gewichtung und die detaillierte Auswertung sind im Anhang 7 zu finden. Fast alle Wettbewerber nutzen zumindest eine der drei möglichen Plattformen, um ihre eigene Webseite leicht zugänglich zu machen. Zusätzlich bieten viele Hotels Direktbuchervorteile und das Le Méridien bietet als einziges Hotel eine Best-Preis-Garantie. Grundlegende Ausstattungen, die vom Kunden/von der Kundin gefordert werden (schnelle Buchung, übersichtliche Webseite, Kontaktmöglichkeit und Echtzeit-Buchungsmöglichkeit usw.) werden von allen Webseiten erfüllt.

7.2 Interne Analyse

Die interne Analyse, auch Unternehmensanalyse, ist der zweite, wichtige Baustein der Situationsanalyse. Aus diesem Schritt lassen sich Stärken und Schwächen des Unternehmens identifizieren und analysieren. Für die Erstellung des Multi Channel Konzepts für das Grand Ferdinand wird bei der Unternehmensanalyse ein besonderes Augenmerk auf die Produktanalyse und die derzeitige Channel Situation gelegt.

7.2.1 Produktanalyse

Das Produkt des Grand Ferdinands ist eine Dienstleistung: die Hotelleistung/Beherbergungsleistung. Der Vertrieb von Dienstleistungen unterscheidet sich in einigen Punkten von dem Vertrieb von Produkten und bringt somit verschiedene Herausforderungen mit sich (siehe Kapitel 2.1). Wie bereits im Kapitel 4.1.2 beschrieben, eignet sich die Hotelleistung grundsätzlich für den online und offline Vertrieb. Wie sehr sich die Leistung jedoch für den online Vertrieb eignet, gilt es anhand folgender Kriterien zu prüfen: digitale Beschreibbarkeit, digitale Beurteilbarkeit und digitaler Beratungsaufwand.

Digitale Beschreibbarkeit

Das Kriterium beurteilt, wie gut sich die Produkteigenschaften beschreiben lassen (vgl. Kapitel 3.1.3). Eine Dienstleistung ist schwer zu beschreibbar, da der externe Faktor, der Kunde/die Kundin die Erstellung der Dienstleistung aktiv beeinflusst. In Folge dessen ist die eigentliche Dienstleistung nicht ausreichend beschreibbar. Die Hotellerieleistung besteht jedoch nicht nur alleine aus der Dienstleistung, sondern auch aus sachbezogenen Leistungen wie die Bereitstellung der Zimmer oder das Servieren von Essen (siehe Kapitel 2.2). Diese sachbezogenen Leistungen lassen sich sehr gut beschreiben und grafisch darstellen. Daher ist die digitale Beschreibbarkeit der Hotellerieleistung als mittel einzuschätzen, da diese zum größten Teil aus Dienstleistung besteht.

Digitale Beurteilbarkeit

Die digitale Beurteilbarkeit beurteilt die Prüfbarkeit des Produktes/der Dienstleistung vor dem Kauf (vgl. Kapitel 3.1.3). Eine Dienstleistung ist vorab grundsätzlich nicht prüfbar (vgl. Kapitel 2.1.2). In der Hotelbranche sind daher offizielle Sterne-

Klassifizierungen ein Anhaltspunkt zur Prüfung der Qualität. Die Geschäftsführung des Grand Ferdinands hat auf eine Sterne Klassifizierung verzichtet. Das bedeutet, dass der Vertrauensvorsprung der KundInnen noch größer ist, da das Hotel über kein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel (z.B. offizielle Sterneklassifizierung) verfügt. Aus der Marktforschung ging hervor, dass die KundInnen das Hotel stattdessen anhand von bestehenden KundInnenbewertungen beurteilen. Vor allem die Beurteilungen auf Bewertungsplattformen haben einen hohen Einfluss auf die Einschätzung der Leistungsqualität. Da es zahlreiche Quellen für Hotelbewertungen gibt und der KundInnen diesen auch hohes Vertrauen schenkt, ist die digitale Beurteilbarkeit als hoch einzustufen.

Digitaler Beratungsaufwand

Die Hotelleistungen benötigen grundsätzlich keine umfangreiche Beratung. Die Ausstattung des Hotels und der Zimmer lässt sich gut beschreiben und darstellen. Der digitale Beratungsaufwand ist daher als gering einzuschätzen, die Eignung für den digitalen Vertrieb als hoch.

7.2.2 Analyse der Channelsituation

Die Analyse der Channelsituation hat zum Ziel, die aktuellen Vertriebskanäle darzustellen und die ursprünglichen Beweggründe für das Multi Channel Konzept festzuhalten. Der Hauptgrund, warum für das Grand Ferdinand ein Multi Channel Konzept benötigt wird, ist die derzeitige Kannibalisierung der Vertriebskanäle (siehe Kapitel 1.2). Um die Gründe für den Kannibalisierungseffekt auszuarbeiten, wurden im ersten Schritt alle derzeit existierenden Vertriebskanäle erarbeitet und das Buchungsverhalten innerhalb der Buchungskanäle analysiert.

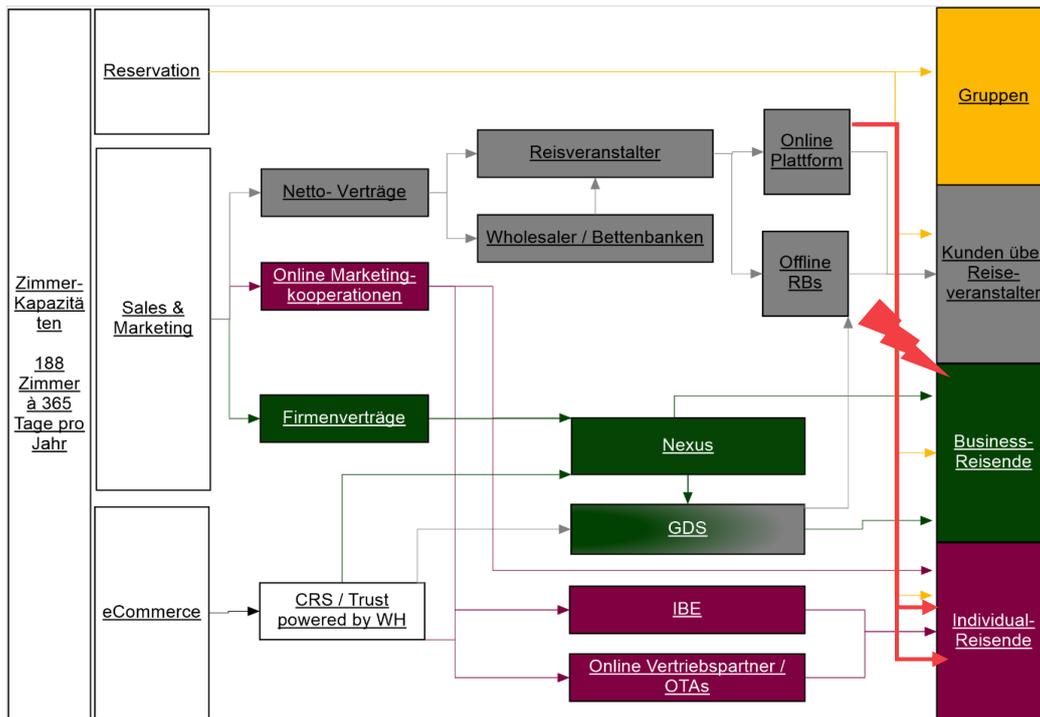


Abbildung 39: Vertriebskanäle des Grand Ferdinands (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017c)

Das Multi Channel Konzept beschäftigt sich mit allen B2C-Vertriebskanälen, also mit allen Vertriebskanälen, die für den Endverbraucher zugänglich sind. Somit werden die Firmenverträge/Businessreisenden (grün dargestellt), die über Firmenbuchungstools buchen, und die Gruppenbuchungen (gelb) nicht berücksichtigt. Auf Grund des in der Ausgangssituation beschriebenen, „online gehen“ der Reiseveranstalter und Wholesaler sind die Raten des eigentlichen B2B-Geschäfts für den Endverbraucher buchbar geworden und müssen somit im Konzept berücksichtigt werden. Diese Marktveränderung stellt für das Grand Ferdinand auch die größte Herausforderung dar, denn nun spricht dieser Vertriebskanal nicht nur mehr die KundInnen, die über Reiseveranstalter und Reisebüros buchen, sondern alle KundInnen, die ihre Buchungsplanung online durchführen, an. Die Wholesaler haben ihre Zielgruppe auf die Individualreisenden erweitert (lila dargestellt). Für den Endverbraucher ist es in den meisten Fällen nicht erkennbar, dass er/sie über einen Wholesaler gebucht hat. Da die Wholesaler einen unverzichtbaren Anteil der Nächtigungen des Grand Ferdinands produzieren und man die Belegung/die Nächtigungen nicht vollständig durch andere Vertriebskanäle ersetzen kann, ist es für das Multi Channel Konzept wichtig, das Buchungsverhalten innerhalb der Kanäle zu analysieren und in Zukunft zu steuern. Damit das Channel Design auf die neuen Marktanforderungen abgestimmt werden kann, muss im ersten Schritt das Buchungsverhalten innerhalb der Kanäle analysiert

werden – hier spielt vor allem der Buchungszeitpunkt und spielen die Zielmärkte der einzelnen Vertriebskanäle eine Rolle.

7.2.2.1 Booking Lead Time

Hier wird die Zeitspanne der Vorausbuchungstage (Booking Lead Time, kurz: BLT) analysiert. Als Vergleichswert wurde die BLT des Grand Ferdinands mit dem Durchschnitt der anderen Weitzer Hotels herangezogen (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017c):

Vertriebskanal	Grand Ferdinand	Weitzer Hotels
Direkte Buchungen	37,28 Tage	44,84 Tage
Wholesaler	41,15 Tage	115,05 Tage
OTA's	44,28 Tage	45,00 Tage

Tabelle 17: Durchschnittliche Booking Lead Time der Weitzer Hotels (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017c)

Auffällig bei dieser Analyse ist, dass die BLT bei den Reiseveranstaltern und Wholesalern im Grand Ferdinand sehr niedrig ist, verglichen mit dem Unternehmensdurchschnitt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bei den anderen Hotels der Gruppe viel restriktiver im Vertrieb über die Wholesaler vorgegangen wird. Das bedeutet, dass man den Wholesalern vertraglich den Verkauf über online Drittpartner untersagt hat und so die Nächtigungen rein über den B2B-Vertrieb generiert werden. Ein weiterer Grund dafür ist die unkoordinierte Aktionssetzung für die Wholesaler-Vertriebskanäle. Alle gesetzten Aktionen sind bis 1 Tag vor Anreise buchbar, während Aktionen über direkte Vertriebskanäle entweder restriktiver oder zum dem Zeitpunkt gar nicht gesetzt werden. Da im Grand Ferdinand nicht auf die Nächtigungsproduktion über die Wholesaler verzichtet und daher der Vertrieb über online Drittpartner untersagt werden kann, ist ein Ansatz die Aktionen angepasst an die gewünschte BLT zu koordinieren.

7.2.2.2 Herkunftsländer

Land	Room Nights	Direkt	Wholesaler	OTA's	BLT
Österreich	9.413	22,4%	17,7%	28,1%	24,03
Deutschland	4.157	17,7%	20,1%	45,0%	31,44
Groß Britannien	3.055	8,7%	8,2%	68,2%	47,81
Schweiz	1.811	15,0%	7,9%	59,3%	36,52
USA	1.587	13,5%	5,2%	49,8%	47,68
Russland	1.419	4,5%	22,1%	64,4%	53,19
Italien	1.203	10,1%	12,7%	54,4%	25,2
Frankreich	1.157	13,7%	9,5%	57,2%	40,62
Niederlande	856	4,2%	23,7%	57,7%	37,42
Spanien	514	6,0%	18,5%	56,4%	36,45
ROW	9.785	2,3%	28,5%	63,8%	37,14

Tabelle 18: Buchungskanäle nach Herkunftsländer 2016 (vgl. Weitzer Hotels BetriebsgmbH 2017b)

Die Zielgruppe des Grand Ferdinands ist die DACH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz). Bei diesen Ländern sollte man die Buchungssteigerung über die direkten Kanäle mit gezieltem Marketing fokussieren. Bei den restlichen Ländern, die auch schwerer erreichbar sind, wird der Vertrieb über die bekannten OTAs bzw. Wholesalern angestrebt. Da ein attraktiver und großer Zielmarkt Großbritannien ist, wird hier ganz gezielt die NeukundInnenakquise über OTAs angestrebt. Ganz bewusst verzichtet das Grand Ferdinand auf den asiatischen Markt, da das Hotel und die Zimmerausstattung nicht den Anforderungen der asiatischen KundInnen entspricht.

7.2.2.3 Analyse der Vertriebskanalnutzung des Grand Ferdinands

Im nächsten Schritt wird der online Auftritt und die Buchungskanalnutzung des Grand Ferdinands analysiert. Dies passiert anhand der gleichen Kriterien wie bei der Analyse der Vertriebskanalnutzung des relevanten Wettbewerbs. Es konnten folgende Ergebnisse erreicht werden:

	Grand Ferdinand		
	Gelistet	Preis	Ergebnis
Inspirationsphase			
OTAs (Booking.com)	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1
Summe			6
Informations- & Selektionsphase			
OTAs (Booking.com)	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1
Summe			6
Validierungsphase		Bewertung	
Tripadvisor	1	4	5
Holidaycheck	1	5,2	6,2
Facebook	1	4,6	5,6
Summe			16,8
Buchungsphase			
Booking.com	1	0	1
Webseite des Hotels/direkte Anfrage	1	1	2
Reisebüro	1	0	1
Anderer Buchungsplattformen (Amoma)	1	0	1
Aktionsseiten (Secret Escapes, Travelzoo, Travelbird, Urlaubsguru)	1	0	1
Summe			6
GESAMT			34,8

Tabelle 19: Analyse der Vertriebskanalnutzung des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Das schlechtere Ergebnis des Grand Ferdinands ist vor allem auf das fehlende Multi Channel Konzept zurückzuführen, denn die Preissetzung ist, verglichen mit dem Wettbewerb, inkonsistent. Eine Best-Preis-Garantie kann daher nicht gewährleistet werden. Zusätzlich ist die Reihung des Grand Ferdinands auf den Plattformen schlechter als die vom Wettbewerb. Dies kann wiederum auf die inkonsistente Preissetzung zurückgeführt werden. Hotels, die auf anderen Buchungsplattformen (in diesem Fall online Drittpartner der Wholesaler) günstigere Preise anbieten, werden von den OTAs automatisch schlechter gereiht. Zusätzlich haben auch die

Bewertungen Einfluss auf die Reihung. Vergleicht man nur das Ergebnis der Hotelbewertungen, so ist das Grand Ferdinand im Mittelfeld anzusiedeln.

7.2.2.4 Analyse der hoteleigenen Webseite

Zusätzlich zu der Analyse des Buchungsverhaltens der KundInnen pro Kanal, wird die hoteleigene Webseite analysiert. Dies erfolgt anhand des gleichen Anforderungskatalogs, der bei der Analyse der Webseiten des relevanten Wettbewerbs herangezogen wurde. Ausgehend von diesem Anforderungskatalog konnte die Webseite des Grand Ferdinands folgende Ergebnisse erzielen:

Hoteleigene Webseite	Grand Ferdinand		
	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Direktbuchervorteile	13	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Google Ad	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Tripadvisor	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Trivago	12	0	0
Bestpreisgarantie	11	0	0
Übersichtlich und leicht bedienbar	10	1	10
Kontaktmöglichkeit (Tel., E-Mail)	9	1	9
Schnelle, einfache Buchung	8	1	8
Design & Informationsgehalt (Auch Fotos & Videos)	7	1	7
Spezielle Angebote (Packages)	6	1	6
Echtzeit-Buchungsmöglichkeit	5	1	5
Unabhängige Preisvergleiche	4	1	4
Vertrauen in den Anbieter	3	1	3
Bewertungen von anderen Reisenden	2	0	0
Mobiloptimierte Webseite	1	1	1
Gesamt			53

Tabelle 20: Analyse der hoteleigenen Webseite (eigene Darstellung)

Verglichen mit dem Wettbewerb liegt das Grand Ferdinand an letzter Stelle. Die hoteleigene Webseite erreichte bei der Analyse nur 53 von 155 möglichen Punkten. Das liegt vor allem an der geringen Reichweite der Webseite, da keine Kooperationen mit der wichtigsten Bewertungsplattform (Tripadvisor), der meist verbreiteten Suchmaschine (Google) oder dem meist genutzten Preisvergleichsportaal (Trivago) bestehen. Das bedeutet, dass hier nicht auf die direkten Buchungskanäle verwiesen wird und die KundInnen immer nur auf OTAs und andere Buchungsplattformen

verwiesen werden. Eine weitere Schwäche ist die nicht vorhandene Best-Preis-Garantie und das Fehlen von Direktbuchervorteilen. Diese Punkte sollen im Zuge des Multi Channel Konzepts behoben werden. Um sich in Zukunft die Vorreiterrolle zu sichern und die Channel Hopping Anforderungen der KundInnen zu erfüllen, sollten neue Kooperationen mit Trivago und Tripadvisor eingegangen werden. Abschließend wurden die erarbeiteten Stärken und Schwächen des Grand Ferdinands in einem Stärken/Schwächen Profil zusammengefasst, welches in weiterer Folge in den SWOT-Katalog miteinfließt.

	Abteilung	Beschreibung	Auswirkungen
Stärke	eCommerce / Marketing	Eignung zum online Vertrieb gegeben	Hohes Potenzial zur online Buchungssteigerung
	Hotelleitung / eCommerce	Gute Bewertungen auf den Portalen	Kunden werden in der Validierungsphase durch gute Bewertungen bei ihrer Buchungsentscheidung bestärkt
	Marketing	Reichweite der hoteleigenen Webseite gering	Kunden tendieren zu leicht auffindbaren Webseiten - das Ziel, die direkten Buchungen zu steigern, ist gefährdet
Schwächen	Revenue Management / Sales	Keine Kontrolle über den Endpreis	Preisparität kann nicht gehalten werden
	Revenue Management	Preisparität kann nicht eingehalten werden	Best-Preis Garantie auf der eigenen Webseite kann nicht gewährleistet werden, Kunden gehen an indirekte Buchungskanäle verloren
	eCommerce / Revenue Management	Reihung auf den OTAs ist schlecht	Das Grand Ferdinand wird auf den OTAs nicht leicht gefunden - Konkurrenz ist besser gereiht Gefährdung der Neukundenakquise

Abbildung 40: Stärken/Schwächen Profil das Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

7.3 Integrierter SWOT-Katalog

Aus den Ergebnissen der Marktforschung lassen sich Umweltentwicklungen (im Multi Channel Kontext – Trends zum Buchungsverhalten) ableiten, die in weiterer Folge im SWOT-Katalog mit den Stärken/Schwächen des Unternehmens kombiniert werden. Die Stärken und Schwächen wurden aus der internen Analyse abgeleitet (vgl. Kapitel 7.2). Je nachdem, ob die Umweltentwicklungen im System auf Stärken oder Schwächen treffen, entstehen Chancen oder Risiken für das Grand Ferdinand. Die Bewertung der unterschiedlichen Ausprägungen wurden mit Hilfe der MitarbeiterInnen in den betroffenen Bereichen im Unternehmen durchgeführt. Aus der SWOT-Analyse werden anschließend Ziele für das Multi Channel Konzept abgeleitet.

Entwicklung 1: Webseite wird als Informations- und Buchungskanal genutzt

Umweltentwicklung: Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Webseite ein wichtiger Informations- und Buchungskanal für die KundInnen ist (vgl. Kapitel 6.6.3).

Systeminterne Stärke: Die Hotellerie eignet sich gut zum digitalen Vertrieb und dies wird von den KundInnen genutzt. Da die angebotene Leistung zum größten Teil aus Dienstleistungen besteht und diese schwer beschreibbar sind, kann die Eignung zum digitalen Vertrieb des Grand Ferdinand nur mit einer Stärke von 2 bewertet werden.

Chance: Baut man den Informationsgehalt aus und optimiert die Bedienbarkeit, können die direkten Buchungen gesteigert werden.

Erstes Ziel: Informationsgehalt und Bedienbarkeit verbessern – Fokus deutsche Version der Webseite.

Entwicklung 2: In der Inspirationsphase tendieren KundInnen zu OTAs und Bewertungsplattformen

Umweltentwicklung: Aus der Marktforschung geht hervor, dass die KundInnen in der Inspirationsphase zu den OTAs und Bewertungsplattformen tendieren (vgl. Kapitel 6.6.3).

Systeminterne Schwäche: Das Grand Ferdinand ist - verglichen mit dem relevanten Wettbewerb - schlechter gereiht, kommt jedoch auf allen bekannten OTAs auf den ersten 2 Seiten mit den gesetzten Standardfiltern auf, deshalb wird die Schwäche nur als gering beurteilt.

Gefahr: Das Grand Ferdinand wird nicht gesehen, da andere Hotels besser gereiht sind und daher schneller die Aufmerksamkeit der KundInnen erwecken.

Erstes Ziel: Reihung auf den wichtigen Bewertungsplattformen verbessern (z.B. durch Sicherstellung der Preisparität).

Entwicklung 3: In der Informations- & Selektionsphase ist die leichte Auffindbarkeit der Webseite wichtig

Umweltentwicklung: Die Primärerhebung ergab, dass die leichte Auffindbarkeit der Webseite in der Informations- und Selektionsphase wichtig ist (vgl. Kapitel 6.6.3)

Systeminterne Schwäche: Die Webseite des Grand Ferdinands ist mit keinen am Markt führenden Bewertungsplattformen und Suchmaschinen verlinkt. Der Grund, warum die Schwäche als 2 und nicht als 3 eingestuft wurde ist, dass die Webseite im Hintergrund bereits mit guten Schlagwörtern für die Reihung auf Google ausgestattet ist.

Gefahr: Durch die Omnipräsenz der OTAs sinken die direkten Buchungen. Wird die Reichweite nicht verbessert, so können die Buchungen über die direkten Vertriebskanäle nicht gesteigert werden.

Erstes Ziel: Reichweite der direkten Webseite durch Verlinkungen verbessern

Entwicklung 4: In der Validierungsphase sind die Hotelbewertungen ausschlaggebend

Umweltentwicklung: Die Befragung zeigte, dass die Bewertungen auf Bewertungsplattformen in der Validierungsphase wichtig sind. Bewertungen auf sozialen Netzwerken spielen nur eine geringe Rolle (vgl. Kapitel 6.6.3).

Systeminterne Stärke: Die Stärken des Grand Ferdinands sind gut Bewertungen auf den am Markt führenden Bewertungsplattformen. Es ist jedoch nur eine geringe Stärke, da die Bewertungen nicht besser als die vom relevanten Wettbewerb sind.

Chance: Werden die Bewertungen verbessert, so kann daraus ein Differenzierungsmerkmal entstehen (z.B. best-bewertetes Hotel an der Wiener Ringstraße).

Erstes Ziel: Bewertungen verbessern

Entwicklung 5: Preisparität wird auf allen online Kanälen von den KundInnen erwartet

Umweltentwicklung: Die Ergebnisse der Marktforschung zeigen, dass die Sicherstellung der Preisparität von den KundInnen erwartet wird

Systeminterne Schwäche: Durch die kurzfristige Aktionssetzung kann keine Preisparität gewährleistet werden. Dies ist eine starke Schwäche des Unternehmens.

Gefahr: Durch die inkonsistente Preissetzung über alle Vertriebskanäle hinweg geht die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der KundInnen verloren.

Erstes Ziel: Sicherung der Preisparität über alle online Kanäle hinweg

Entwicklung 6: Der Preis ist bei der Wahl des Buchungskanals ausschlaggebend

Umweltentwicklung: Aus der Befragung geht hervor, dass der Preis bei der Wahl des Buchungskanals ausschlaggebend ist (vgl. Kapitel 6.6.4).

Systeminterne Schwäche: Durch das Erlauben des online Wholesaler Vertriebs über Drittpartner geht die Kontrolle über den für den KundInnen sichtbaren Endpreis verloren. So kann ein Direkt-Bucher-Preis nicht garantiert werden.

Gefahr: Direkte Buchungen gehen verloren, da online Drittpartner günstiger anbieten

Erstes Ziel: Setzung von Restriktionen auf den Wholesaler Vertrieb

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Situationsanalyse sowie die daraus entstehenden Chancen und Risiken in Form des SWOT-Katalogs für das Grand Ferdinand grafisch dargestellt:

Umweltentwicklung	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...			...das bedeutet Chane oder Gefahr...			...daher wird angestrebt	
	😊	☹️	Stärke/Schwäche	Ursache	😊	☹️		Chance/Gefahr
Webseite ist als Informations- und Buchungskanals oft genutzt	2		Digitale Beschreibbarkeit der Dienstleistung: Mittel Digitale Beurteilbarkeit & digitaler Beratungsaufwand: Gut	Die Hotelleistung ist grundsätzlich sehr gut für den online Vertrieb geeignet	2		Steigerung der direkten online Buchungen in der DACH-Region	Informationsgehalt und Bedienbarkeit verbessern
In der Inspirationsphase tendieren Kunden zu den bekannten OTAs und Bewertungsplattformen		1	Reihung des Grand Ferdinands ist auf den bekannten Bewertungsplattformen schlecht	Reihung wird von der Preisparität, den Bewertungen und der Kommissionshöhe beeinflusst		1	Zu geringe Reichweite, das Ziel der Nächtigungssteigerung kann nicht erreicht werden	Reihung durch Sicherstellung der Preisparität verbessern
In der Informations- & Selektionsphase ist die leichte Auffindbarkeit der Webseite wichtig		2	Reichweite der Webseite gering	Keine Kooperationen mit dem marktführenden Meta-Searcher und den Bewertungsplattformen		2	Direkte Buchungen sinken	Reichweite der direkten Webseite verbessern
In der Validierungs-phase sind die Hotelbewertungen ausschlaggebend	1		Gute Kundenbewertungen auf den Buchungs- & Bewertungsplattformen	Hotelbewertungen sind gut, jedoch nicht besser als vom relevanten Wettbewerb	1		Differenzierungsmerkmal	Bewertungen verbessern
Preisparität auf allen online Kanälen von den Kunden erwartet		3	Preisparität kann nicht gewährleistet werden	Zeitlich und örtlich unkoordinierte Aktionssetzung und keine Kontrolle über den Endpreis		3	Verlust der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens der KundInnen	Preisparität dich ganzheitliche Preisstrategie sichern
Der Preis ist bei der Wahl des Buchungskanals ausschlaggebend		3	Keine Kontrolle über den Endpreis	Wholesaler verkaufen ihre Kontingente an online Drittpartner, die nicht an die Preisparitätsklausel gebunden sind		3	Direkte Buchungen sinken Best-Preis-Garantie kann nicht gewährleistet werden	Selektion der Wholesaler, sodass die Preisparität gesichert wird
😊Stärke bzw. Chance ☹️Schwäche bzw. Gefahr		Ausprägungen für Stärken/Schwächen bzw. Chance/Gefahr: 1 = niedrig 2 = mittel 3 = hoch						

Tabelle 21: Integrierter SWOT-Katalog (eigene Darstellung)

8. Zieldefinition für das Multi Channel Konzept

Ausgehend von der Situationsanalyse des Grand Ferdinands werden in diesem Schritt distributionsspezifische Ziele abgeleitet. Die Ziele lassen sich in strategische und operative Ziele unterteilen. Diese basieren auf den Erkenntnissen aus der Marktforschung, der erarbeiteten Situationsanalyse und auf den Ergebnissen des SWOT-Katalogs. Wichtig hierbei ist, dass die abgeleiteten Ziele aus dem SWOT-Katalog im Einklang mit den strategischen Zielen steht.

8.1 Strategische Vertriebsziele des Hotels Grand Ferdinand

Das Grand Ferdinand verfolgt im B2C-Geschäftsbereich folgende strategische Ziele:

Steigerung des Marktanteils, gemessen an den Nächtigungen der 5-Sterne Hotellerie in Wien von 2,3% auf 2,9% bis Ende 2020

Die Steigerung des Marktanteils um 0,6% entspricht einer Nächtigungssteigerung um rund 5% pro Jahr. Im Jahr 2020 soll daher die Nächtigungsmarke von 53.500 Nächtigungen erreicht werden. Dies entspricht einer durchschnittlichen Jahresauslastung von 77,6% im Jahr 2020.

Steigerung des Anteils der direkten Buchungen von 30% auf 38% bis Ende 2020

Als direkte Buchungen werden alle Buchungen über die hoteleigene Webseite und die Reservierungszentrale gewertet. Die direkten Buchungen sollen um 8,15% gesteigert werden, um einen direkten Buchungsanteil von 38% zu erreichen. Dies liegt noch weit unter dem Marktdurchschnitt von 63,2% der direkten Buchungen.

8.2 Operative Vertriebsziele des Hotels Grand Ferdinand

Aus den oben dargestellten strategischen Vertriebszielen und den Ergebnissen des SWOT-Katalogs ergeben sich die nachfolgenden operativen Vertriebsziele und Subziele. Das Ziel Erhöhung der Reichweite, unterstützt das strategische Ziele, die direkten Buchungen zu erhöhen. Die Steigerung des Marktanteils wird durch die NeukundInnenakquise unterstützt.

- Umsetzung des Multi Channel Konzepts bis Ende des Geschäftsjahres 2018
 - Sicherung der Preisparität in der DACH-Region ab Jänner 2020
 - Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite in der DACH-Region bis Ende 2018
 - Verbesserung der Reichweite des Grand Ferdinands auf den OTAs zur NeukundInnenakquise in Europa (Fokus UK) und in den USA bis Juli 2019

Die beschriebenen operativen Vertriebsziele und Subziele werden im Kapitel 11 priorisiert und im Kapitel 14.6 terminisiert.

9. Strategiedefinition für das Grand Ferdinand

Im nächsten Schritt werden die Vertriebsstrukturen im Multi Channel Konzept definiert. Diese setzen sich aus den vertikalen und horizontalen Kanalstrukturen zusammen. Die Entscheidung der Kanalstrukturen basieren auf den strategischen und operativen Vertriebszielen sowie auf dem Buchungsverhalten der KundInnen.

9.1 Vertikale Kanalstruktur

Die vertikale Kanalstruktur bestimmt die Art und Anzahl der Absatzkanäle (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 515). Die Strukturen werden neben dem Buchungsverhalten auch durch Branchenbedingungen beeinflusst, die gewisse Vertriebskanäle unverzichtbar machen. Der B2C-Vertrieb des Grand Ferdinands besteht aus drei Vertriebskanälen: direkten Buchungskanäle, OTAs und Wholesaler.

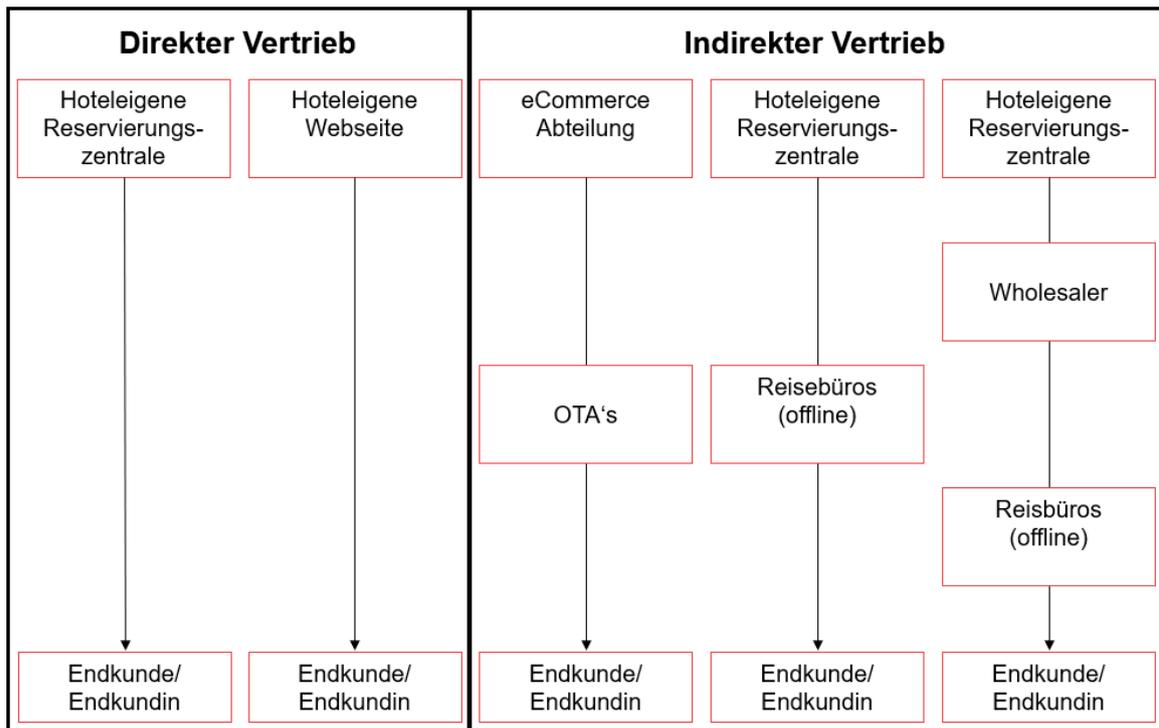


Abbildung 41: Vertikale Kanalstruktur des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Basierend auf dem Wissen über das Buchungsverhalten der Kunden ist der Mehrkanalvertrieb für die Hotellerie unverzichtbar. Auch wenn der Mehrkanalvertrieb einige Risiken (vgl. Kapitel 3.3.2) mit sich bringt, kann das Grand Ferdinand nicht auf den Vertrieb über indirekte Vertriebskanäle verzichten, da man sonst das Ziel der Nüchternheitssteigerung nicht erreichen kann. Zusätzlich erreichen die indirekten Vertriebskanäle Märkte (z.B: Großbritannien, Schweiz, USA, uvm.), die für die direkten Absatzwege schwer erreichbar sind. Um die Preisparität und die Kontrolle über den Verkaufspreis sicherzustellen, wurde auf den dritten indirekten Vertriebskanal, dem mehrstufigen Vertrieb über Wholesaler und Touroperator, bewusst verzichtet. So können die Wholesaler wie gewohnt Kontingente an Reisebüros weitervermitteln, der Weiterverkauf an (online) Drittpartner wird so jedoch ausgeschlossen.

9.2 Horizontale Kanalstruktur

Die horizontale Kanalstruktur bestimmt die Breite des Mehrkanalsystems. Für den Multi Channel Vertrieb des Grand Ferdinands eignet sich der Grundtyp der exklusiven Distribution. Dieser Grundtyp bedeutet, dass eine beschränkte Anzahl an Distributionswegen bzw. Absatzmittlern ausgewählt werden, um die Qualität des online Auftritts und der Vertriebskanäle zu sichern. Im zweiten Schritt, der Festlegung der horizontalen Vertriebsstruktur, wird das Verhältnis der einzelnen Absatzmittler zueinander festgelegt, mit dem Ziel, den Channel Fit (vgl. Kapitel 3.4) sicherzustellen. Basierend auf den B2C-Vertriebszielen des Grand Ferdinands eignet sich das hybride Distributionssystem am besten. Es werden in diesem System einzelne fokussierte Vertriebskanäle (die direkten Vertriebskanäle) mit mehreren integrierten Absatzkanälen (die indirekten Absatzkanäle) kombiniert (vgl. Kapitel 4.3.2). Dieses System ermöglicht, dass sich die direkten Buchungskanäle auf spezifische Kundengruppen (bestehende Kunden, DACH-Region und UK) konzentrieren und die restlichen Kanäle und die übrigen Zielgruppen bearbeitet. Zusätzlich können so die Systemressourcen des Hotels bestmöglich genutzt werden. Alle Vertriebskanäle, außer die Wholesaler greifen auf das gleiche System und somit die gleichen Informationen zu. Somit kann die Kontrolle über die verfügbaren Zimmer und Preise aus dem PMS-System heraus automatisch sichergestellt werden (→ interner Fit). Zusätzlich können alle Absatzkanäle auf die jeweiligen Marktanforderungen und Trends individuell abgestimmt werden. Durch die automatische Kontrolle über die Preise können die Vertriebskanäle flexibel auf Markt- und Wettbewerbssituationen abgestimmt werden (→ externer Fit). Zusätzlich werden die Entscheidungen über Verfügbarkeiten und Preise durch ein Revenue Management System² unterstützt. Dieses ermöglicht die individuelle und flexible Steuerung der Kanäle. Wie die horizontale Vertriebsstruktur des Grand Ferdinands aussehen sollte, ist in der folgenden Abbildung illustriert:

² Das Revenue Management System beobachtet anhand von Buchungseingängen und Verfügbarkeiten das Angebot- und Nachfrage-Verhältnis am Markt und steuert so Kontingente und Preise pro Vertriebskanal erlösmaximierend (vgl. Kurz/Beuttler 2015, S. 406).

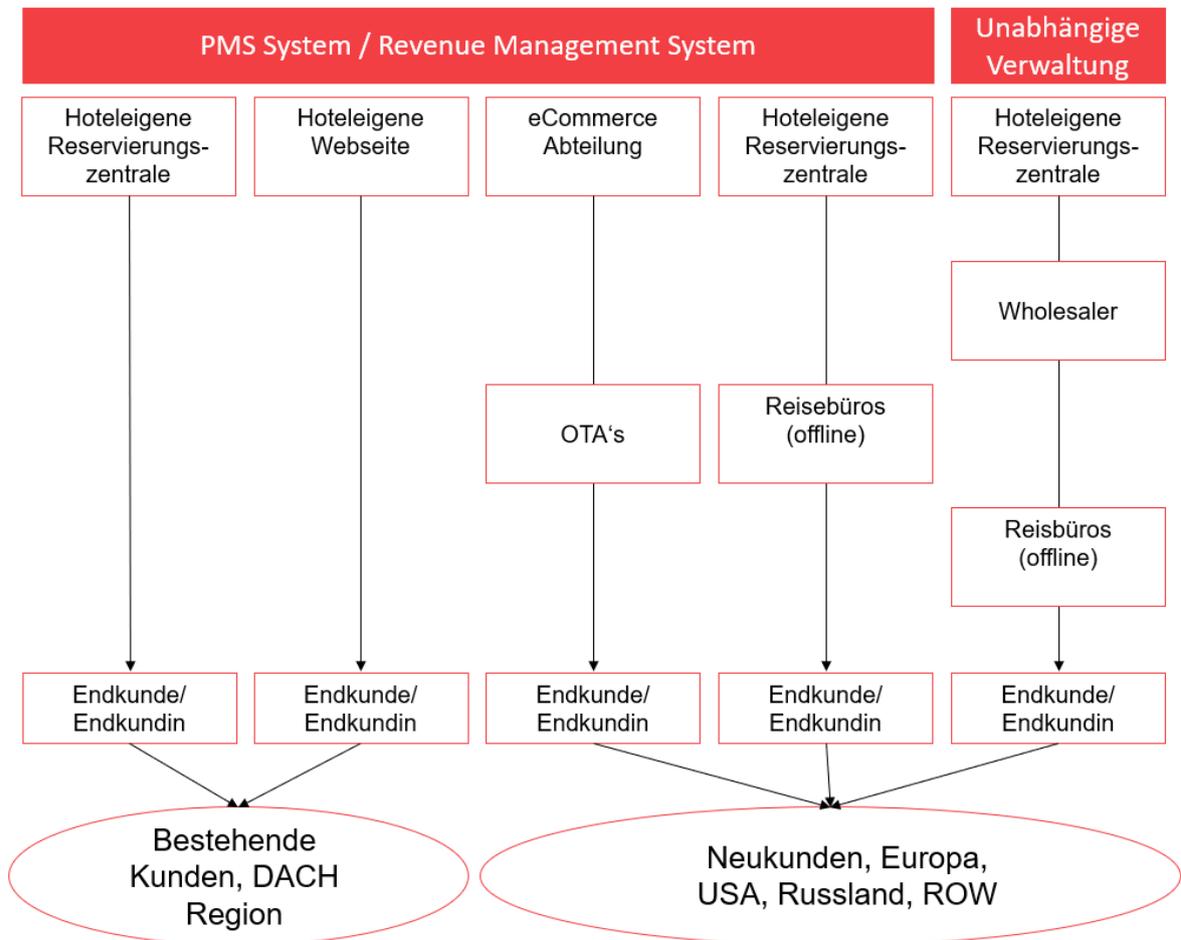


Abbildung 42: Horizontale Vertriebsstruktur des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Die detaillierte Festlegung der Beziehungen wird im nächsten Schritt, dem Design des Channel Systems festgelegt.

10. Design des Channel Systems

Im folgenden Schritt wird die Multi Channel Strategie verfeinert. Es werden die Aufgaben der einzelnen Kanäle definiert und die passenden Vertriebskanäle ausgewählt.

10.1 Aufgabendefinition

Im Schritt der Aufgabenverteilung ist die zentrale Entscheidung, welche Leistungen in welchen Vertriebskanälen angeboten werden (vgl. Kapitel 4.4.1). Grundsätzlich wird über alle Vertriebskanäle die Beherbergungsleistung des Grand Ferdinands verkauft. Hier spricht man von einer hohen Leistungsüberlappung. Auch wenn über alle Kanäle die grundsätzlich gleiche Leistung verkauft wird, wird die Leistung

jedoch je nach Zeitpunkt zu verschiedenen Preisen angeboten. Das heißt, dass die Leistung je nach Kanal und Buchungszeitpunkt bewusst zu unterschiedlichen Preisen buchbar ist. Durch die Preisdifferenzierung können die Kundensegmente bewusst gesteuert und die Booking-Lead-Time entsprechend den anderen Hotels der Weitzer Hotelgruppe angepasst werden. Welche Kundensegmente mit welchem Kanal angesprochen werden sollen, wurde bereits in der Strategiedefinition festgehalten.

Ziel ist es, die Buchungen über die Wholesaler und Reisbüros so frühzeitig zu bekommen, wie auch in den anderen Hotels der Gruppe. So wird eine Grundauslastung gesichert. Dies kann durch Frühbucheraktionen geschafft werden. Diese Aktionen werden bewusst nur über diese Kanäle angeboten und sollen vor allem die Neukundenakquise in Europa und Russland vorantreiben. Hier besteht auch kein Risiko die Kunden, die normalerweise online buchen würden, zu verärgern, da diese Aktionen nur im Reisebüro (offline) angeboten werden. Somit sind diese Aktionen nicht online sichtbar. Ab 90 Tage vor Anreise können die Frühbucheraktionen nicht mehr gebucht werden. Ab diesem Zeitpunkt verlegt sich der Fokus der Neukundenakquise und des online Vertriebs auf die OTAs und individuelle Anfragen von Reisebüros. Hier wird vor allem der europäische Markt (Fokus UK, da hohe erzielte Durchschnittsrate EUR 213,59) und die USA bearbeitet. Dies kann durch ganz bewusste Aktionssetzungen in diesen Ländern geschafft werden. So kann wieder die Preisparität in der gewünschten Region gesichert werden, da diese Aktionspreise in der DACH-Region nicht buchbar/sichtbar sind. Ab 45 Tage vor Anreise beginnt der Zielmarkt für die direkten Vertriebskanäle zu buchen. Hier sind die Frühbucheraktionen über Wholesaler und die ortbasierten Aktionen abgelaufen. So ist das Grand Ferdinand zu diesem Zeitpunkt nur noch über Kanäle buchbar, in denen die Kontrolle über den Endpreis komplett eigenständig gesteuert werden kann. Hier beginnt nun die Sicherstellung der Best-Preis-Garantie auf den direkten Vertriebskanälen. Zu dieser Zeit muss die Reichweite der Webseite sichergestellt sein, um keine Buchungen zu verpassen. So kann man die direkten Buchungen in den gewünschten Ländern steigern. Folgend wird die zeitlich differenzierte Aufgabendefinition bildlich dargestellt:

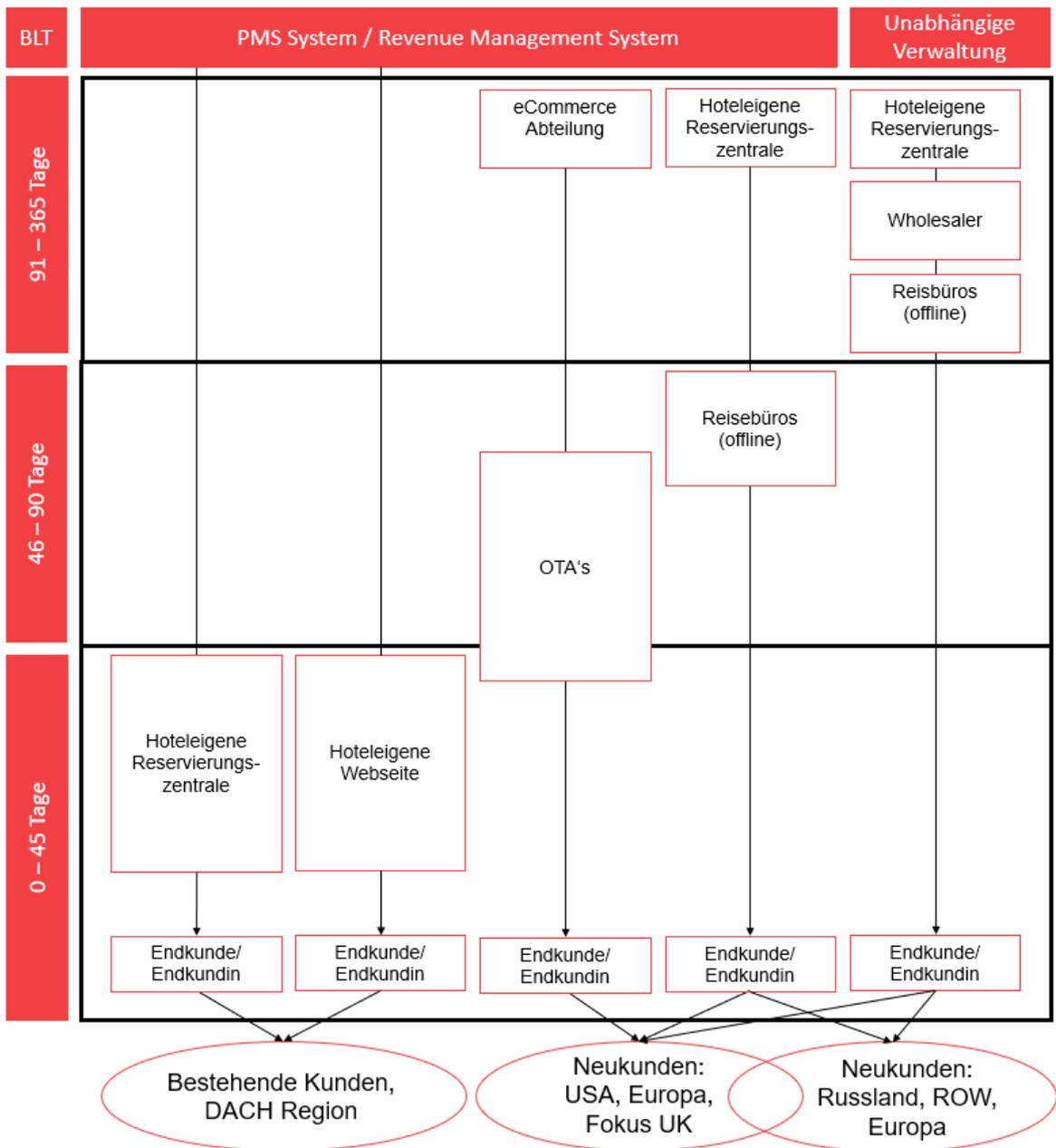


Abbildung 43: Aufgabendefinition im Multi Channel Vertrieb des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

10.2 Selektion der Vertriebskanäle

Nachdem die Strategiedefinition und das Channel Design abgeschlossen sind, folgt nun die Selektion der passenden Vertriebskanäle für das Grand Ferdinand. Da man sich für das Grand Ferdinand für einen exklusiven Vertrieb entschieden hat, gilt auch in diesem Schritt, nur die am besten passenden Vertriebskanäle auszuwählen.

Identifikation potenzieller Absatzkanäle

Die potenziellen Vertriebskanäle wurden mit Hilfe von Informationen von dem Sales-Team (Bereich Wholesaler) und dem eCommerce Team (Bereich OTAs und

Webseite) bereitgestellt. So konnten folgende potenzielle Partner identifiziert werden:

Wholesaler	
GTA	Hotelbeds
Destinations of the world	Restel
Travco	AIC Travel
DER Touristik	JAC Travel
Tourico	Miki Travel
OTAs	
Booking Holding	Expedia Group
Mr & Mrs Smith (UK)	HRS
Tablet Hotels (UK)	Hotel Tonight

Tabelle 22: Potenzielle B2C Vertriebspartner des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Kriterien für die Kanalselektion

Die Wahl der passenden Vertriebskanäle ist eine der wesentlichen Entscheidungen in der Konzeption des Multi Channel Konzepts. Daher wird vorab ein Anforderungsprofil erstellt. Ziel hierbei ist es, nur noch die Vertriebspartner zu wählen, die den Anforderungen des Grand Ferdinands entsprechen. Für beide Vertriebsbereiche wurden KO-Kriterien definiert. Anhand dieser die jeweiligen Abteilungen ihre Vertriebspartner selektiert haben. Diese sind:

Wholesaler Bereich
Zusicherung der Preisparität
Keinen Vertrieb über online Drittpartner
Entscheidungsfreiheit, über welche Kanäle verkauft werden darf
Akzeptanz von Close-Out Daten (min. 20 pro Kalenderjahr)
OTA-Bereich
Kontrolle über den Endpreis / Zusicherung der Preisparität
Selbstständige Kontrolle über Verfügbarkeiten
Gute Konditionen (max. 18% Kommission)
Hohe Marktabdeckung
Integrationsmöglichkeit in das eigene Vertriebssystem

Tabelle 23: KO-Kriterien (eigene Darstellung)

Verfahren zur Kanalselektion

Basierend auf den qualitativen Selektionskriterien wurden folgende Vertriebspartner ausgewählt:

Wholesaler	
GTA	Hotelbeds
Destinations of the world	Restel
OTAs	
Booking Holding	Expedia Group
Mr & Mrs Smith (UK)	

Tabelle 24: B2C Vertriebspartner des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Die detaillierte Auswertung ist im Anhang 8 zu finden.

Ergänzend zu den Informationen, die vom Unternehmen über die Vertriebspartner bereitgestellt wurden und der Auswertung der Anforderungsprofile, wird abschließend noch eine Portfolioanalyse erstellt. In der Analyse werden Umsatzwachstum, Umsatzanteil und Umsatz in Verhältnis gesetzt, um so die Bedeutung der einzelnen Kanäle abzuleiten (siehe Kapitel 4.4.2). In der Portfolioanalyse werden alle ausgewählten Vertriebspartner eingezeichnet:

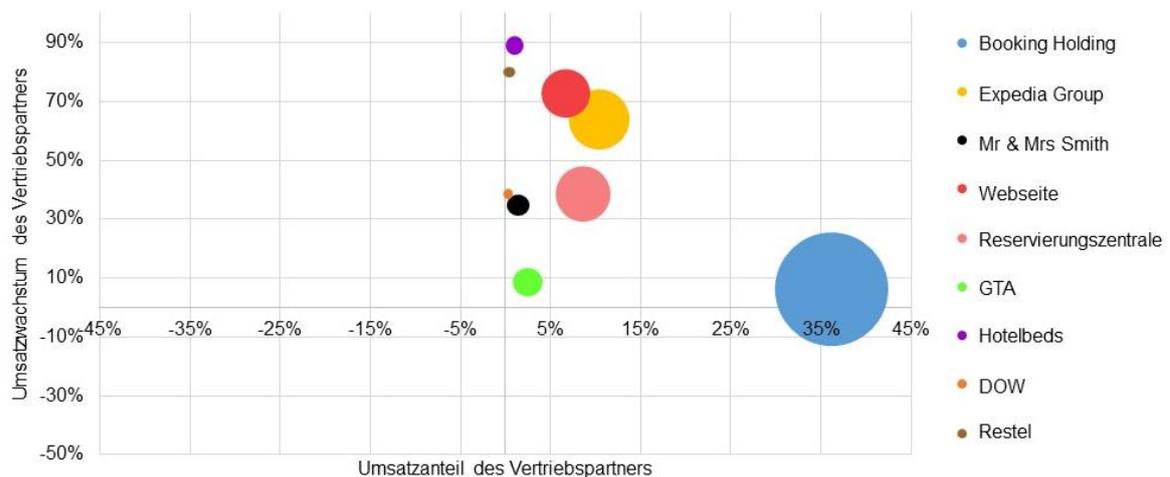


Abbildung 44: Portfolio Analyse der Vertriebspartner (eigene Darstellung)

Die Portfolio Analyse ist zur besseren Lesbarkeit nochmals größer im Anhang 9 dargestellt. Aus der Analyse lassen sich folgende Normstrategien für die einzelnen Kanäle ableiten:

Strategie	Vertriebskanäle	Beschreibung	Zielmärkte
Investition	Mr&Mrs Smith	weiterer Ausbau des Umsatzes und des Umsatzanteils im englischen Markt durch Mr&Mrs Smith	UK
	Hoteleigene Webseite Reservierungszentrale	Investition in den Ausbau der Reichweite und die Marktstärke der direkten Buchungskanäle Sicherstellung der Preispartitität und Schaffung von Direkt-Bucher Vorteilen	DACH-Region
Halten	GTA Hotelsbeds Destinations of the World (DOW) Restel	Alle Wholesaler verzeichnen ein hohes Umsatzwachstum, der Umsatzanteil soll nicht weiter ausgebaut werden, da der erzielte Verkaufspreis niedrig ist und bei weiterem Ausbau Kapazitäten des Hotels belegen würde, die auch hochpreisig verkauft werden könnten, Vertriebskanäle werden behalten, um Neukunden zu akquirieren und die weltweite Reichweite des Grand Ferdinands zu sichern	Europa Russland ROW
	Expedia	Expedia Group verzeichnet auch ein hohes Umsatzwachstum und einen hohen Umsatzanteil, Vertriebskanal wird so beibehalten, da das Kerngeschäft aus Package-Verkäufen (Flug + Hotel) besteht, so können Übersee-Gäste angesprochen werden	USA Europa
Kurz-/Mittelfristig Halten		Booking Holding ist derzeit der umsatzstärkste Vertriebskanal, um die Auslastung zu sichern wird dies beibehalten, sobald die direkten Buchungskanäle die Reichweite haben um die Booking Holding in der DACH Region zu kompensieren, soll langfristig eine Rückzugsstrategie in dieser Region abgestrebt werden	DACH Region
Langfristig Rückzug	Booking Holding	Europweit soll Booking Holding jedoch der führende Vertriebskanal bleiben, um Neukunden anzusprechen	Europa, ROW

Tabelle 25: Erkenntnisse der Portfolio Analyse (eigene Darstellung)

11. Erarbeitung eines Maßnahmenplans

Die Unternehmensziele und die aus dem SWOT-Katalog abgeleiteten Ziele (vgl. Kapitel 8) sowie die Erkenntnisse aus der Marktforschung (vgl. Kapitel 6.6) dienen als Grundlage für die Maßnahmenableitung. Die Maßnahmen zur Umsetzung eines Multi Channel Konzepts selbst basieren auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen und dem analytischen Teil der Arbeit. Die Maßnahmen sind konkrete Aktionen, welche zur Umsetzung des Multi Channel Konzepts essentiell sind. Diesen Aktionen wurden Prioritätsstufen zugeteilt (1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weniger wichtig). Die Prioritätsstufen wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber definiert und festgelegt. Anschließend wurden die einzelnen Maßnahmen basierend auf den operativen Zielen zu drei Maßnahmenpaketen zusammengefasst. Folgend sind die empfohlenen Maßnahmenpakete tabellarisch dargestellt:

Maßnahmenpakete	Maßnahmen	Aktionen	Priorität	Verantwortliche Abteilung	
Stärkung des hoteleigenen Buchungskanals	Stärkung der hoteleigenen durch Verbesserung der Informationsdarstellung	Überarbeitung der Zimmerbeschreibungen	3	eCommerce	
		Überarbeitung der Bilder	2		
		Überarbeitung der Ratensbeschreibungen	3		
	Stärkung der hoteleigenen durch Verkürzung des Buchungsabschlusses	Prüfung welche Buchungsschritte verzichtbar sind	1		
		Bezahlung ohne Kreditkarte ermöglichen Möglichkeit zur Erstellungen eines Benutzerkontos	2 3		
Gewährleistung von Direktbucher-Vorteilen	Implementierung eines Direktbucher-Preises Erarbeitung von Direktbucher-Vorteilen	1 2	eCommerce		
Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite in der DACH-Region	Kooperationen mit dem am Markt stärksten Preisvergleichsportal - Trivago	Aktivierung des Business-PRO Accounts	1	eCommerce	
		Überarbeitung der Informationen	2		
		Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals	1		
		Laufende Betreuung	2		
	Kooperationen mit dem am Markt stärksten Bewertungsportal - Tripadvisor	Aktivierung des Business-PRO Accounts	1	eCommerce	
		Überarbeitung der Informationen	2		
		Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals Laufende Betreuung	1 2		
	Verknüpfung der hoteleigenen Buchungsmaschine mit dem am Markt stärksten Suchmaschine - Google	Überarbeitung der Informationen	2	eCommerce	
		Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals Laufende Betreuung	1 2		
	Verbesserung der Reihung auf Google	Planung & Schaltung von Google Ads Integration von Google Analytics zur Messung der Conversion	2	Marketing	
2					
Sicherung der Preisparität	Ganzheitliche Preisstrategie erarbeiten	Zeitlich differenzierte Preisstrategie planen	1	Revenue Management	
		Zeitlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen	1		
		Örtlich differenzierte Preisstrategie planen	1		
		Örtlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen	1		
	Restriktionen im Wholesaler-Vertrieb durchsetzen	Ausschluss der Wholesaler die keine Preisparität für die Vertragssaison 2020 garantieren	1	Sales	
		Ausschluss der Wholesaler die über online Drittpartner die Kontingente verkaufen Laufende Kontrollen ab 2020	1 2		
Verbesserung der Reichweite auf den OTA's	Ausbau der Reichweite in UK	Zusammenarbeit mit Mr&Mrs Smith ausbauen - Teilnahme am Memberprogramm	3	eCommerce	
		Gezielte Aktionssetzung im Markt	2		
		Verbesserung der Bewertungen	3		
	Verbesserung der Reihung auf den Buchungsplattformen der OTA's	Verbesserung der Bewertungen	3	Hotelleitung	
		Verbesserungen der Antwortquote auf die Bewertungen	3		
		Teilnahme an Memberpromotions		3	eCommerce
				3	

Tabelle 26: Maßnahmenplanung (eigene Darstellung)

12. Budgetierung

Wie im Theorieteil beschrieben, bildet das Budget den Handlungsspielraum des Vertriebs. Alle Vertriebsaktivitäten müssen im Vertriebsbudget einkalkuliert werden (vgl. Kapitel 4.5). Die internen Maßnahmen wurden mit folgenden Stundensätzen inkl. Lohnnebenkosten kalkuliert:

Abteilung	Stundensatz
Revenue Management	€ 44,86
Hotelleitung	
eCommerce	€ 27,80
Sales	
Marketing	€ 22,84

Tabelle 27: Kalkulierten Stundensätze (eigene Darstellung)

In der folgenden Tabelle werden alle anfallenden Kosten, die zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen nötig sind, aufgelistet. Werden alle Maßnahmen umgesetzt, so entstehen Kosten von EUR 41.950. Die detaillierte Auflistung, wie sich die Gesamtkosten zusammensetzen, können im Anhang 10 eingesehen werden.

Maßnahmen	Priorität	Aktionen greift nach Priorität	Verantwortliche Abteilung	Gesamtkosten
Stärkung der hoteleigenen durch Verbesserung der Informationsdarstellung	2	Überarbeitung der Bilder		€ 222
	3	Überarbeitung der Zimmerbeschreibungen	eCommerce	€ 250
	3	Überarbeitung der Ratensbeschreibungen		€ 111
Stärkung der hoteleigenen durch Verkürzung des Buchungsabschlusses	1	Prüfung welche Buchungsschritte verzichtbar sind		€ 222
	2	Bezahlung ohne Kreditkarte ermöglichen	eCommerce	€ 83
	3	Möglichkeit zur Erstellungen eines Benutzerkontos aktivieren		€ 1.112
Gewährleistung von Direktbucher-Vorteilen	1	Implementierung eines Direktbucher-Preises	eCommerce	€ 222
	2	Erarbeitung von Direktbucher-Vorteilen		€ 278
Kooperationen mit dem am Markt stärksten Preisvergleichportal - Trivago	1	Aktivierung des Business-PRO Accounts		€ 413
	1	Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals	eCommerce	€ 4.028
	2	Überarbeitung der Informationen		€ 167
Kooperationen mit dem am Markt stärksten Bewertungportal - Tripadvisor	2	Laufende Betreuung		€ 695
	1	Aktivierung des Business-PRO Accounts		€ 3.582
	1	Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals	eCommerce	€ 4.028
Verknüpfung der hoteleigenen Buchungsmaschine mit dem am Markt stärksten Suchmaschine - Google	2	Überarbeitung der Informationen		€ 167
	2	Laufende Betreuung		€ 695
	2	Planung & Schaltung von Google Ads*		€ 6.445
Verbesserung der Reihung auf Google	2	Integration von Google Analytics zur Messung der Conversion*	Marketing	€ 2.820
Ganzheitliche Preisstrategie erarbeiten	1	Zeitlich differenzierte Preisstrategie planen		€ 1.794
	1	Zeitlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen	Revenue Management	€ 718
	1	Örtlich differenzierte Preisstrategie planen		€ 1.436
	1	Örtlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen		€ 718
Restriktionen im Wholesaler-Vertrieb durchsetzen	1	Ausschluss der Wholesaler die keine Preisparität für die Vertragssaison 2020 garantieren	Sales	€ 1.668
	1	Ausschluss der Wholesaler die über online Drittpartner die Kontingente verkaufen		€ 1.668
	2	Laufende Kontrollen ab 2020		€ 695
Ausbau der Reichweite in UK	2	Zusammenarbeit mit Mr&Mrs Smith ausbauen - Teilnahme am Memberprogramm	eCommerce	€ 1.051
	3	Gezielte Aktionssetzung im Markt		€ 222
Verbesserung der Reihung auf den Buchungsplattformen der OTA's	3	Verbesserungen der Antwortquote auf die Bewertungen		€ 1.436
	3	Teilnahme an Memberpromotions	eCommerce	€ 111
Summe				€ 41.950

Tabelle 28: Budget (eigene Darstellung)

13. Controlling

Der letzte Schritt des Konzeptes beinhaltet die Erfolgskontrolle. Diese dient zur Überprüfung der Leistungen der einzelnen Vertriebskanäle und zur frühzeitigen Erkennung von SOLL/IST-Abweichungen. Unterhalb wurden Kennzahlen erarbeitet, die zur Beurteilung der Absatzleistung der Kanäle beiträgt:

Maßnahmenpakete	Kennzahlen	Messung	Ziel	Frequenz der Auswertung
Stärkung des hoteleigenen Buchungskanals	Anzahl der Buchungen über die hoteleigene Webseite	$\frac{\text{Anz. der gebuchten Nächte des VK}}{\text{Nächtigungen gesamt}}$ *100	15%	1 x Monatlich
	Erzielter Umsatz über die hoteleigene Webseite	Absolute Zahl	€ 15.223	1 x Monatlich
	Erzielter Durchschnittspreis über die hoteleigene Webseite	$\frac{\text{Erzielter Umsatz des VK}}{\text{Nächtigungen gesamt des VK}}$	€ 190	1 x Monatlich
	Umsatzanteil des Vertriebskanals	$\frac{\text{Erzielter Umsatz des VK}}{\text{Logis Umsatz gesamt}}$ *100	15%	1 x Monatlich
Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite in der DACH-Region	Anzahl der Buchungen über die hoteleigene Webseite, die von Trivago, Tripadvisor, Google gekommen sind	Conversion Rate wird über Google Analytics gemessen	10%	1 x Monatlich
	Erzielter Umsatz über die hoteleigene Webseite, die von Trivago, Tripadvisor, Google gekommen sind	Umsatz wird über Google Analytics gemessen	10%	1 x Monatlich
	Erzielter Durchschnittspreis der Buchungen über die hoteleigene Webseite, die von Trivago, Tripadvisor, Google gekommen sind	$\frac{\text{Erzielter Umsatz des VK}}{\text{Nächtigungen gesamt des VK}}$	€ 190	1 x Monatlich
	Umsatzanteil der Kanäle (Trivago, Tripadvisor, Google)	$\frac{\text{Erzielter Umsatz des VK}}{\text{Logis Umsatz gesamt über WBE}}$ *100	10%	1 x Monatlich
Sicherung der Preisparität	Kontrolle der Preisparität über: Booking Holding, Expedia Group	Kontrolle über ein Rate Shopping Tool, gemessen an Tagen wo über die WBE teurer verkauft wird	0 Tage	Täglich
	Kontrolle der Preisparität über: Trivago, Tripadvisor, Google	Kontrolle über ein Rate Shopping Tool, gemessen an Tagen wo über die WBE teurer verkauft wird	0 Tage	Täglich
Verbesserung der Reichweite auf den OTA's	Anzahl der Buchungen aus UK	Absolute Zahl	350	1 x Monatlich
	Anzahl der Buchungen über Mr&Mrs Smith	Absolute Zahl	150	1 x Monatlich
	Anteil der Buchungen über den jeweiligen OTA	$\frac{\text{Anz. der gebuchten Nächte des VK}}{\text{Nächtigungen gesamt}}$ *100	insg. max 66%	1 x Monatlich

Tabelle 29: Kennzahlen zur Erfolgsmessung (eigene Darstellung)

14. Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden nun die Handlungsempfehlungen zusammengefasst und terminiert. Die Handlungsempfehlungen werden anhand der vier definierten Maßnahmenpakete beschrieben. Abschließend werden die Maßnahmenpakete mit der entsprechenden Aufwandsabschätzung und dem zu erwartenden Nutzen zusammengefasst.

14.1 Stärkung des hoteleigenen Buchungskanals

Um die direkten Buchungen zu steigern, muss die hoteleigene Webseite benutzerfreundlich und leicht bedienbar sein. Daher gilt es, den Aufbau der Buchungsseite an die Strukturen und Abläufe der von den Kunden bekannten Webseiten (wie. z.B. auf Booking.com) anzupassen und die Aufbereitung der Beschreibungen und Bilder so ansprechend wie möglich zu gestalten. Um den Buchungsabschluss so einfach und schnell wie möglich zu gestalten, ist zu prüfen, welche Buchungsschritte (Klicks) verzichtbar sind. Beispiele hierfür sind: Keine Eingabe der Kreditkarte bei kurzfristigen Buchungen (z.B. 24 Stunden vor Anreise) oder die Möglichkeit, ein Nutzerkonto zu erstellen, um in Zukunft Zeit zu sparen. Diese angeführten Aktionen sind schnell umsetzbar und benötigen keine hohe Investition, da die Systemanforderungen bereits gegeben sind, sie müssen lediglich aktiviert werden. Da das Hauptentscheidungskriterium für den jeweiligen Buchungskanal der Preis ist, kann ein Direktbuchervorteil, in Form von einer preislichen Vergünstigung (bspw. 5% des Nächtigungspreises) gewährt werden. Zusätzliche Direktbuchervorteile wären z.B. auch ein kostenloses Upgrade auf eine höhere Zimmerkategorie bei Verfügbarkeit oder ein kostenloser Early-Check In oder Late-Check Out. Welche anderen Optionen möglich sind, gilt es zu erarbeiten, um den KundInnen einen zusätzlichen Anreiz zur Buchung über die eigene Webseite zu bieten.

14.2 Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite

Um die Reichweite zu verbessern, sollen Kooperationen mit den wichtigen Such- und Bewertungsplattformen geschlossen werden. Diese ermöglichen die Verlinkung zu dem hoteleigenen Buchungskanal. Durch diese Verlinkung können die Nächtigungspreise in Echtzeit auf den jeweiligen Webseiten angezeigt werden. Bietet das Hotel den günstigsten Preis an, steht es an erster Stelle. Diese Verlinkung ist über einen externen Partner (z.B. WHIP Hotels) für einen relativ geringen finanziellen Aufwand möglich und verbessert die Reichweite enorm. WHIP Hotels bietet Verknüpfung zu z.B. Tripadvisor, Trivago und Google, gegen eine Vermittlungsgebühr. Diese Gebühr kann pro Monat fix gesetzt werden (z.B. EUR 300,00 pro gewünschten Kanal). Ist das Budget aufgebraucht, erscheint das Hotel nicht mehr (vgl. WHIP Hotels 2017). Zusätzlich kann Werbung auf Google über Pay-per-Click Kampagnen geschaltet werden. So kann die Reihung auf Google bei den

Suchergebnissen verbessert werden. Hier ist anzuraten, einen externen Partner zu beauftragen, da das Know-How dafür unternehmensintern nicht gegeben ist.

14.3 Sicherung der Preisparität

Die Sicherung der Preisparität bzw. der Kontrolle über den für den Endkunden sichtbaren Nächtigungspreis ist die essentiellste Aufgabe. Kann die Kontrolle über den Endpreis nicht gewährt werden, so ist der Erfolg des Multi Channel Konzepts gefährdet. Die Kontrolle über den buchbaren Endpreis ist bei den direkten Absatzkanälen und den OTAs gegeben, da die Preisinformation direkt aus dem internen Vertriebssystem geschickt wird. Die 100%ige Preisparität kann jedoch erst ab 2020 gesichert werden, da die Verträge mit den Wholesalern für 2019 schon abgeschlossen sind. Für die Verträge für das Jahr 2020 wird empfohlen, eine Preisparitätsklausel in den Vertrag aufzunehmen. Ergänzend soll das Verbot des Verkaufs der vereinbarten Kontingente über online Drittpartner vertraglich vereinbart werden. Da diese Umstellung wahrscheinlich viel Verhandlungsgeschick und Zeit benötigt, wurden hierfür für das erste Jahr die einmaligen zusätzlichen Personalkosten budgetiert. Sind Vertragspartner nicht mit den neuen Bedingungen einverstanden, so muss die Zusammenarbeit ausnahmslos gekündigt werden. Sind die neuen Verträge für 2020 ausgehandelt und gültig, so muss täglich stichprobenartig die Preisparität geprüft werden. Ist das Hotel trotzdem auf online Drittpartnerseiten buchbar, so werden Testbuchungen und weitere Sanktionen empfohlen.

14.4 Verbesserung der Reichweite auf den OTAs

Langfristig ist ein Rückzug von den OTAs geplant, da diese sehr kostenintensiv sind. Da die direkten Buchungskanäle jedoch nicht die internationale Reichweite haben, dafür auch nicht ausgestattet sind (z.B. Übersetzung in verschiedene Sprachen), und deshalb auch nicht die Nächtigungsproduktion der OTAs kompensieren können, ist der Vertrieb über OTAs nicht gänzlich verzichtbar. Ziel jedoch soll sein, nur die Zielgruppen außerhalb der DACH-Region damit zu erreichen.

Für die Verbesserung der Reichweite des Grand Ferdinands auf den OTAs, ist die Reihung bei den Suchergebnissen ausschlaggebend. Diese ist von der Höhe der

Kommission, den Bewertungen, der Reaktionszeit auf Bewertungen und von der Teilnahme an Memberaktionen abhängig. Durch die Verbesserung der Bewertungen und der Verkürzung der Reaktionszeit kann ein positiver Einfluss auf die Reihung genommen werden. Zusätzlich kann – bei Bedarf – an spezifischen Aktionen für ausgewählte Länder teilgenommen werden. Um die KundInnen in Großbritannien besser zu erreichen, kann die Zusammenarbeit mit dem britischen OTA Mr&Mrs Smith ausgebaut werden. Eine Möglichkeit hierfür ist die Teilnahme am Memberprogramm. Hier verpflichtet sich das Hotel, den Mr&Mrs Smith Mitgliedern (ca. 20% der KundInnen) eine zusätzliche kostenlose Leistung zu bieten (z.B. EUR 5,00 Gutschein für die Restaurants). Dafür wird das Hotel kostenlos durch zusätzliche Newsletter und Social Media Promotions beworben. Ein weiteres Argument für die Teilnahme ist, dass Mr&Mrs Smith bevorzugt Member Hotels buchen und so die Nächtigungen gesteigert werden.

14.5 Kosten-Nutzen-Analyse

Vor der zeitlichen Einteilung der empfohlenen Maßnahmenpakete wird der budgetierte Aufwand mit dem zu erwartenden Nutzen in Verhältnis gesetzt. Dies ergänzt die Priorisierung der Maßnahmen, welche in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber gemacht wurde. Diese Kosten-Nutzen-Matrix wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Maßnahmenpakete	Priorität	Maßnahmen	Verantwortliche Abteilung	Stunden-aufwand	finanzieller Aufwand	Aufwands-einschätzung	Nutzen
Stärkung des hoteleigenen Buchungskanals	2-3	Stärkung der hoteleigenen durch Verbesserung der Informationsdarstellung	eCommerce	21	€ 584	gering	mittel Verbesserung hat nur einen großen Nutzen, wenn die Webseite von Gästen gefunden wird
	1-3	Stärkung der hoteleigenen durch Verkürzung des Buchungsabschlusses	eCommerce	51	€ 1.418	gering	hoch Minimierung der Absprungrate, Steigerung der Buchungsabschlüsse
	1-2	Gewährleistung von Direktbucher-Vorteilen	eCommerce	18	€ 500	gering	hoch Steigerung der direkten Buchungsabschlüssen Bessere Reihung auf Suchmaschinen Kundenbindungskaktion
Ausbau der Reichweite der hoteleigenen Webseite in der DACH-Region	1-2	Kooperationen mit dem am Markt stärksten Preisvergleichsportale - Trivago	eCommerce	49	€ 5.303	mittel	hoch Ausbau der Reichweite Steigerung der direkten Buchungsabschlüsse
	1-2	Kooperationen mit dem am Markt stärksten Bewertungsportal - Tripadvisor	eCommerce	49	€ 8.472	hoch	hoch Ausbau der Reichweite Steigerung der direkten Buchungsabschlüsse
	1-2	Verknüpfung der hoteleigenen Buchungsmaschine mit dem am Markt stärksten Suchmaschine -	eCommerce	41	€ 4.890	mittel	hoch Ausbau der Reichweite Steigerung der direkten Buchungsabschlüsse
	2	Verbesserung der Reihung auf Google	Marketing	40	€ 9.266	hoch	mittel Brand kamapgne zur Stärkung der Marke Reihung vor den indirekten Buchungskanälen Steigerung der direkten Buchungsabschlüsse
Sicherung der Preisparität	1	Ganzheitliche Preisstrategie erarbeiten	Revenue Management	104	€ 4.665	hoch	hoch Verbesserung des Logis Umsatzes Steigerung der Durchschnitttrate Senkung der Kommissionskosten Sicherstellung der Direkt-Bucher-Rate
	1	Restriktionen im Wholesaler-Vertrieb durchsetzen	Sales	105	€ 4.031	hoch	hoch Sicherstellung der Preisparität Steigerung der Durchschnitttrate
Verbesserung der Reichweite auf den OTA's	2-3	Ausbau der Reichweite in UK	eCommerce	12	€ 1.274	gering	gering Verbesserung der Reichweite Erschließung des Zielmarktes Steigerung der Durchschnittstrate
	3	Verbesserung der Reihung auf den Buchungsplattformen der OTA's	Hotelleitung eCommerce	36	€ 1.547	mittel	gering Steigerung der Nchtigungen Steigerung der Bekanntheit

Tabelle 30: Kosten-Nutzen-Matrix (eigene Darstellung)

Basierend auf dem gesteckten Ziel, die direkten Buchungen zu steigern, haben alle Maßnahmen, die zu diesem Ziel beitragen sehr hohe Priorität und einen hohen Nutzen. Alle Maßnahmenpakete dienen der Stärkung der direkten Buchungskanäle. Im Zusammenhang mit der Setzung von Restriktionen auf den Wholesaler-Vertrieb und die ganzheitliche Preisstrategie, sind Verbesserungen im Logisumsatz sowie in der erzielten Durchschnittsrate der Zimmer zu erwarten. 2017 dienten nur 50% der Nächtigungen, die über Wholesaler verkauft wurden, der Sicherung der Grundauslastung. Die restlichen 50% der generierten Nächtigungen im WHO-Sektor hätten zur tagesaktuellen, höheren Rate verkauft werden können. 2017 waren das ca. 5.000 Nächtigungen, die man zu einem höheren Preis über andere Buchungskanäle, z.B. die eigene Webseite, verkaufen hätte können. Das bedeutet, dass man durch die Restriktionen auf Wholesaler, Umsatzeinbußen und Nächtigungseinbußen von bis zu 50% ohne zusätzliche Maßnahmen kompensieren kann. Geht man davon aus, dass die geplanten Maßnahmen zur Buchungssteigerung über die direkten Vertriebskanäle den erwarteten Nutzen bringen, so sind die Nächtigungen als zusätzliches Geschäft anzusehen und dienen rein der Zielerreichung (Steigerung der Nächtigungen).

14.6 Umsetzungsplan der Handlungsempfehlungen

Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden im zweiten Schritt zeitlich eingeteilt. Es wird angeraten, Maßnahmen mit hoher Priorität und geringer monetärer Aufwendung zeitnah umzusetzen. Da die Verträge mit den Wholesalern immer im Frühling für das Folgejahr vereinbart werden, kann dieses Maßnahmenpaket jedoch trotz hoher Priorität nicht vor 2020 umgesetzt werden. Auch die Preisstrategie und Aktionsplanung für 2018 ist bereits abgeschlossen, daher kann auch dieses Maßnahmenpaket erst für 2019 eingeplant werden. Folgend wird der vorgeschlagene zeitliche Ablauf bildlich dargestellt:

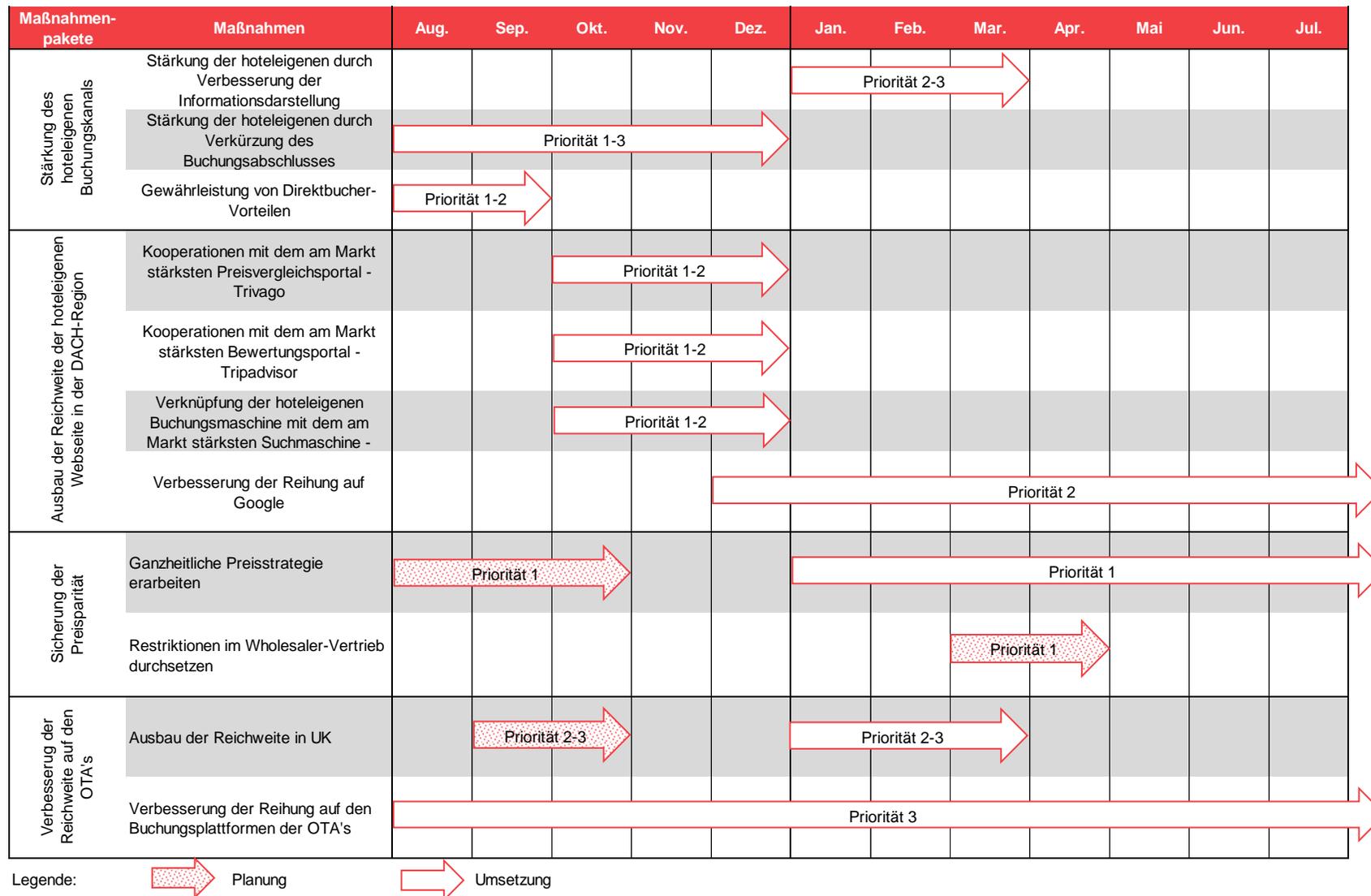


Abbildung 45: Zeitliche Abfolge der Maßnahmen 2018 & 2019 (eigene Darstellung)

15. Fazit & Ausblick

Basierend auf den theoretischen und analytischen Erkenntnissen kann gesagt werden, dass für eine erfolgreiche und zukunftsgerichtete Marktbearbeitung die Implementierung eines Multi Channel Vertriebs unverzichtbar ist. Die Marktveränderungen und die Veränderungen im Buchungsverhalten der KundInnen erfordern ein flexibles Handeln am Markt. Als Voraussetzung für den Erfolg des Konzepts gelten die langfristige Planung der Vertriebsstrategie abgestimmt auf den Multi Channel Kontext. Als Grundlage hierfür dienen eine kontinuierliche Analyse des Such- und Kaufverhaltens der Zielgruppen, sowie die stetige Kontrolle der Buchungen über die verschiedenen Buchungskanäle. Dadurch können die Wirksamkeit und der Erfolg der gesetzten Maßnahmen kontrolliert werden und frühzeitig reagiert werden, falls der erwartete Nutzen nicht wie gewünscht eintritt. Wichtig bei der Kontrolle ist, dass vor allem die gesetzten Restriktionen im Wholesaler Vertrieb stetig im Auge behalten werden, um sicherzustellen, dass die daraus resultierenden Buchungsrückgänge auch wie erwartet kompensiert werden können.

Des Weiteren wird von der Autorin empfohlen, das festgelegte Budget für die Kooperationen mit den verschiedenen Such- und Bewertungsportalen als ersten Richtwert anzusehen. Diese Investitionen können, wenn die Rentabilität gegeben ist, als geringe Kommissionen gesehen werden und können bei Bedarf angepasst werden. Zeigen diese Kooperationen die gewünschten Erfolge auf, so wird der Anschluss an weitere Plattformen wie z.B. Kayak empfohlen. Des Weiteren kann die Reichweite der Webseite nach ersten Erfolgen über Google auch auf weitere Suchmaschinen wie z.B. Bing ausgeweitet werden.

Wenn erste Erfahrungswerte im Multi Channel Vertriebs des Grand Ferdinands gesammelt wurden, kann das erarbeitete Konzept auch für die anderen vier Häuser der Gruppe angewandt und implementiert werden, da grundsätzlich die gleichen Vertriebsstrukturen bestehen. Wichtig hierfür ist, dass das Konzept auf die jeweiligen Zielgruppen und Marktunterschiede (Wien vs. Graz) bei der Umsetzung angepasst wird und auch die Ziele dementsprechend angepasst werden.

Literaturverzeichnis

Beiträge aus Sammelwerken

Ahlert, Dieter/Hesse, Josef (2003): Das Multikanalphänomen. Viele Wege führen zum Kunden, in: Smend, Percy (Hrsg.): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 3 – 32

Kurz, Eberhard/Beuttler, Jürgen (2015): Informationsmanagement bei der Bahn, in: Goecke, Robert (Hrsg.): eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus, 2. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, S. 406 - 441

Fürst, Andreas/Leimbach, Martin (2011): Multichannel-Strategien. Eine Betrachtung zentraler Einflussfaktoren und Entscheidungsfelder, in: Homburg Christian/Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 82 - 104

Horster, Eric (2015): Die Customer Journey im digitalen Tourismusmarketing, in: Goecke, Robert (Hrsg.): eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus, 2. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, S. 94 - 116

Kaya, Maria/Himme Alexander (2009): Möglichkeiten der Stichprobenbildung, in: Albers, Sönke et al (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 79 - 88

Pepels, Werner (2015): Grundlagen des Vertriebs, in Pepels, Werner (Hrsg): Vertriebs-Power. Erfolgswissen für Distribution und Verkauf, 2. Aufl., Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH. 1 - 66

Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2004): Multichannel-Management. Vielfalt in der Distribution, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing Handbuch, Berlin: Springer Verlag; S. 1 - 28

Wegener, Michael (2004): Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel Management, in: Riekhoff, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S.197-218

Weithöner, Uwe (2015): Web-Portale und Internet Booking Engines, in: Goecke, Robert (Hrsg.): eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus, 2. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, S. 314 - 323

Wirtz, Bernd W./Lütje, Sebastian (2007): Design des Multi-Channel-Systems. Integrierter Designprozess, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 175 - 194

Beiträge aus Büchern:

Ahrholdt, Dennis (2010): Erfolgsfaktoren einer E-Commerce-Webseite. Empirische Identifikation vertrauensfördernder Signale im Internet-Einzelhandel, Wiesbaden: Gabler Verlag

Bergmeier, Markus (2017): Vertrieb in differenzierten Mehrkanalsystemen. Gestaltung, Koordination, Gewinnmaximierung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bruhn, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden: Gabler Verlag

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe Renate (2009): Handbuch Vertriebsmanagement. Vertriebsstrategie, Distribution und Kundenmanagement, Mitarbeitersuche, Motivation und Förderung, Profitsteigerung, Effizienzerhöhung und Controlling, München: mi-Wirtschaftsbuch, Finanzbuchverlag GmbH

Ehrlich, Oliver (2011): Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext. Eine branchenübergreifende Untersuchung, Wiesbaden: Gabler Verlag

Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH

Freyer, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 11. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH

Friege, Christian (2016): Der Direktvertrieb in Mehrkanalstrategien. Eine Einführung mit Beispielen für die Umsetzung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Gardini, Marco (2009): Marketing-Management in der Hotellerie, 2. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

Gardini, Marco (2014): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Gewald, Stefan (2001): Hotel-Controlling, 2. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Gruner, Axel/Berg, Waldemar/Buer, Christian/Gardini, Marco/Maxeiner, Mario (2008): Managementlexikon Hotellerie und Gastronomie, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag GmbH

Hahn, Kathrin/Steinhardt Jochen (2012): Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb. Kennzahlen und Instrumente, München/mering: Rainer Hampp Verlag

Hänssler, Karl Heinz (2016): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 9. Aufl., Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH

Hague, Paul/Hague, Nick/Morgan, Carol-Ann (2013): Market Research in Practice, How to get greater insight from your market, Croydon: CPI Group

Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Henschel, Karla/Gruner, Axel/Von Freyberg, Burkhard (2013): Hotelmanagement. 4- Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Hinterholzer, Thomas (2013): Facebook, Twitter und Co. in der Hotellerie und Gastronomie. Ein Handbuch für Praktiker, Heidelberg: Springer Verlag

Hofbauer, Günther/Dürr, Karoline (2007): Der Kunde – Das unbekannt Wesen. Psychologische und soziologische Einflüsse auf die Kaufentscheidung. Berlin: Uni-Edition

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2012): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 3. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing

Hofstetter, Helmut (2012): Dienen und leisten – Welcome to Service Science. Ein Kompendium für Studium und Praxis, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Hunger, Hans-Jürgen (2005): Praxishandbuch Vertrieb. Ein Leitfaden, Stuttgart: Connected e.V.

Kollmann, Tobias (2016): Grundlagen elektronischer Geschäftsprozess in der Digitalen Wirtschaft, 6. Aufl., Springer Gabler Verlag

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München: Pearson Studium

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München: Pearson

Kreutzer, Ralf T./ Land, Karl-Heinz (2013): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, Wiesbaden: Gabler Verlag

Kreutzer, Ralf T. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte - Instrumente – Checklisten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Krone, Burkhard (2004): Alter Wein in neuen Schläuchen. Chancen und Risiken des Multi-Channel-Retailing, Gelsenkirchen: Grin Verlag

Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage., Wiesbaden: Gabler Verlag

Lucco, Andreas/Rüeger, Brian/Ergenzinger, Thommen, Jean-Paul (2015): Marketing, Konzepte- Instrumente – Aufgaben, 3. Auflage, Zürich: Versus Verlag

Maas, Martin (2012): Praxiswissen Vertrieb. Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Negi, Jagmohan (2014): Professional Hotel Management, New Delhi: S. Chand Publishing

Oberzaucher, Astrid (2009): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde Verlag

Oberzaucher, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl.; Graz: NWV Verlag

Pepels, Werner (2009): Der Marketingplan. Zielsetzung entwickeln, strategische und konzeptionelle Stellgrößen festlegen, mit Checklisten und Formularen, München: Redline Verlag

Pepels, Werner (2015): Einführung in die Marktforschung, Berlin: Dunker & Humblot

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle, München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Schürmann, Matthias (2016): Marketing. In vier Schritten zum eigenen Marketingkonzept, 3. Aufl., Zürich: Hochschulverlag AG

Specht, Günter/Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Steinmetz, Peter/Weis, Hans C. (2012): Marktforschung (Modernes Marketing für Studium und Praxis), 8. Aufl., Herne: NWB Verlag

Ter Hofte-Frankhauser, Kathrin/ Wälty, Hans F. (2011): Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 5. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien AG

Tietz, Dirk (2007): Der Einfluss der Internets auf Intermediäre im Tourismus, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Rienecke, Sven (2009): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Wirtz, Bernd W. (2013): Multi-Channel-Marketing. Grundlagen- Instrumente-Prozesse, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Beiträge aus Journals:

Bensch, Stefan/Gugel, Patrick/Turowski, Klaus (2009); Der ROPO-Effekt im Online-Reisebuchungsprozess, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 46, Nr. 6, S. 45-53

Hofacker, Charles F./Goldsmith, Ronald E./Bridges, Eileen/Swilley, Esther (2007): E-Services. A Synthesis and Research Agenda, in: Journal of Value Chain Management, Jg. 1, Nr. 1/2, S. 13-44

Nelson, Philip (1970): Information and Consumer Behaviour, in: Journal of Political Economy, Jg. 78, Nr. 2, S. 311-329 [online] <http://www.jstor.org/stable/1830691> [13.11.2017]

Wirtz, Bernd W. (2002): Multi-Channel-Management. Struktur und Gestaltung multipler Distribution, in: Das Wirtschaftsstudium: wisu: Zeitschrift für Ausbildung, Prüfung, Berufseinstieg und Fortbildung, Jg. 31, Nr. 5, S. 676-682

Beiträge aus Internetquellen:

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2002): Tourismus-Statistik-Verordnung [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002382/Tourismus-Statistik-Verordnung%202002%2c%20Fassung%20vom%2009.11.2017.pdf> [09.11.2017]

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2013): etOpt- eTourism Options Austria [online] https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/etOpt_eTourism_Options_Austria.pdf [28.12.2017]

Frank, Adrew/McGuire, Mike (2016): Digital Marketing and Advertising Hype Cycle 2016 [online] <http://downloads.digitalmarketingdepot.com/rs/727-ZQE->

044/images/GRN_1610_MrktngHype.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTnpVM1pETmhNelV6TXpNMyIsInQiOiJCaUdOOwI4ZzJJbTlrSFFGZTJqNXorVjA0eDd3cE94ZzdRbm16bHE2ZGswcjJscHdRclwvbWFERU1hUFUwZUIhT2JyUGxPRWVZQUNuempyWnZ5NjhWNVBKeHR [28.11.2017]

Google (2016): The Mobile Traveller. Neue Erkenntnisse zur Customer Journey in der Reisebranche [online] https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/859d3_Das%20Smartphone%20spielt%20bei%20der%20Reiseplanung%20eine%20immer%20wichtigere%20Rolle.pdf [28.11.2017]

Gronover, Sandra/Riempp, Gerold (2001): Kundenorientiertes Multi-Channel-Management. Konzepte und Techniken zur Einführung [online] https://www.alexandria.unisq.ch/213570/1/AB_Channel_Mgmt_b_final_sqr.pdf [25.12.2017]

Hass Lara (2017): Verband Internet Reisevertrieb Daten & Fakten zum Online-Reisemarkt 2017 [online] <https://v-i-r.de/wp-content/uploads/2017/03/web-final-daten-fakten-17.pdf> [26.03.2018]

Höllerbauer, Daniela/Postmayr, Sabine (2017): so reist Österreich – so bucht Österreich [online] http://www.lehmann.co.at/userfiles/docs/Whitebox/2017.11.15%20So%20reist%20Oesterreich%20-%20so%20bucht%20Oesterreich_PK.pdf [26.03.2018]

Roland Berger GmbH (o.J.): Think Act Beyond Mainstream. Hotellerie 4.0 [online] <https://www.oehv.at/CMSPages/Getfile.aspx?guid=e9c443ab-dfbf-4ae5-9acd-b8da342ebb65> [28.11.2017]

Schegg, Roland (2017): Strong Growth of Online Travel Agencies (OTA) in the Swiss Hotel Industry in 2016 [online] https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf13/2017_Swiss_Hotel_Distribution_Survey_Schegg.pdf [26.11.2017]

Weitzer Hotels Betriebsgmbh (2017): Grand Ferdinand Basis Presstext DE [online]
https://grandferdinand.com/Content/uploads/presse/Grand_Ferdinand_Basis_Presstext_DE_2017.09.11.pdf [03.10.2017]

Wien Tourismus (2017a): Fact Sheets 2016. 5-Sterne-Kategorie [online]
<https://b2b.wien.info/media/files-b2b/fact-sheet-5-stern-hotellerie-ytd.pdf>
[19.09.2017]

Wien Tourismus (2017b): Wien: Hotelangebot & -auslastung 2017 [online]
<https://b2b.wien.info/media/files-b2b/auslastung-2017.pdf> [25.09.2017]

Wien Tourismus (2014): Tourismus Strategie 2020. Wien jetzt oder nie [online]
<http://www.tourismusstrategie2020.wien.info/downloads/WT-Tourismusstrategie-2020.pdf> [08.10.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (2017a): Tourismus und Freizeitwirtschaft in Zahlen. Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten [online]
<https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2017.pdf> [25.09.2017]

Wirtschaftskammer Österreich, Hotellerie Fachverband (2017b): Hotelsterne - Die österreichische Hotelklassifizierung. Klassifizierungssystem in Österreich [online]
https://www.wko.at/pdf/gen?url=https%3A//www.wko.at/site/hotelsterne/klassifizierungssystem.html&key=2061d1423de57406b8ca2b4a017d7ac0&pdfoptions=%7B%22header-html%22%3A%22https%3A%5C/%5C/www.wko.at%5C/service%5C/templates%5C/header_html.php%22%2C%22footer-html%22%3A%22https%3A%5C/%5C/www.wko.at%5C/service%5C/templates%5C/footer_html.php%3Furl%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.wko.at%252Fsite%252Fhotelsterne%252Fklassifizierungssystem.html%22%2C%22print-media-type%22%3A%22%22%2C%22title%22%3A%22Klassifizierungssystem+in+%5Cu00d6sterreich%22%7D [17.12.2017]

Zellmann, Peter/Mayrhofer, Sonja (2014): Das Buchungsverhalten der ÖstereicherInnen. Tradition und Internet gleich auf [online]

http://www.freizeitforschung.at/data/forschungsarchiv/2014/126.%20FT%203-2014_Reisebuchung.pdf [26.03.2018]

Beiträge aus Webseiten:

Das, Lilian [07.03.2017]: Internet killed the Reisebüro [online]
<https://de.statista.com/infografik/8408/online-hotelbuchungen/> [26.03.2018]

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (o.J.): Definition von Betriebsarten. Beherbergungsgewerbe [online] <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/> [11.11.2017]

Faktum (12.01.2017): So reist Österreich [online]
<http://www.faktum.at/news/reiseveranstalter/so-reist-oesterreich-2017> [26.03.2018]

Goodall, Daniel (20.05.2009): Owned, bought and earned (redux) [online]
<https://danielgoodall.com/2009/05/20/owned-bought-and-earned-redux/>
[06.12.2017]

Hotelchamp (16.03.2017): Conversion specialists in the spotlight. Getting to know the newest, data driven category in the hotel industry [online]
<https://www.hotelchamp.com/blog/conversion-specialists/> [06.12.2017]

Hotels Daniel und Wiesler BetriebsgmbH (o.J.): Über das Daniel [online]
<https://hoteldaniel.com/de/wien/ueber-das-daniel/> [03.10.2017]

Kreilkamp, Edgar (23.11.2012): Destinationsmanagement 3.0. Paradigmenwechsel im Tourismusmarketing [online]
<https://de.slideshare.net/EdgarKreilkamp/destinationsmanagement-30-metropolregion-hamburg> [28.11.2017]

Nungesser, Stefan/ Rieser- Herrnhof, Waltraud (23.02.2016): Vertrieb kostet Geld! – Kein Vertrieb kostet Umsatz!. Vertriebsmix im Hotel [online]
<http://www.hoteltourismsolutions.at/vertriebsmix-im-hotel/> [17.12.2017]

Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. (2016a): Preisparität [online] <http://www.spalteholz.com/go/preisparitaet> [03.10.2017]

Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. (2016b): CRS (Central Reservation System) [online] <http://www.spalteholz.com/go/crs-central-reservation-system> [26.11.2017]

Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. (2016c): GDS (Global Distribution System) [online] <http://www.spalteholz.com/go/gds-global-distribution-system> [26.11.2017]

Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. (o.J.): Channel Management Systeme [online] <http://www.spalteholz.com/go/channel-management> [01.01.2018]

Statistik Austria (23.05.2017): Bevölkerung am 1.1.2017 nach Alter und Bundesland – Insgesamt [online] https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/023470.html [20.02.2018]

Theiner Michael (04.05.2016): Online-Hotelvertrieb & OTA Landschaft. Aktuelle Analysen [online] <http://www.zeppelin-group.com/de/magazine/online-hotelvertrieb-ota-landschaft-aktuelle-analysen/11-36807.html> [25.09.2017]

Weitzer Hotels BetriebsgmbH (o.J): Unsere Geschichte [online] <https://www.hotelweitzer.com/das-hotel/das-weitzer/> [03.10.2017]

WHIP Hotels (2017): Meta-Search I/O [online] <https://wihphotels.com/en/meta-search-io.html> [01.04.2018]

Beiträge aus unveröffentlichten Quellen:

Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG. (2017): Buchungsportalstatistik [unveröffentlichte Quelle]

Rieser- Herrnhofer, Waltraud (2014): Hotel Sales & E-Distribution [unveröffentlichte Quelle]

Weitzer Hotels BetriebsgmbH (2012): Was uns antreibt. Was uns unterscheidet. Warum das Haus an der Ringstrasse unsere Phantasie beflügelt. [unveröffentlichte Quelle]

Weitzer Hotels BetriebsgmbH (2017a): KER 2016 [unveröffentlichte Quelle]

Weitzer Hotels BetriebsgmbH (2017b): Jahresanalyse 2016 [unveröffentlichte Quelle]

Weitzer Hotels BetriebsgmbH (2017c): Analyse der Vertriebskanäle und Revenue Streams [unveröffentlichte Quelle]

Anhang

Anhang – Inhaltsverzeichnis

Anhang – Inhaltsverzeichnis.....	A-I
1. Meilensteinplan	A-1
2. Projektplan	A-2
3. Ansätze zur Kategorisierung der Hotellerie	A-7
4. Online Fragebogen	A-9
5. Ergebnisse der Befragung.....	A-17
6. Analyse des online Vertriebs des Grand Ferdinands	A-29
7. Wettbewerbsanalyse	A-31
8. Selektion der Vertriebspartner.....	A-34
9. Portfolio Analyse	A-36
10. Budget	A-37
11. Anhang – Literaturverzeichnis	A-38

Anhang – Abbildungsverzeichnis

Abbildung A- 1: Projektplan	A-6
Abbildung A- 2: Kategorisierung der Beherbergungsformen nach Kaspar	A-7
Abbildung A- 3: Portfolio Analyse	A-36

Anhang – Tabellenverzeichnis

Tabelle A- 1: Meilensteinplan	A-1
Tabelle A- 2: Kriterienkatalog nach Hunziker	A-8
Tabelle A- 3: Einstiegsfrage	A-17
Tabelle A- 4: Bevorzugte Sterne-Kategorie	A-17
Tabelle A- 5: Aufenthalte in Österreich	A-17
Tabelle A- 6: Häufigkeit der Buchungen in Österreich	A-18
Tabelle A- 7: Aufenthalt in Wien	A-18
Tabelle A- 8: Informationskanalnutzung - Destinationsnutzung	A-19
Tabelle A- 9: Informationskanalnutzung - Hotelsuche	A-20
Tabelle A- 10: Bewertungsplattformen	A-21
Tabelle A- 11: Soziale Medien	A-21
Tabelle A- 12: Buchungskanalnutzung	A-22
Tabelle A- 13: Buchungskanal-Präferenz	A-23
Tabelle A- 14: Preisparität	A-24
Tabelle A- 15: Buchungskanalausstattung	A-24
Tabelle A- 16: Newsletter	A-25
Tabelle A- 17: Newsletter-Buchung	A-25
Tabelle A- 18: Hoteleigene Buchungsseite	A-26
Tabelle A- 19: Direktbucher-Vorteile	A-27
Tabelle A- 20: Geschlecht	A-28
Tabelle A- 21: Alter	A-28
Tabelle A- 22: Herkunft	A-28
Tabelle A- 23: Analyse des online Vertriebs des Grand Ferdinands	A-29
Tabelle A- 24: Analyse der eigenen Webseite	A-30
Tabelle A- 25: Wettbewerbsanalyse	A-32
Tabelle A- 26: Analyse der Webseiten des Wettbewerbs	A-33

Tabelle A- 27: Selektionskriterien der WHO Vertriebspartner	A-34
Tabelle A- 28: Selektionskriterien der OTA Vertriebspartner	A-35
Tabelle A- 29: Budget	A-37

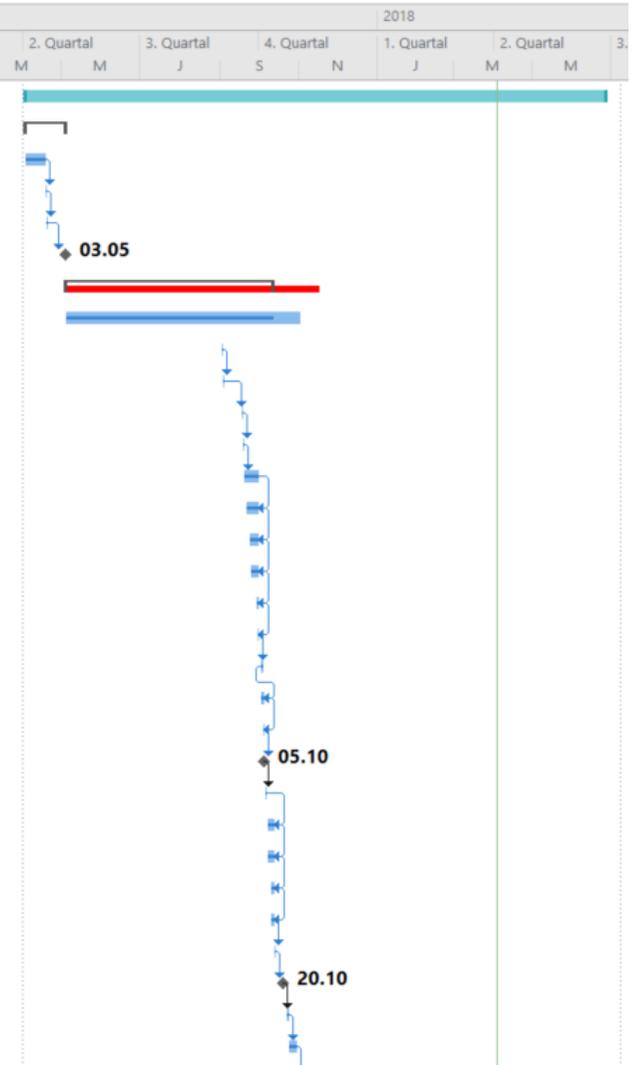
1. Meilensteinplan

Meilensteinplan			
Nr.	Meilenstein	Geplant am:	IST am:
MS 1	Masterthemenantrag freigegeben	09.05.2017	03.05.2017
MS 2	Company Meeting abgehalten	05.10.2017	05.10.2017
MS 3	DS1 abgehalten	20.10.2017	20.10.2017
MS 4	Masterarbeitsvereinbarung unterfertigt hochgeladen	17.11.2017	17.11.2017
MS 5	Theoretischer Teil abgeschlossen	23.12.2017	03.01.2018
MS 6	Untersuchungsdesign festgelegt	29.12.2017	29.12.2017
MS 7	DS 2 abgehalten	19.01.2018	19.01.2018
MS 8	Situationsanalysen abgeschlossen	04.03.2018	04.03.2018
MS 9	Primäre Marktforschung durchgeführt & ausgewertet	09.03.2018	15.03.2018
MS 10	Multi Channel Konzept erstellt	18.03.2018	22.03.2018
MS 11	Handlungsempfehlungen definiert und bewertet	01.04.2018	01.04.2018
MS 12	DS 3 abgehalten	12.04.2018	12.04.2018
MS 13	Masterarbeit ungebunden abgegeben	07.05.2018	07.05.2018
MS 14	Masterarbeit gebunden abgegeben	29.06.2018	

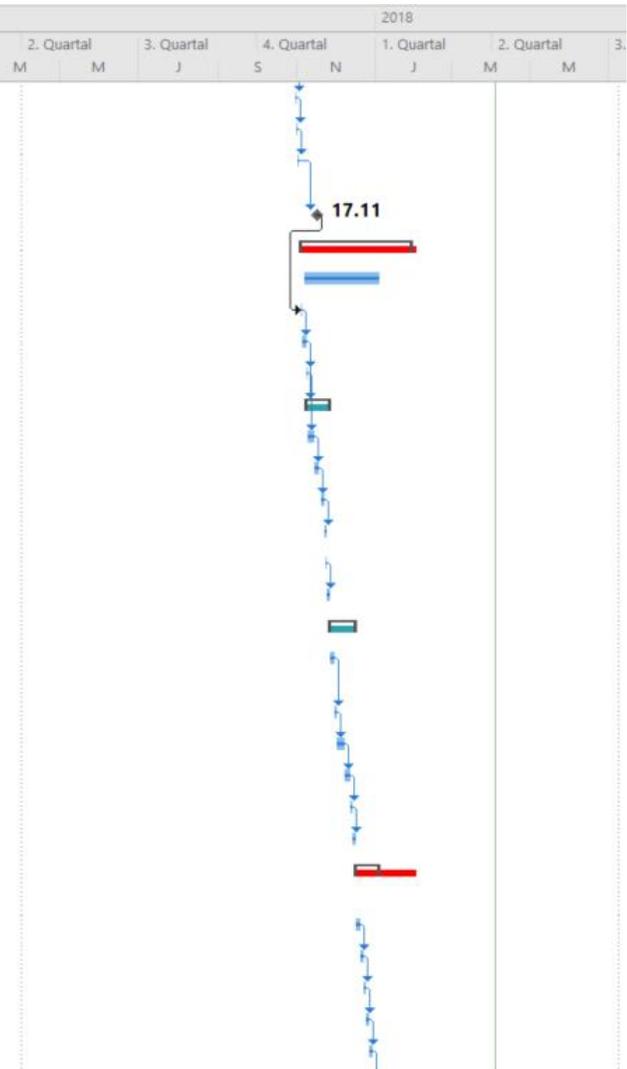
Tabelle A- 1: Meilensteinplan (eigene Darstellung)

2. Projektplan

i	Vorgang	PSP-Code	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	2018											
								2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		1. Quartal		2. Quartal		3.	
								M	M	J	S	N	J	M	M				
	➔	1	Projektplan Masterarbeit Schuh Sabina	372 Tage	Mon 03.04.17	Die 26.06.18		[Timeline bar from 03.04.17 to 26.06.18]											
✓	➔	2	Masterarbeit Themenfindung	24 Tage	Mon 03.04.17	Mit 03.05.17		[Timeline bar from 03.04.17 to 03.05.17]											
✓	➔	2.1	Antrag vorbereiten	12 Tage	Mon 03.04.17	Die 18.04.17		[Timeline bar from 03.04.17 to 18.04.17]											
✓	➔	2.2	MA-Antrag einreichen	0,5 Tage	Mit 19.04.17	Mit 19.04.17	3	[Timeline bar from 19.04.17 to 19.04.17]											
✓	➔	2.3	Upload LOI	0,5 Tage	Mit 19.04.17	Mit 19.04.17	4	[Timeline bar from 19.04.17 to 19.04.17]											
✓	➔	2.4	MA-Antrag freigeben	0 Tage	Mit 03.05.17	Mit 03.05.17	5	[Timeline bar from 03.05.17 to 03.05.17]											
	➔	3	DS 1 - Konzept	124 Tage	Don 04.05.17	Mit 11.10.17		[Timeline bar from 04.05.17 to 11.10.17]											
	➔	3.1	vorab Literaturrecherche	141 Tage	Don 04.05.17	Mit 01.11.17		[Timeline bar from 04.05.17 to 01.11.17]											
✓	➔	3.2	Erstellung des Dokuments	1 Tag	Sam 02.09.17	Sam 02.09.17		[Timeline bar from 02.09.17 to 02.09.17]											
✓	➔	3.3	Erarbeitung des Feedbacks der Studiengangsleitung	1 Tag	Son 03.09.17	Son 03.09.17	9	[Timeline bar from 03.09.17 to 03.09.17]											
✓	➔	3.4	Bekanntgabe des MA Betreuers	1 Tag	Mon 18.09.17	Mon 18.09.17	10	[Timeline bar from 18.09.17 to 18.09.17]											
✓	➔	3.5	1. Kontaktaufnahme mit Betreuer	1 Tag	Die 19.09.17	Die 19.09.17	11	[Timeline bar from 19.09.17 to 19.09.17]											
✓	➔	3.6	Überarbeitung der Ausgangssituation	11 Tage	Mit 20.09.17	Sam 30.09.17	12	[Timeline bar from 20.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.7	Überarbeitung der Problemstellung	10 Tage	Don 21.09.17	Sam 30.09.17	13EE	[Timeline bar from 21.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.8	Erarbeitung der Unternehmensvorstellung	7 Tage	Son 24.09.17	Sam 30.09.17	14EE	[Timeline bar from 24.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.9	Erster Entwurf des Bezugsrahmens erstellen	6 Tage	Mon 25.09.17	Sam 30.09.17	15EE	[Timeline bar from 25.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.10	Erste Ideen zum Inhaltsverzeichnis	2 Tage	Fre 29.09.17	Sam 30.09.17	16EE	[Timeline bar from 29.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.11	Übermittlung der Unterlagen für Kick-Off Meeting	1 Tag	Sam 30.09.17	Sam 30.09.17	17EE	[Timeline bar from 30.09.17 to 30.09.17]											
✓	➔	3.12	Kick-Off Meeting abhalten	1 Tag	Die 03.10.17	Die 03.10.17	18	[Timeline bar from 03.10.17 to 03.10.17]											
✓	➔	3.13	Überarbeitung der Unterlagen	2 Tage	Die 03.10.17	Mit 04.10.17	19AE	[Timeline bar from 03.10.17 to 04.10.17]											
✓	➔	3.14	Übermittlung der Unterlagen für Company Meeting	1 Tag	Mit 04.10.17	Mit 04.10.17	20EE	[Timeline bar from 04.10.17 to 04.10.17]											
✓	➔	3.15	Company Meeting abhalten	0 Tage	Don 05.10.17	Don 05.10.17	21	[Timeline bar from 05.10.17 to 05.10.17]											
✓	➔	3.16	Ergebnisprotokoll erstellen	1 Tag	Fre 06.10.17	Fre 06.10.17	22	[Timeline bar from 06.10.17 to 06.10.17]											
✓	➔	3.17	Feedback einarbeiten	5 Tage	Son 08.10.17	Don 12.10.17	23EE	[Timeline bar from 08.10.17 to 12.10.17]											
✓	➔	3.18	Projektplan erstellen	5 Tage	Son 08.10.17	Don 12.10.17	24EE	[Timeline bar from 08.10.17 to 12.10.17]											
✓	➔	3.19	Unterlagen DS1 fertigstellen	3 Tage	Die 10.10.17	Don 12.10.17	25EE	[Timeline bar from 10.10.17 to 12.10.17]											
✓	➔	3.20	Präsentation DS1 vorbereiten	3 Tage	Die 10.10.17	Don 12.10.17	26EE	[Timeline bar from 10.10.17 to 12.10.17]											
✓	➔	3.21	Übermittlung und Upload Unterlagen DS1	1 Tag	Fre 13.10.17	Fre 13.10.17	27	[Timeline bar from 13.10.17 to 13.10.17]											
✓	➔	3.22	DS1 abhalten	0 Tage	Fre 20.10.17	Fre 20.10.17	28	[Timeline bar from 20.10.17 to 20.10.17]											
✓	➔	3.23	Feedback vom Betreuer einholen	1 Tag	Mon 23.10.17	Mon 23.10.17	29	[Timeline bar from 23.10.17 to 23.10.17]											
✓	➔	3.24	Nachbereitung DS1	6 Tage	Die 24.10.17	Son 29.10.17	30	[Timeline bar from 24.10.17 to 29.10.17]											



i	Vorgang	PSP-Code	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	2018														
								2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		1. Quartal		2. Quartal		3.				
								M	M	J	S	N	J	M	M							
✓	→	3.25	ggf. Projektplan adaptieren	1 Tag	Mon 30.10.17	Mon 30.10.17	31															
✓	→	3.26	Masterarbeitsvereinbarung vorbereiten	1 Tag	Die 31.10.17	Die 31.10.17	32															
✓	→	3.27	Masterarbeitsvereinbarung an das Unternehmen zur Durchsicht übermitteln	1 Tag	Mit 01.11.17	Mit 01.11.17	33															
✓	→	3.28	Masterarbeitsvereinbarung unterfertigt hochgeladen	0 Tage	Fre 17.11.17	Fre 17.11.17	34															
	→	4	Erstellung des theoretischen Teils	77 Tage	Sam 04.11.17	Son 28.01.18																
✓	→	4.1	weiterführende Literaturrecherche für den Theorieteil	54 Tage	Mon 06.11.17	Mit 03.01.18																
✓	→	4.2	Aufteilung der Kapitel	1 Tag	Sam 04.11.17	Sam 04.11.17	35															
✓	→	4.3	ggf. weitere Überarbeitung des Einleitungskapitels	3 Tage	Son 05.11.17	Die 07.11.17	38															
✓	→	4.4	Start Therorteil nach letztem Feedback	1 Tag	Mit 08.11.17	Mit 08.11.17	39															
✓	→	4.5	Verfassung Kapitel 2: Multi Channel Vertrieb	16 Tage	Mit 08.11.17	Sam 25.11.17	39															
✓	→	4.5.1	Definitionen Multi Channel Management Kontext	4 Tage	Don 09.11.17	Mon 13.11.17	40															
✓	→	4.5.2	Der mutloptionale Kunde	4 Tage	Die 14.11.17	Fre 17.11.17	42															
✓	→	4.5.3	Chancen und Risiken von Multi Channel Management	3 Tage	Son 19.11.17	Die 21.11.17	43															
✓	→	4.5.4	Herausforderungen im Multi Channel Vertrieb	2 Tage	Mit 22.11.17	Don 23.11.17	44															
✓	→	4.5.5	Puffer für Fragen und Input	1 Tag	Don 23.11.17	Don 23.11.17																
✓	→	4.5.6	ggf. Überarbeitung lt. Feedback	2 Tage	Fre 24.11.17	Sam 25.11.17	46															
✓	→	4.6	Verfassung Kapitel 3: Wirtschaftssektor Hotellerie	18 Tage	Son 26.11.17	Fre 15.12.17																
✓	→	4.6.1	Einordnung der Hotellerie in das Gesamtsystem Tourismus	4 Tage	Son 26.11.17	Mit 29.11.17																
✓	→	4.6.2	Organisationsformen	2 Tage	Don 30.11.17	Fre 01.12.17	49															
✓	→	4.6.3	Charakteristika der Dienstleistung in der Hotellerie	5 Tage	Sam 02.12.17	Don 07.12.17	50															
✓	→	4.6.4	Besonderheiten des Vertriebs in der Hotellerie	3 Tage	Fre 08.12.17	Mon 11.12.17	51															
✓	→	4.6.5	Puffer für Fragen und Input	2 Tage	Die 12.12.17	Mit 13.12.17	52															
✓	→	4.6.6	ggf. Überarbeitung lt. Feedback	2 Tage	Don 14.12.17	Fre 15.12.17	53															
	→	4.7	Verfassung Kapitel 4: Multichanneling-Konzept in der Hotelbranche	18 Tage	Sam 16.12.17	Mit 03.01.18																
✓	→	4.7.1	Situationsanalyse	4 Tage	Sam 16.12.17	Die 19.12.17																
✓	→	4.7.2	Mögliche Ziele im Multichanneling	2 Tage	Mit 20.12.17	Don 21.12.17	56															
✓	→	4.7.3	Strategiedefinition im Multi Channel Konzept	2 Tage	Fre 22.12.17	Sam 23.12.17	57															
✓	→	4.7.4	Design des Channel Systems	3 Tage	Son 24.12.17	Die 26.12.17	58															
✓	→	4.7.5	Vertriebsbudget	2 Tage	Mit 27.12.17	Don 28.12.17	59															



i	Vorgang	PSP-Code	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	2018												
								2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		1. Quartal		2. Quartal				
								M	M	J	S	N	J	M	M					
✓	→	4.7.6	Kontrollmaßnahmen	1 Tag	Fre 29.12.17	Fre 29.12.17														
✓	→	4.7.7	Zeitpuffer für mögliche Verzögerungen	4 Tage	Fre 29.12.17	Die 02.01.18	60													
✓	→	4.7.8	Puffer für Fragen und Input	3 Tage	Mit 03.01.18	Fre 05.01.18	62													
✓	→	4.7.9	ggf. Überarbeitung & Korrekturlesen	3 Tage	Son 07.01.18	Die 09.01.18	63													
✓	→	4.7.10	Theoretischer Teil abgeschlossen	11 Tage	Sam 23.12.17	Mit 03.01.18														
✓	→	4.7.11	Erstellung des Untersuchungsdesigns	7 Tage	Sam 23.12.17	Fre 29.12.17	65													
✓	→	4.7.11.1	Definition des Informationsbedarfs	1 Tag	Sam 23.12.17	Sam 23.12.17														
✓	→	4.7.11.2	Zieldefinition der Untersuchung	1 Tag	Son 24.12.17	Son 24.12.17	67													
✓	→	4.7.11.3	Definition der Erhebungsmethode und Festlegung des Untersuchungsinstruments	1 Tag	Mon 25.12.17	Mon 25.12.17	68													
✓	→	4.7.11.4	Stichprobenauswahl	1 Tag	Die 26.12.17	Die 26.12.17	69													
✓	→	4.7.11.5	Untersuchungsdesign festgelegt	0 Tage	Mit 27.12.17	Mit 27.12.17														
✓	→	4.7.11.6	Übermittlung der Unterlagen an Betreuer	1 Tag	Sam 30.12.17	Sam 30.12.17	71EE													
✓	→	4.7.11.7	Feedback in den Theorieteil einarbeiten	7 Tage	Fre 05.01.18	Fre 12.01.18	72													
✓	→	4.7.12	DS 2 Vorbereitung	5 Tage	Mon 08.01.18	Fre 12.01.18	73													
✓	→	4.7.13	Finale Überarbeitung des Dokuments	4 Tage	Die 09.01.18	Fre 12.01.18	74EE													
✓	→	4.7.14	Präsentation DS2 vorbereiten	2 Tage	Don 11.01.18	Fre 12.01.18	75EE													
✓	→	4.7.15	Übermittlung und Upload Unterlagen DS2	1 Tag	Fre 12.01.18	Fre 12.01.18	76EE													
✓	→	4.7.16	DS 2 abgehalten	0 Tage	Fre 19.01.18	Fre 19.01.18	77													
✓	→	4.7.17	Terminvereinbarung für Feedbackgespräch	1 Tag	Fre 19.01.18	Fre 19.01.18														
✓	→	4.7.18	Feedback vom Betreuer einholen	1 Tag	Die 23.01.18	Die 23.01.18	78													
✓	→	4.7.19	Nachbereitung DS2	7 Tage	Mit 24.01.18	Mit 31.01.18	80													
	→	5	Erstellung des empirischen Teils	67 Tage	Son 28.01.18	Fre 06.04.18														
	→	5.1	weiterführende Literaturrecherche für den empirischen Teil	71 Tage	Son 28.01.18	Don 12.04.18														
✓	→	5.2	Überarbeitung des Untersuchungsdesigns	1 Tag	Son 28.01.18	Son 28.01.18														
✓	→	5.3	Fragebogen finalisieren	1 Tag	Son 28.01.18	Son 28.01.18	81													
✓	→	5.4	Pre-Test durchführen	4 Tage	Don 01.02.18	Son 04.02.18	85													
✓	→	5.5	Befragung durchführen	20 Tage	Son 04.02.18	Fre 23.02.18	86													
✓	→	5.6	Interne Situationsanalyse durchführen	8 Tage	Son 04.02.18	Son 11.02.18														
✓	→	5.6	Unternehmensvorstellung erweitern und ggf. überarbeiten	2 Tage	Fre 09.02.18	Sam 10.02.18	84													

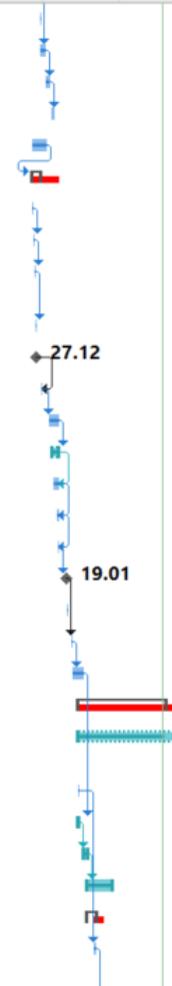




Abbildung A- 1: Projektplan (eigene Darstellung)

3. Ansätze zur Kategorisierung der Hotellerie

Ansatz nach Claude Kaspar

Claude Kaspar unterscheidet zwischen zwei Beherbergungsgewerben: der Hotellerie und der Parahotellerie: Die **Hotellerie** (auch: klassische Hotellerie, eigentliche Hotellerie) ist das Kernstück des Beherbergungsgewerbes. Das Angebot in der klassischen Hotellerie deckt die Bedürfnisse der Touristen nach Beherbergung, Verpflegung und Komplementärleistungen während ihres Aufenthalts. Die **Parahotellerie** (oder zusätzliche Hotellerie, ergänzende Hotellerie) genannt, deckt nur das Bedürfnis nach Beherbergung. Verpflegungsleistungen werden nicht, oder nur sehr eingeschränkt angeboten (vgl. Kaspar 1996, S. 73).

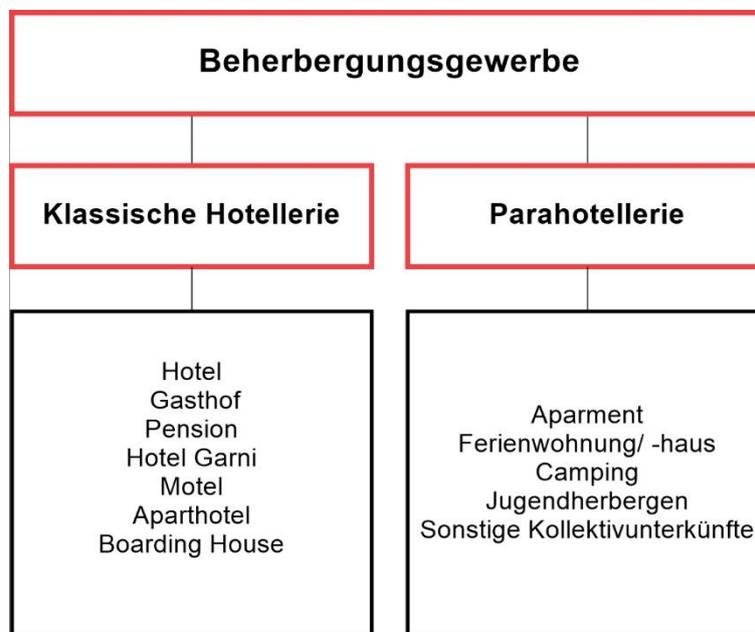


Abbildung A-2: Kategorisierung der Beherbergungsformen nach Kaspar (Kaspar 1996, S. 73)

Ansatz nach Hunziker

Hunziker betrachtet, verglichen mit Kaspar, einige Punkte mehr als nur die Leistungen, die ein Beherbergungsbetrieb bietet. Er erarbeitete einen Kriterienkatalog mit 10 Kategorien und dazugehörigen Ausprägungen. In jeder Kategorie kann sich das Unternehmen in einer Ausprägungsform wiederfinden. Anhand des veralteten Ausdrucks der Kategorien und Ausprägungen ist zu erkennen, dass dieses Modell nicht mehr zeitgemäß ist und moderne Ausprägungsformen der letzten Jahre fehlen. Ein anschauliches Beispiel dafür sind die Ausprägungen in der Unternehmungsform:

Neben Inhabergeführten Unternehmen und Gesellschaftsbetrieben sind in den letzten Jahren noch weitere Unternehmensformen wie Franchising und Management-Betriebe entstanden. Daher ist die Betrachtung dieses Modells alleine nicht ausreichend. Jedoch war Hunziker einer der ersten Autoren, der sich der Kategorisierung der Hotellerie angenommen hat. Somit basieren viele Werke anderer Autoren in ihren Grundaussagen auf den Erkenntnissen dieses Modells.

Kategorien:	Ausprägungsformen:
Verpflegungsmöglichkeit	Vollhotel Hotel Garni, Pension
Aufenthaltsdauer	Passantenhotel (Aufenthaltsdauer kurz) Ferienhotel (Aufenthaltsdauer länger)
Aufenthaltszweck	Businesshotel Kurhotel Ferienhotel
Standort	Stadthotel Berghotel Strandhotel
Verbindung mit Verkehrsmitteln	Posthotels Bahnhofshotel Autohotel (Heute: Motel) Flughafenhotel
Reiseformen der Gäste	Party-Hotel Einheitspreishotel Volkshotel
Rangklassen	Luxushotel Hotel erster, zweiter, dritter Klasse
Betriebsgröße	Kleinbetriebe Mittelbetriebe Großbetriebe
Betriebsdauer	Jahresbetrieb Saisonbetrieb
Unternehmungsform	Inhaberbetriebe Gesellschaftsbetriebe

Tabelle A- 2: Kriterienkatalog nach Hunziker (vgl. Hunziker 1959, S. 40f.)

4. Online Fragebogen

Anschreiben:

Guten Tag liebe Teilnehmerin/lieber Teilnehmer!

Zu Beginn möchte ich mich ganz herzlich dafür bedanken, dass Sie mich, Sabina Schuh, Studentin am Campus 02 im Masterstudiengang "Sales Management", unterstützen und sich Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen auszufüllen. Die Befragung findet im Zuge der Erstellung meiner Masterarbeit mit dem Titel "Entwicklung eines Multi Channel Konzepts für die 5-Sterne Hotellerie" statt. Mit Hilfe dieser Befragung möchte ich herausfinden, welche Informationskanäle für Sie als User wichtig sind und wie man hoteleigene Webseiten noch kundenfreundlicher und attraktiver gestalten kann.

Wichtig bei der Befragung ist, dass Sie schon einmal eine Hotelbuchung getätigt haben.

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen - die Befragung wird maximal 7 Minuten in Anspruch nehmen und ist anonym (es werden keine persönlichen Daten abgefragt oder gespeichert).

Beste Grüße
Sabina Schuh, BA

Frage 1: Einstiegsfrage

Haben Sie schon einmal eine Hotelbuchung (online oder offline) durchgeführt? *

Offline (z.B. Reisebüro, Katalog eines Reiseveranstalter, per Telefon direkt beim Hotel)

Online (alle Buchungen, die im Internet passieren)

- Ja - online und offline
- Ja - nur online
- Ja - nur offline
- Nein » [weiter mit Seite](#) « [Statistische Daten](#) »

Frage 2: Bevorzugte Sterne-Kategorie

Üblicherweise buche ich ein Hotel mit... *

- 4 - 5 Sternen
- 1 - 3 Sternen

Frage 3: Aufenthalte in Österreich

Haben Sie schon einmal einen Hotelaufenthalt in Österreich gebucht?

- ja
- nein » [weiter mit Seite](#) « [Statistische Daten](#) »

Frage 4: Häufigkeit der Buchungen in Österreich

Wie oft im Jahr buchen Sie einen Hotelaufenthalt in Österreich?

- Öfter als 4 x im Jahr
- 3 - 4 x im Jahr
- 1 - 2 x im Jahr
- Alle 2 Jahre
- Seltener als 2 Jahre

Frage 5: Aufenthalt in Wien

Haben Sie schon einmal einen Hotelaufenthalt in Wien gebucht?

- ja
- nein » [weiter mit Seite](#) « [Statistische Daten](#) »

Frage 6: Informationskanalnutzung – Destinationsuche

Welche Informationskanäle nutzen Sie zur Suche der passenden Urlaubsdestination?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Google oder andere Suchmaschinen im Internet | <input type="checkbox"/> Webseiten der Hotels |
| <input type="checkbox"/> Stationäres Reisebüro | <input type="checkbox"/> Bewertungsplattformen (z.B. Tripadvisor, Holiday-Check, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Prospekte oder Kataloge von Reiseveranstaltern | <input type="checkbox"/> Buchungsportale im Internet (z.B. Booking.com, Expedia, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Freunde und Familie | <input type="checkbox"/> Preisvergleichsportale (Trivago, Checkfelix, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter, Youtube, usw.) | <input type="checkbox"/> Webseiten der Tourismusverbände (z.B. Wien Tourismus, Steiermark Tourismus, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Reiseberichte und Blogbeiträge | <input type="checkbox"/> Im Normalfall weiß ich immer, wo ich Urlaub machen möchte. |
| <input type="checkbox"/> Andere <input style="border: 1px solid red; width: 150px; height: 15px;" type="text"/> | |

Frage 7: Informationskanalnutzung – Hotelsuche

Sie haben sich für einen Urlaubsort entschieden. Welche Informationskanäle nutzen Sie zur Suche der geeigneten Unterkunft?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Google oder andere Suchmaschinen im Internet | <input type="checkbox"/> Webseiten der Hotels |
| <input type="checkbox"/> Stationäres Reisebüro | <input type="checkbox"/> Bewertungsplattformen (z.B. Tripadvisor, Holiday-Check, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Prospekte oder Kataloge von Reiseveranstaltern | <input type="checkbox"/> Buchungsportale im Internet (z.B. Booking.com, Expedia, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Freunde und Familie | <input type="checkbox"/> Preisvergleichsportale (Trivago, Checkfelix, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter, Youtube, usw.) | <input type="checkbox"/> Webseiten der Tourismusverbände (z.B. Wien Tourismus, Steiermark Tourismus, usw.) |
| <input type="checkbox"/> Reiseberichte und Blogbeiträge | |
| <input type="checkbox"/> Andere <input type="text"/> | |

Frage 8: Bewertungen

Wie wichtig sind Ihnen online Bewertungen bei der Wahl eines Hotels z.B. auf Bewertungsportalen oder sozialen Medien?

	Sehr wichtig	Wichtig	Weder noch	Weniger wichtig	unwichtig
Bewertungsplattformen (z.B. TripAdvisor)	<input type="radio"/>				
Soziale Medien (z.B. Facebook)	<input type="radio"/>				

Frage 9: Buchungskanalnutzung

Welche Buchungskanäle kennen Sie und haben Sie schon einmal zur Buchung genutzt? *

	Kenne ich & habe ich bereits genutzt	Kenne ich, habe ich jedoch noch nicht genutzt	Kenne ich nicht
Direkte Anfrage (per eMail, Telefon, Fax oder Brief)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webseite des Hotels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Booking.com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HRS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere online Reisebüros (z.B. Amoma, Priceline, usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webseite des Tourismusverbandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stationäres Reisebüro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Katalog von Reiseveranstaltern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktionsseiten (z.B. Secret Escapes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teleshopping (z.B. Sonnenklar TV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 10: Buchungskanal-Präferenzen

Warum haben Sie sich für den jeweiligen Buchungskanal entschieden?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mir wurde der beste Preis angeboten | <input type="checkbox"/> Die persönliche Beratung war mir wichtig |
| <input type="checkbox"/> Die Buchung war schnell und einfach | <input type="checkbox"/> Mir ist es wichtig, direkt im Hotel zu buchen |
| <input type="checkbox"/> Ich hatte bereits ein Nutzerkonto und musste meine Daten nicht nochmals eingeben | <input type="checkbox"/> Der Buchungskanal war https zertifiziert und schien daher am sichersten |
| <input type="checkbox"/> Ich kannte den Buchungskanal bereits | <input type="checkbox"/> Ich konnte alternative Zahlungsmöglichkeiten nutzen (z.B. paypal) |
| <input type="checkbox"/> Anderer Grund <input style="border: 1px solid red;" type="text"/> | |

Frage 11: Preisparität

Wie wichtig ist es Ihnen, dass das Hotel auf den verschiedenen Plattformen gleich viel kostet?

	Sehr wichtig - alles andere ist unglaubwürdig	Wichtig	Weder noch	Weniger wichtig - wenn der Unterschied ersichtlich ist	Nicht wichtig - ich vergleiche die Preise sowieso	nicht beurteilbar
Preisparität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 12: Buchungskanalausstattung

Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei der Wahl des Buchungskanals?

	Sehr wichtig	Wichtig	Weder noch	Weniger wichtig	Unwichtig	Nicht beurteilbar
Design, Informationsgehalt, Fotos und Videos	<input type="radio"/>					
Kurze Ladezeiten, schnelle und einfache Buchung	<input type="radio"/>					
Unabhängige Preisvergleiche	<input type="radio"/>					
Echtzeit-Buchungsmöglichkeit	<input type="radio"/>					
Best-Preis-Garantie und spezielle Angebote	<input type="radio"/>					
Kontaktmöglichkeit (per eMail oder Telefon)	<input type="radio"/>					
Mobiloptimierte Webseite / App	<input type="radio"/>					
Bewertung von anderen Reisenden	<input type="radio"/>					
Möglichkeit, ein Nutzerkonto zu erstellen, um in Zukunft Zeit zu sparen	<input type="radio"/>					
Vertrauen in den Anbieter/ sicherer Umgang mit persönlichen Daten	<input type="radio"/>					

Frage 13: Newsletter

Haben Sie schon einmal einen Hotelaufenthalt aufgrund eines Newsletters gebucht? *

- Ja
- Nein » weiter mit Seite « Frage 15: Hoteleigene Buchungsseite »
- Ich abonniere keine Newsletter » weiter mit Seite « Frage 15: Hoteleigene Buchungsseite »

Frage 14: Newsletter Buchung

Hatten Sie sowieso einen Aufenthalt in der Destination/in dem Hotel geplant?

- Ja - ich hatte einen Aufenthalt in der Destination/in dem Hotel geplant
- Nein - ich habe nur aufgrund des Newsletters gebucht

Frage 15: Hoteleigene Buchungsseite

Welche Kriterien müsste die hoteleigene Webseite aufweisen, damit Sie dort die Buchung tätigen? *

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Leicht auffindbar im Internet | <input type="checkbox"/> Direktbuchervorteile | <input type="checkbox"/> Vertrauenswürdig (https gesichert) |
| <input type="checkbox"/> Ansprechendes Design | <input type="checkbox"/> Möglichkeit, zur Erstellung eines Nutzerkontos, um in Zukunft Zeit zu sparen | <input type="checkbox"/> Buchung ohne Kreditkarte muss möglich sein |
| <input type="checkbox"/> Übersichtlich und leicht bedienbar | <input type="checkbox"/> Buchungsmöglichkeit auf der Webseite (nicht nur Anfrage) | <input type="checkbox"/> Bezahlung mit alternativen Zahlungsmethoden (z.B. paypal) |
| <input type="checkbox"/> Umfassende Informationen | <input type="checkbox"/> Mobiloptimierte Webseite / App | <input type="checkbox"/> Bewertung von Reisenden |
| <input type="checkbox"/> Preisvergleich mit anderen Buchungsplattformen | <input type="checkbox"/> Einfacher und schneller Buchungsabschluss | <input type="checkbox"/> Verlinkung zu sozialen Medien |
| <input type="checkbox"/> Spezielle Angebote (Packages) | <input type="checkbox"/> Kontaktmöglichkeit (per Telefon, per eMail oder Kontaktformular) | <input type="checkbox"/> Qualitätssiegel (z.B. Travellers Choice Zertifikat) |
| <input type="checkbox"/> Best-Preis-Garantie | <input type="checkbox"/> Kontaktmöglichkeit per live Chat | |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="text"/> | | |

Frage 16: Direktbucher-Vorteil

Welchen Direktbucher-Vorteil wäre für Sie am attraktivsten? *

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Günstigerer Preis als auf anderen Buchungsseiten | <input type="radio"/> Kostenfreies Upgrade auf eine höhere Zimmerkategorie |
| <input type="radio"/> Inkludierte Leistungen (z.B. kostenfreies Frühstück) | <input type="radio"/> Flexiblere Stornierungsbedingungen |
| <input type="radio"/> Vergünstigte Leistungen (z.B. günstigeres Parken) | <input type="radio"/> Buchungen ohne Kreditkarte |
| <input type="radio"/> Andere <input type="text"/> | |

Frage 17: Statistische Daten

Ich bin... *

- weiblich
- männlich

Wie alt sind Sie? *

- 20 - 30 Jahre
- 31 - 40 Jahre
- 41 - 50 Jahre
- 51 - 60 Jahre
- älter als 60 Jahre
- unter 20 Jahre

Woher kommen Sie? *

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Steiermark | <input type="radio"/> Oberösterreich |
| <input type="radio"/> Salzburg | <input type="radio"/> Burgenland |
| <input type="radio"/> Kärnten | <input type="radio"/> Tirol |
| <input type="radio"/> Wien | <input type="radio"/> Vorarlberg |
| <input type="radio"/> Niederösterreich | |
| <input type="radio"/> Ich komme nicht aus Österreich, sondern <input type="text"/> | |

5. Ergebnisse der Befragung

Frage 1: Einstiegsfrage

1. Haben Sie schon einmal eine Hotelbuchung getätigt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja - nur offline	6	1,8	1,8	1,8
	Ja - nur online	59	17,6	17,6	19,4
	Ja - online und offline	270	80,6	80,6	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 3: Einstiegsfrage (eigene Darstellung)

Frage 2: Bevorzugte Sterne-Kategorie

2. Bevorzugte Sternekategorie

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 - 3 Sternen	84	25,1	25,1	25,1
	4 - 5 Sternen	251	74,9	74,9	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 4: Bevorzugte Sterne-Kategorie (eigene Darstellung)

Frage 3: Aufenthalte in Österreich

3. Haben Sie schon einmal einen Aufenthalt in Österreich gebucht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	335	100,0	100,0	100,0

Tabelle A- 5: Aufenthalte in Österreich (eigene Darstellung)

Frage 4: Häufigkeit der Buchungen in Österreich

4. Wie oft im Jahr buchen Sie einen Aufenthalt in Österreich?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 - 2 x im Jahr	184	54,9	54,9	54,9
	3 - 4 x im Jahr	61	18,2	18,2	73,1
	Alle 2 Jahre	41	12,2	12,2	85,4
	Öfter als 4 x im Jahr	39	11,6	11,6	97,0
	Seltener als 2 Jahre	10	3,0	3,0	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 6: Häufigkeit der Buchungen in Österreich (eigene Darstellung)

Frage 5: Aufenthalt in Wien

5. Haben Sie schon einmal einen Hotelaufenthalt in Wien gebucht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Keine Angabe	3	,9	,9	,9
	ja	278	83,0	83,0	83,9
	nein	54	16,1	16,1	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 7: Aufenthalt in Wien (eigene Darstellung)

Frage 6: Informationskanalnutzung – Destinationsuche

6. Welche Informationskanäle nutzen Sie zur Suche der passenden Urlaubsdestination?

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Inspirationsphase	277	82,7%	58	17,3%	335	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

	Antworten gesamt		Antworten 4-5 Sterne		Antworten 1-3 Sterne	
	N	Prozent	N	Prozente	N	Prozente
Google	138	14,0%	113	14,2%	17	22,4%
Reisebüro	36	3,6%	33	4,2%	3	1,8%
Prospekte	45	4,6%	40	5,0%	4	2,4%
Freunde und Familie	106	10,7%	86	10,85	8	4,7%
Social Media	46	4,7%	39	4,9%	3	1,8%
Blogs	28	2,8%	22	2,8%	1	0,6%
Webseite des Hotels	111	11,2%	98	12,4%	14	8,2%
Bewertungsplattformen	126	12,7%	109	13,7%	16	9,4%
OTAs	172	17,4%	136	17,2%	37	21,8%
Hotel Metasearcher	147	14,9%	92	11,6%	61	35,9%
Webseite des Tourismusverbandes	15	1,5%	10	1,3%	6	8,2
Keine davon	19	1,9%	15	1,9%	0	0%
Gesamt (N)	989	100,0%			170	100%

Tabelle A- 8: Informationskanalnutzung - Destinationsnutzung (eigene Darstellung)

Frage 7: Informationskanalnutzung – Hotelsuche

7. Welche Informationskanäle nutzen Sie zur Suche der geeigneten Unterkunft?

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Informationsphase	280	83,6%	55	16,4%	335	100,0%

Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

	Antworten gesamt		Antworten 4-5 Sterne		Antworten 1-3 Sterne	
	N	Prozent	N	Prozente	N	Prozente
Google	125	13,0%	144	18,3%	25	12,8%
Reisebüro	41	4,3%	38	4,8%	3	1,5%
Prospekte	39	4,1%	35	4,4%	5	2,6%
Freunde und Familie	69	7,2%	61	7,7%	20	10,2%
Social Media	38	4,0%	35	4,4%	7	3,6%
Blogs	17	1,8%	16	2,0%	6	3,1%
Webseite des Hotels	123	12,8%	109	13,8%	13	6,6%
Bewertungsplattformen	140	14,6%	124	15,7%	17	8,7%
OTAs	181	18,9%	144	18,3%	36	18,4%
Hotel Metasearcher	168	17,5%	107	13,6%	55	28,1%
Webseite des Tourismusverbandes	17	1,8%	11	1,4%	5	2,6%
Keine davon	0	0	0	0	4	2,0%
Gesamt (N)	958	100,0%	788	100%	196	100%

Tabelle A- 9: Informationskanalnutzung - Hotelsuche (eigene Darstellung)

Frage 8: Bewertungen

8. Wie wichtig sind Ihnen online Bewertungen bei der Wahl eines Hotels? Bewertungsplattformen (z.B. TripAdvisor)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Sehr wichtig	141	41,8	52,0	52,0
	Wichtig	96	28,5	35,4	87,5
	Weder noch	17	5,0	6,3	93,7
	Weniger wichtig	14	4,2	5,2	98,9
	Unwichtig	3	,9	1,1	100,0
	Gesamt (N)	271	80,4	100,0	

Tabelle A- 10: Bewertungsplattformen (eigene Darstellung)

Soziale Medien (z.B. Facebook)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Sehr wichtig	20	5,9	7,5	7,5
	Wichtig	56	16,6	21,1	28,6
	Weder noch	92	27,3	34,6	63,2
	Weniger wichtig	75	22,3	28,2	91,4
	Unwichtig	23	6,8	8,6	100,0
	Gesamt (N)	266	78,9	100,0	

Tabelle A- 11: Soziale Medien (eigene Darstellung)

Frage 9: Buchungskanalnutzung

9. Welche Buchungskanäle kennen Sie und haben Sie schon einmal zur Buchung genutzt?

	Kenne ich & habe ich bereits genutzt		Kenne ich, habe ich jedoch noch nicht genutzt		Kenne ich nicht	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Direkte Anfrage	140	69,3%	61	30,2%	1	0,5%
Webseite des Hotels	180	89,1%	22	10,9%	0	0,0%
Booking.com	190	94,1%	12	5,9%	0	0,0%
Expedia	54	26,7%	134	66,3%	14	6,9%
HRS	43	21,3%	69	34,2%	90	44,6%
Andere online Reisebüros	93	46,0%	43	21,3%	66	32,7%
Webseite des Tourismusverbandes	20	9,9%	126	62,4%	56	27,7%
Stationäres Reisebüro	108	53,5%	92	45,5%	2	1,0%
Katalog von Reiseveranstaltern	20	9,9%	176	87,1%	6	3,0%
Aktionsseiten	59	29,2%	99	49,0%	44	21,8%
Teleshopping	3	1,5%	108	53,5%	91	45,0%
Gesamt (N)	910	100%	942	100%	370	100%

Tabelle A- 12: Buchungskanalnutzung (eigene Darstellung)

Frage 10: Buchungskanal-Präferenzen

10. Warum haben Sie sich für den jeweiligen Buchungskanal entschieden?

Buchungsgrund	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	270	80,1%	67	19,9%	337	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Buchungsgrund	Antworten	Antworten	
		N	Prozent
Mir wurde der beste Preis angeboten		211	34,8%
Die Buchung war schnell und einfach		150	24,8%
Ich hatte bereits ein Nutzerkonto und musste meine Daten nicht nochmals eingeben		43	7,1%
Ich kannte den Buchungskanal bereits		94	15,5%
Die persönliche Beratung war mir wichtig		44	7,3%
Mir ist es wichtig, direkt im Hotel zu buchen		36	5,9%
Der Buchungskanal war https zertifiziert und schien daher am sichersten		11	1,8%
Ich konnte alternative Zahlungsmöglichkeiten nutzen (z.B. paypal)		17	2,8%
Gesamt (N)		606	100,0%

Tabelle A- 13: Buchungskanal-Präferenz (eigene Darstellung)

Frage 11: Preisparität

11. Preisparität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nicht beurteilbar	10	3,0	3,7	3,7
	Sehr wichtig - alles andere ist unglaublich	117	34,7	43,7	47,4
	Wichtig	53	15,7	19,8	67,2
	Weder noch	25	7,4	9,3	76,5
	Weniger wichtig - wenn der Unterschied ersichtlich ist	36	10,7	13,4	89,9
	Nicht wichtig - ich vergleiche Preise sowieso	27	8,0	10,1	100,0
	Gesamt (N)	268	79,5	100,0	

Tabelle A- 14: Preisparität (eigene Darstellung)

Frage 12: Buchungskanalausstattung

12. Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei der Wahl des Buchungskanals?

	Sehr wichtig		Wichtig		Weder noch		Weniger Wichtig		Unwichtig	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Buchungsmöglichkeit	149	56%	87	33%	18	7%	10	4%	2	1%
Best-Preis-Garantie	162	60%	73	27%	18	7%	10	4%	5	2%
Kontaktmöglichkeit	156	58%	65	24%	26	10%	20	7%	4	1%
Preisvergleiche	122	46%	85	32%	39	15%	19	7%	3	1%
Informationsgehalt	104	38%	90	33%	44	16%	30	11%	3	1%
Einfache Buchung	99	37%	77	28%	46	17%	40	15%	9	3%
Vertrauen	108	40%	45	17%	33	12%	60	22%	25	9%
Bewertungen	61	23%	84	31%	40	15%	56	21%	28	10%
Mobile Webseite	29	11%	46	17%	65	24%	87	33%	40	15%
Nutzerkonto	15	6%	26	10%	85	32%	91	34%	49	18%
Gesamt (N) = 271										

Tabelle A- 15: Buchungskanalausstattung (eigene Darstellung)

Frage 13: Newsletter

13. Haben Sie schon einmal einen Hotelaufenthalt aufgrund eines Newsletters gebucht?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Keine Angabe	66	19,6	19,6	19,6
	Ich abonniere keine Newsletter	17	5,0	5,0	24,6
	Ja	67	19,9	19,9	44,5
	Nein	187	55,5	55,5	100,0
	Gesamt (N)	337	100,0	100,0	

Tabelle A- 16: Newsletter (eigene Darstellung)

Frage 14: Newsletter Buchung

14. Hatten Sie sowieso einen Aufenthalt in der Destination/in dem Hotel geplant?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Keine Angabe	270	80,1	80,1	80,1
	Ja - ich hatte einen Aufenthalt in der Destination/in dem Hotel geplant	56	16,6	16,6	96,7
	Nein - ich habe nur aufgrund des Newsletters gebucht	11	3,3	3,3	100,0
	Gesamt (N)	337	100,0	100,0	

Tabelle A- 17: Newsletter-Buchung (eigene Darstellung)

Frage 15: Hoteleigene Buchungsseite

15. Welche Kriterien müsste die hoteleigene Webseite aufweisen, damit Sie dort die Buchung tätigen würden?

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Gesamt (N)	271	80,4%	66	19,6%	337	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von Kriterien der Webseite

	Antworten	
	N	Prozent
Direktbuchervorteile	175	12,2%
Leicht auffindbar im Internet	139	9,7%
Best-Preis-Garantie	135	9,4%
Übersichtlich und leicht bedienbar	125	8,7%
Kontaktmöglichkeit (per Telefon, per eMail oder Kontaktformular)	116	8,1%
Einfacher und schneller Buchungsabschluss	96	6,7%
Umfassende Informationen	94	6,6%
Spezielle Angebote (Packages)	91	6,4%
Buchungsmöglichkeit auf der Webseite (nicht nur Anfrage)	90	6,3%
Ansprechendes Design	83	5,8%
Preisvergleich mit anderen Buchungsplattformen	52	3,6%
Vertrauenswürdig (https gesichert)	51	3,6%
Bewertung von Reisenden	50	3,5%
Mobiloptimierte Webseite / App	35	2,4%
Buchung ohne Kreditkarte muss möglich sein	34	2,4%
Möglichkeit, zur Erstellung eines Nutzerkontos, um in Zukunft Zeit zu sparen	15	1,0%
Bezahlung mit alternativen Zahlungsmethoden (z.B. paypal)	15	1,0%
Qualitätssiegel (z.B. Travellers Choice Zertifikat)	15	1,0%
Kontaktmöglichkeit per live Chat	12	0,8%
Verlinkung zu sozialen Medien	10	0,7%

Tabelle A- 18: Hoteleigene Buchungsseite (eigene Darstellung)

Frage 16: Direktbucher-Vorteil

16. Welcher Direktbuchervorteil wäre für Sie am attraktivsten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Günstigerer Preis als auf anderen Buchungsseiten	152	45,1	45,1	45,1
	Kostenfreies Upgrade auf eine höhere Zimmerkategorie	109	32,4	32,4	77,5
	Inkludierte Leistungen (z.B. kostenfreies Frühstück)	36	10,7	10,7	88,2
	Flexiblere Stornierungsbedingungen	25	7,4	7,4	95,6
	Buchungen ohne Kreditkarte	8	2,4	2,4	98,0
	Vergünstigte Leistungen (z.B. günstigeres Parken)	6	1,8	1,8	100,0
	Pauschalangebote, z.B. incl. Wellness	1	,3	,3	98,2
	Gesamt (N)	337	100,0	100,0	

Tabelle A- 19: Direktbucher-Vorteile (eigene Darstellung)

Frage 17: Statistische Daten

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	145	43,3	43,3	43,3
	weiblich	190	56,7	56,7	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 20: Geschlecht (eigene Darstellung)

Wie alt sind Sie?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	20 - 30 Jahre	43	12,8	12,8	12,8
	31 - 40 Jahre	108	32,2	32,2	45,1
	41 - 50 Jahre	127	37,9	37,9	83,0
	51 - 60 Jahre	55	16,4	16,4	99,4
	älter als 60 Jahre	1	,3	,3	99,7
	unter 20 Jahre	1	,3	,3	100,0
	Gesamt (N)	335	100,0	100,0	

Tabelle A- 21: Alter (eigene Darstellung)

Woher kommen Sie?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Steiermark	335	100,0	100,0	100,0

Tabelle A- 22: Herkunft (eigene Darstellung)

6. Analyse des online Vertriebs des Grand Ferdinands

	Grand Ferdinand		
	Gelistet	Preis	Ergebnis
Inspirationsphase			
OTAs (Booking.com)	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1
Summe			6
Informations- & Selektionsphase			
OTAs (Booking.com)	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1
Summe			6
Validierungsphase		Bewertung	
Tripadvisor	1	4	5
Holidaycheck	1	5,2	6,2
Facebook	1	4,6	5,6
Summe			16,8
Buchungsphase			
Booking.com	1	0	1
Webseite des Hotels/direkte Anfrage	1	1	2
Reisebüro	1	0	1
Andere Buchungsplattformen (Amoma)	1	0	1
Aktionsseiten (Secret Escapes, Travelzoo, Travelbird, Urlaubsguru)	1	0	1
Summe			6
GESAMT			34,8

Tabelle A-23: Analyse des online Vertriebs des Grand Ferdinands (eigene Darstellung)

Hoteleigene Webseite	Grand Ferdinand Gelistet		
Direktbuchervorteile	13	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Google Ad	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Tripadvisor	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Trivago	12	0	0
Bestpreisgarantie	11	0	0
Übersichtlich und leicht bedienbar	10	1	10
Kontaktmöglichkeit (Tel., E-Mail)	9	1	9
Schnelle, einfache Buchung	8	1	8
Design & Informationsgehalt (Auch Fotos & Videos)	7	1	7
Spezielle Angebote (Packages)	6	1	6
Echtzeit-Buchungsmöglichkeit	5	1	5
Unabhängige Preisvergleiche	4	1	4
Vertrauen in den Anbieter	3	1	3
Bewertungen von anderen Reisenden	2	0	0
Mobiloptimierte Webseite	1	1	1
Gesamt	53		

Tabelle A- 24: Analyse der eigenen Webseite (eigene Darstellung)

7. Wettbewerbsanalyse

	The Ring Hotel			Hotel Sofitel Vienna Stephansdom			Steigenberger Hotel Herrenhof		
	Gelistet	Preis	Ergebnis	Gelistet	Preis	Ergebnis	Gelistet	Preis	Ergebnis
Inspirationsphase									
OTAs (Booking.com)	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Summe			6			8			6
Informations- & Selektionsphase									
OTAs (Booking.com)	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Summe			6			8			6
Validierungsphase		Bewertung			Bewertung			Bewertung	
Tripadvisor	1	4,5	5,5	1	4,5	5,5	1	4,5	5,5
Holidaycheck	1	5,4	6,4	1	5,7	6,7	1	5,6	6,6
Facebook	1	4,6	5,6	1	4,7	5,7	1	4,7	5,7
Summe			17,5			17,9			17,8
Buchungsphase									
Booking.com	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Webseite des Hotels/direkte Anfrage	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Reisebüro	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Andere Buchungsplattformen (Amoma)	1	0	1	1	1	2	1	0	1
Aktionsseiten (Secret Escapes, Travelzoo, Travelbird, Urlaubsguru)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe			5			8			5
GESAMT			34,5			41,9	0	0	34,8

	Vienna Marriott Hotel			Le Méridien Vienna			Hilton Vienna		
	Gelistet	Preis	Ergebnis	Gelistet	Preis	Ergebnis	Gelistet	Preis	Ergebnis
Inspirationsphase									
OTAs (Booking.com)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Summe			7			7			7
Informations- & Selektionsphase									
OTAs (Booking.com)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Suchmaschinen (Google)	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Bewertungsportale (Tripadvisor)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Webseite des Hotels	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Preisvergleichsportale (Trivago)	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Summe			7			7			7
Validierungsphase		Bewertung			Bewertung			Bewertung	
Tripadvisor	1	4	5	1	4,5	5,5	1	4	5
Holidaycheck	1	5,1	6,1	1	5,5	6,5	1	5,2	6,2
Facebook	1	4,5	5,5	1	4,5	5,5	1	4,3	5,3
Summe			16,6			17,5			16,5
Buchungsphase									
Booking.com	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Webseite des Hotels/direkte Anfrage	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Reisebüro	0	0	0	1	1	2	1	1	2
Andere Buchungsplattformen (Amoma)	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Aktionsseiten (Secret Escapes, Travelzoo, Travelbird, Urlaubsguru)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe			5			7			7
GESAMT			35,6			38,5			37,5

Tabelle A- 25: Wettbewerbsanalyse (eigene Darstellung)

Hoteleigene Webseite	The Ring Hotel			Hotel Sofitel Vienna Stephansdom			Steigenberger Hotel Herrenhof		
	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Direktbuchervorteile	13	0	0	13	0	0	13	1	13
Leicht auffindbar im Internet - Google Ad	12	0	0	12	1	12	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Tripadvisor	12	1	12	12	0	0	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Trivago	12	0	0	12	1	12	12	1	12
Bestpreisgarantie	11	0	0	11	0	0	11	0	0
Übersichtlich und leicht bedienbar	10	1	10	10	1	10	10	1	10
Kontaktmöglichkeit (Tel., E-Mail)	9	1	9	9	1	9	9	1	9
Schnelle, einfache Buchung	8	1	8	8	1	8	8	1	8
Design & Informationsgehalt (auch Fotos & Videos)	7	1	7	7	1	7	7	1	7
Spezielle Angebote (Packages)	6	0	0	6	1	6	6	1	6
Echtzeit-Buchungsmöglichkeit	5	1	5	5	1	5	5	1	5
Unabhängige Preisvergleiche	4	0	0	4	0	0	4	0	0
Vertrauen in den Anbieter	3	1	3	3	1	3	3	1	3
Bewertungen von anderen Reisenden	2	0	0	2	1	2	2	1	2
Mobiloptimierte Webseite	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gesamt			55			75			76

Hoteleigene Webseite	Vienna Marriott Hotel			Le Méridien Vienna			Hilton Vienna		
	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis
Direktbuchervorteile	13	1	13	13	1	13	13	1	13
Leicht auffindbar im Internet - Google	12	1	12	12	0	0	12	1	12
Leicht auffindbar im Internet - Tripadvisor	12	1	12	12	0	0	12	0	0
Leicht auffindbar im Internet - Trivago	12	0	0	12	0	0	12	0	0
Bestpreisgarantie	11	0	0	11	1	11	11	0	0
Übersichtlich und leicht bedienbar	10	1	10	10	1	10	10	1	10
Kontaktmöglichkeit (Tel., E-Mail)	9	1	9	9	1	9	9	1	9
Schnelle, einfache Buchung	8	1	8	8	1	8	8	1	8
Design & Informationsgehalt (auch Fotos & Videos)	7	1	7	7	1	7	7	0	0
Spezielle Angebote (Packages)	6	1	6	6	1	6	6	1	6
Echtzeit-Buchungsmöglichkeit	5	1	5	5	1	5	5	1	5
Unabhängige Preisvergleiche	4	0	0	4	0	0	4	0	0
Vertrauen in den Anbieter	3	1	3	3	1	3	3	1	3
Bewertungen von anderen Reisenden	2	1	2	2	1	2	2	1	2
Mobiloptimierte Webseite	1	1	1	1	0	0	1	1	1
Gesamt			88			74			69

Tabelle A- 26: Analyse der Webseiten des Wettbewerbs (eigene Darstellung)

8. Selektion der Vertriebspartner

WHOLESALER	GTA	Hotelbeds	DOW	Restel	Travco
Zusicherung der Preisparität	Zugesichert	Zugesichert	Zugesichert	Zugesichert	Zugesichert
Keinen Vertrieb über online Drittpartner	Nur eigene online Plattform - Preisparität muss gewährt	Nur eigene online Plattform - Preisparität	ok	ok	ok
Entscheidungsfreiheit über die Kanäle	Offline: Nein Online: Ja	Offline: Nein Online: Ja	Offline: Nein Online: Ja	Offline: Nein Online: Ja	Offline: Nein Online: Ja
Akzeptanz von min. 20 Close-Out Daten pro Jahr	Uneingeschränkt	Uneingeschränkt	max. 40	max. 30	max. 15

WHOLESALER	AIC Travel	DER Touristik	JAC Travel	Tourico	Miki Travel
Zusicherung der Preisparität	Zugesichert	Zugesichert	Nein	Zugesichert	Nein
Keinen Vertrieb über online Drittpartner	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Entscheidungsfreiheit über die Kanäle	Offline: Nein Online: Nein				
Akzeptanz von min. 20 Close-Out Daten pro Jahr	max. 20	max. 10	max. 15	max. 30	max. 30

Tabella A- 27: Selektionskriterien der WHO Vertriebspartner (eigene Darstellung)

OTAs	Booking Holding	Expedia Group	Mr&Mrs Smith
Kontrolle über den Endpreis	Ja	Ja	Ja
Guten Konditionen (max. 18% Kommission)	18%	15%	17%
Hohe Marktabdeckung	Weltweit führender OTA Booking.com Priceline.com Kayak Agoda	Weltweit vertreten - Fokus Package Reisen (Flug + Hotel) Expedia Hotels.com Egencia Orbitz Travelocity	Zielmarkt UK
Integrationsmöglichkeit in das eigene Vertriebssystem	Ja	Ja	Ja

OTAs	HRS	Tablet Hotels	Hotel Tonight
Kontrolle über den Endpreis	Ja	Ja	Nein
Guten Konditionen (max. 18% Kommission)	21%	15% + F&B Gutschein für	15%
Hohe Marktabdeckung	HRS Business Solution	Zielmarkt UK	Nur lokale Reichweite - DACH Region
Integrationsmöglichkeit in das eigene Vertriebssystem	Ja	Ja Zusatzkosten: 2,5%	Ja

Tabella A- 28: Selektionskriterien der OTA Vertriebspartner (eigene Darstellung)

9. Portfolio Analyse

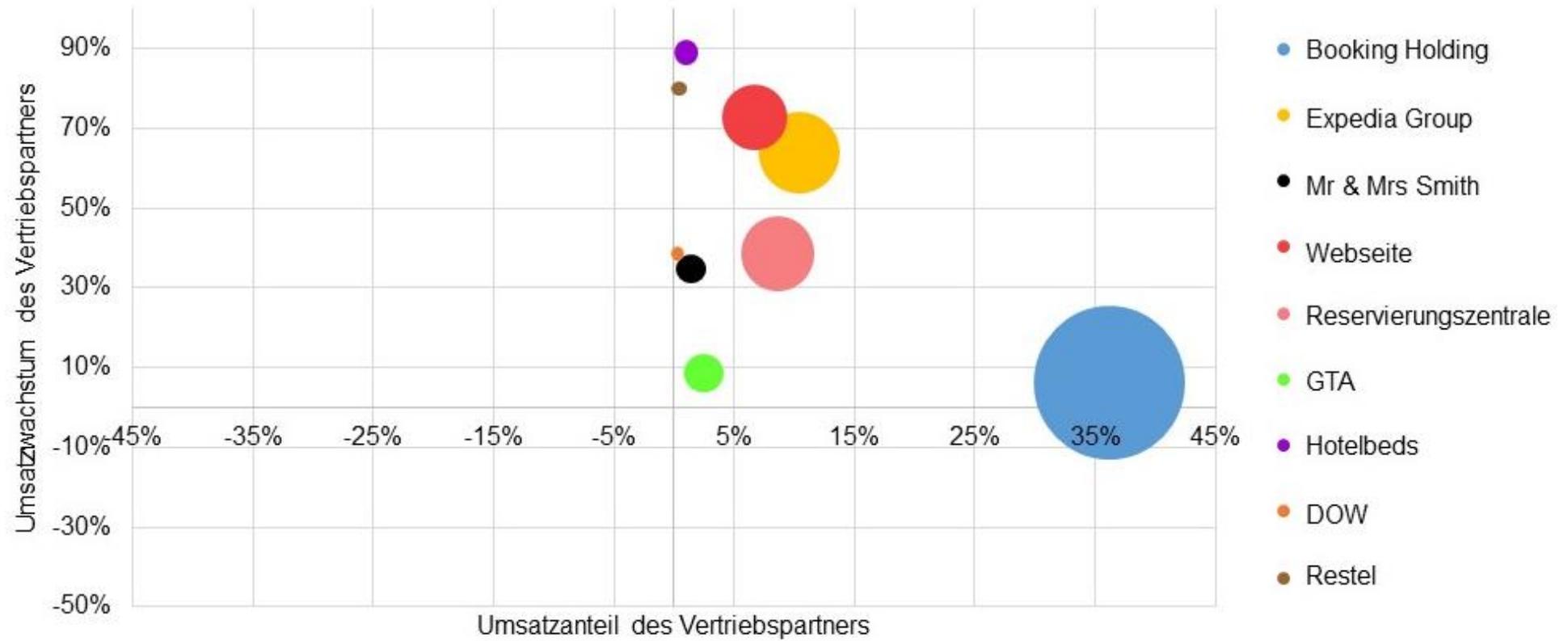


Abbildung A- 3: Portfolio Analyse (eigene Darstellung)

10. Budget

Maßnahmen	Priorität	Aktionen greift nach Priorität	Verantwortliche Abteilung	Stunden-aufwand	Personal-kosten	Einmalige Kosten	Lfd. Kosten pro Jahr	Gesamt-kosten
Stärkung der hoteleigenen durch Verbesserung der Informationsdarstellung	2	Überarbeitung der Bilder	eCommerce	8	€ 222			€ 222
	3	Überarbeitung der Zimmerbeschreibungen		9	€ 250			€ 250
	3	Überarbeitung der Ratensbeschreibungen		4	€ 111			€ 111
Stärkung der hoteleigenen durch Verkürzung des Buchungsabschlusses	1	Prüfung welche Buchungsschritte verzichtbar sind	eCommerce	8	€ 222			€ 222
	2	Bezahlung ohne Kreditkarte ermöglichen		3	€ 83			€ 83
	3	Möglichkeit zur Erstellungen eines Benutzerkontos aktivieren		40	€ 1.112			€ 1.112
Gewährleistung von Direktbucher-Vorteilen	1	Implementierung eines Direktbucher-Preises	eCommerce	8	€ 222			€ 222
	2	Erarbeitung von Direktbucher-Vorteilen		10	€ 278			€ 278
Kooperationen mit dem am Markt stärksten Preisvergleichsportal - Trivago	1	Aktivierung des Business-PRO Accounts	eCommerce	8	€ 222		€ 191	€ 413
	1	Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals		10	€ 278	€ 150	€ 3.600	€ 4.028
	2	Überarbeitung der Informationen		6	€ 167			€ 167
Kooperationen mit dem am Markt stärksten Bewertungsportal - Tripadvisor	2	Laufende Betreuung	eCommerce	25	€ 695			€ 695
	1	Aktivierung des Business-PRO Accounts		8	€ 222		€ 3.360	€ 3.582
	1	Verknüpfung des hoteleigenen Buchungskanals		10	€ 278	€ 150	€ 3.600	€ 4.028
Verknüpfung der hoteleigenen Buchungsmaschine mit dem am Markt stärksten Suchmaschine - Google	2	Überarbeitung der Informationen	eCommerce	6	€ 167			€ 167
	2	Laufende Betreuung		25	€ 695			€ 695
	2	Planung & Schaltung von Google Ads*		30	€ 685		€ 5.760	€ 6.445
Verbesserung der Reihung auf Google	2	Integration von Google Analytics zur Messung der Conversion*	Marketing	10	€ 228		€ 2.592	€ 2.820
	1	Zeitlich differenzierte Preisstrategie planen		40	€ 1.794			€ 1.794
Ganzheitliche Preisstrategie erarbeiten	1	Zeitlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen	Revenue Management	16	€ 718			€ 718
	1	Örtlich differenzierte Preisstrategie planen		32	€ 1.436			€ 1.436
	1	Örtlich differenzierte Preisstrategie ins System einpflegen		16	€ 718			€ 718
Restriktionen im Wholesaler-Vertrieb durchsetzen	1	Ausschluss der Wholesaler die keine Preisparität für die Vertragssaison 2020 garantieren	Sales	40	€ 1.112	€ 556		€ 1.668
	1	Ausschluss der Wholesaler die über online Drittpartner die Kontingente verkaufen		40	€ 1.112	€ 556		€ 1.668
	2	Laufende Kontrollen ab 2020		25	€ 695			€ 695
Ausbau der Reichweite in UK	2	Zusammenarbeit mit Mr&Mrs Smith ausbauen - Teilnahme am Memberprogramm	eCommerce	4	€ 111		€ 940	€ 1.051
	3	Gezielte Aktionssetzung im Markt		8	€ 222			€ 222
Verbesserung der Reihung auf den Buchungsplattformen der OTA's	3	Verbesserungen der Antwortquote auf die Bewertungen	Hotelleitung	32	€ 1.436			€ 1.436
	3	Teilnahme an Memberpromotions	eCommerce	4	€ 111			€ 111
Summe					€ 16.745	€ 1.562	€ 23.643	€ 41.950
* Preise basierend auf Angeboten von Grazer Marketing Agenturen								

Tabelle A- 29: Budget (eigene Darstellung)

11. Anhang – Literaturverzeichnis

Hunziker, Walter (1959): Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bern: Haupt

Kaspar, Claude (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss, 2. Auf., Bern: Haupt Verlag