

# Der Concierge mit dem grossen Budget

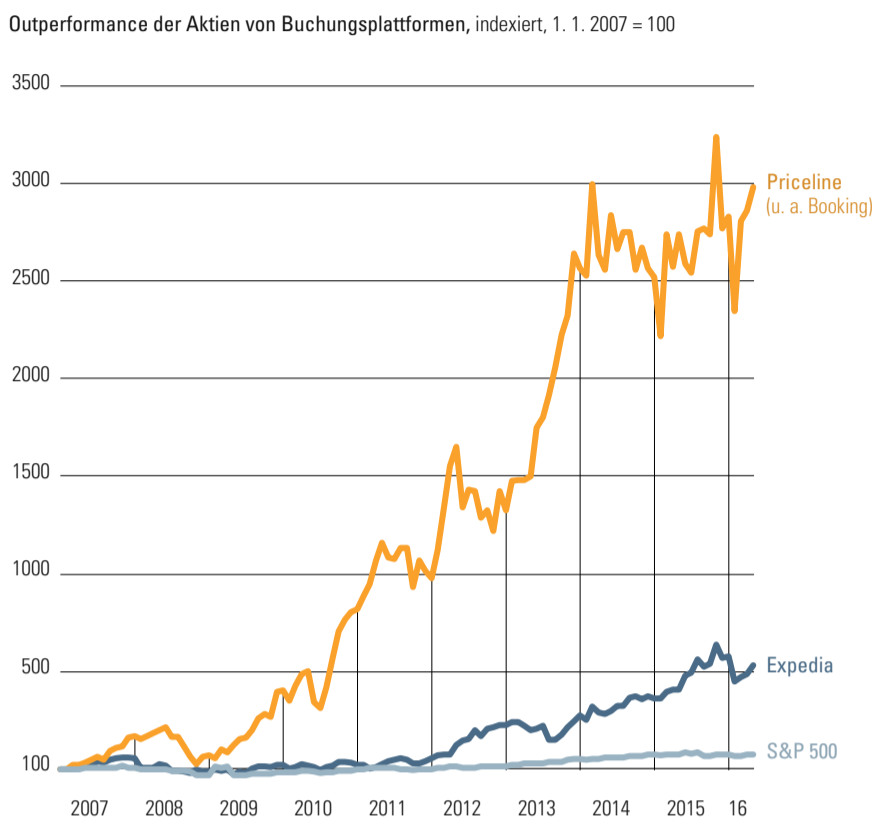
Im Tourismus prallen mit den Hotels und den finanzstarken Online-Buchungsplattformen zwei Welten aufeinander

Expedia und Booking sind im Tourismus so mächtig geworden, dass Hotels Gefahr laufen, von ihnen geschäftlich abhängig zu werden. Mit verschiedenen Initiativen versuchen sie, ein Gegengewicht aufzubauen.

DANIEL IMWINKELRIED

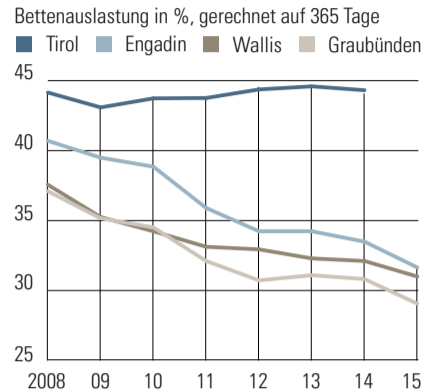
Anders als viele seiner Kollegen klagt der Walliser Hotelmanager Etienne Jacques nicht über das Geschäftsgebaren der Online-Buchungsplattformen (online travel agency, OTA). Er hat die Dienste von Expedia und Booking vielmehr genutzt, um sein Geschäft aufzubauen. Die OTA seien die Rezeptionisten seines Betriebs «Le White» im Unterwalliser Ferienort Champéry, sagt er. Das Hotel ist im vergangenen Dezember als Vier-Sterne-Betrieb wieder eröffnet worden, nachdem es jahrelang leer gestanden war. Seine Gäste würden in erster Linie eine Übernachtungsmöglichkeit beim Skigebiet Porte au Soleil suchen und nicht den wenig bekannten Ort Champéry. Umso mehr sei er, so meint Jacques, auf die OTA angewiesen. Sein Angebot ginge sonst schlicht unter.

Hotels und Buchungsplattformen – zwei ungleiche Geschäftspartner

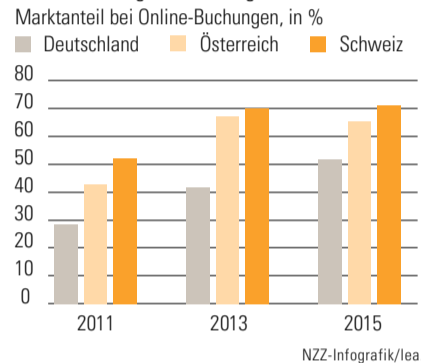


QUELLEN: BLOOMBERG, GESCHÄFTSBERICHT 2015 ENGADIN ST. MORITZ, HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND TOURISMUS WALLIS

Hotels in den Schweizer Alpen leiden



Starke Stellung von Booking



Zürich interessiert. Entsprechend können sie das Angebot auf diesen Reisen den abstimmen.

## Neue Anbieter haben es schwer

Vielen Hotels ist diese Datenhoheit der Online-Plattformen nicht geheuer, und die Kundenschnittstelle möchten sie auch nicht verlieren. Fast verzweifelt versuchen sie daher, ein Gegengewicht zu ihren mächtigen Geschäftspartnern aufzubauen. Am liebsten wäre ihnen selbstverständlich, wenn sich möglichst viele Gäste für eine Direktbuchung entscheiden würden. Die Betriebe müssen in diesem Fall keine Kommission bezahlen und verfügen über die Kontaktdaten der Gäste. Der europäische Dachverband Hotrec hat aus diesem Grund im vergangenen Winter die Kampagne «Direkt buchen» lanciert, die auch von der schweizerischen Vereinigung Hoteliersuisse unterstützt wird.

Ferner gibt es Bestrebungen, neue Online-Plattformen aufzubauen, um den Wettbewerb im Buchungsgeschäft zu beleben. In Lausanne haben Hoteliers und Softwareentwickler vor einem Jahr die Plattform Bookbedder gegründet. Von den Hotels verlangt sie eine niedrigere Kommission als die etablierten Plattformen, und Rückvergütungen sollen die Betriebe dazu animieren, für das Jungunternehmen möglichst viel Werbung zu machen.

Noch kämpft der neue Anbieter allerdings mit dem gleichen Problem wie ein mittelständisches Hotel. Er ist viel zu klein, als dass er es mit den etablierten OTA aufnehmen könnte. Bookbedder hat nur einige Dutzend Hotels unter Vertrag, bei Booking und Expedia sind es Hunderttausende. Die Digitalisierung des Tourismus hat also dazu geführt, dass Grösse zumindest im Massenmarkt zu einem Erfolgskriterium geworden ist. Das dürfte auch einer der Gründe sein, warum jüngst Hotelketten miteinander fusioniert haben. So erwarb Marriott Starwoods, und Accor kaufte Fairmont. Booking und Expedia sind globale Marken, und offensichtlich glauben die Manager der Ketten, dass sie ebenfalls mehr Reichweite benötigen, um ihren «Lieferanten» Paroli zu bieten.

## Kartellbehörden schreiten ein

Viele Hotelmanager haben nicht ein so entspanntes Verhältnis zu den OTA wie der Newcomer Jacques. Für stossend halten sie vor allem die aus ihrer Sicht hohe Kommission, die sie pro Übernachtung an die Online-Vermittler bezahlen müssen. In der Schweiz liegt sie bei mindestens 12% des Zimmerpreises, in Grossstädten kann sie über 30% steigen.

Lange nahmen die Hoteliers das in Kauf. Im Vordergrund stand für sie, dass ihnen die global bekannten Portale neue Kunden aus aller Welt zuspülten. Dagegen blendeten sie die Kehrseite aus: Die mit Portalen wie Booking (Priceline-Gruppe), Expedia oder HRS geschlossenen Verträge waren restriktiv. Vor allem hatten die Hotels den Plattformen zugestanden, ihnen immer den besten Preis zu offerieren.

Mit der Zeit wurde den Hoteliers der Haken dieser Vertragsklausel bewusst, zumal in der Schweiz der Anteil der OTA bei den Buchungen sukzessive auf 21% gestiegen war. So wurden Hotels sogar dann vertragsbrüchig, wenn sie einem Touristen, der auf der Suche nach einem Zimmer in die Lobby spazierte, spontan ein günstigeres Angebot machten als auf einem der Portale. Die Hotels liefen Gefahr, die Preishoheit zu verlieren. Sie wehrten sich, indem sie die Branchenverbände mobilisierten, und diese hetzten den Plattformen die Wettbewerbsbehörden auf den Hals.

In Deutschland entschied das Kartellamt 2015, dass die sogenannte Bestpreis-Klausel den Wettbewerb zu stark beschränke. Sie führe unter anderem dazu, dass neue Online-Portale kaum Chancen hätten, ins Geschäft einzusteigen, da sie die Etablierten bei den Prei-

sen nicht unterbieten können. In der Schweiz gilt nach einem Entscheid der Wettbewerbskommission die «eingeschränkte Ratenparität». Damit können die Hotels zwar ihre Preise je nach Plattform unterschiedlich gestalten, sie dürfen den Vertragspartner, beispielsweise Booking, aber online nicht unterbieten.

## Viel Geld für das Marketing

Mit den OTA und den Beherbergungsbetrieben sind im Tourismus zwei Welten aufeinandergeprallt: hier die oft noch mittelständisch geprägten Hotels, dort global tätige Grossunternehmen, deren Erfolg sich auch in einer spektakulären Kursentwicklung an der Börse spiegelt (vgl. Grafik). Viele Schweizer Hotels sind jüngst geschäftlich unter Druck geraten. Vor allem der hohe Frankenkurs wirkt abschreckend und

hat viele westeuropäische Gäste von einer Reise in die Alpen abgehalten. Gleichzeitig strotzen die Online-Plattformen vor Finanzkraft, was es ihnen ermöglicht, viel Geld in das Marketing zu stecken. Expedia beispielsweise gab 2014 rund 2,8 Mrd. \$ oder fast die Hälfte des Umsatzes dafür aus.

Grosse Unterschiede gibt es auch beim Know-how. Weil Hotels häufig Kleinbetriebe sind, müssen sich ihre Chefs um unzählige Details des Tagesgeschäfts kümmern. Die Online-Plattformen dagegen können sich dank ihrer Finanzstärke viele gut ausgebildete Fachkräfte leisten. Für Expedia beispielsweise sind Hunderte von Datenspezialisten tätig, die an neuen Angeboten und ausgeklügelten Kundenbindungsprogrammen tüfteln. Sie sehen beispielsweise als Erste, wenn sich ein Kanadier vage für eine Unterkunft in

# Ringens um die globale Vorherrschaft im Tourismus

Die Online-Reisebranche befürchtet, durch das mächtige Internetunternehmen Google unter Druck zu geraten

DANIEL IMWINKELRIED

Online-Buchungsplattformen wie Booking (Priceline) und Expedia erscheinen den Hotels zwar übermächtig. Unverletzlich sind allerdings auch diese global tätigen Unternehmen nicht. Das Geschäft der OTA («online travel agency») ist nämlich härter umkämpft, als man auf den ersten Blick meint. Investoren pumpen jüngst viel Geld in den Tourismus, und dabei zählten Such- und Buchungsplattformen zu ihren bevorzugten Anlagen.

## Milliardenschwere Kapitalgeber

So hat selbst die übermächtig scheinende Plattform Booking vielfältige Konkurrenz bekommen. Das Londoner Unternehmen Secret Escapes beispielsweise erhielt jüngst von der Private-Equity-Fonds Google Ventures und Octopus Ventures 60 Mio. \$; es investiert dieses Geld nun in die Expansion, unter anderem in die Schweiz. Die Geschäftsidee der Firma besteht darin, den registrierten Mitgliedern Zimmer in Luxushotels zu vermitteln, wobei die Gäste von hohen Preisnachlässen profitieren. Für Beherbergungsbetriebe stellt die Plattform eine Möglichkeit dar, nichtgebuchte Zimmer in letzter Minute doch noch zu füllen. Secret Escapes unterstützt diese Bestrebungen mit ausgeklügelten Marketingmassnahmen, etwa dem E-Mail-Versand von Hotel-

vorschlägen am Montagvormittag, wenn der durchschnittliche Büroangestellte den Monday-Blues verspürt.

Attraktiv sind solche Geschäftsideen für Investoren vor allem wegen der Wachstumsperspektiven des globalen Fremdenverkehrs. In Europa und in den USA steigt die Zahl der Pensionierten, und Reisen gehört zu ihren bevorzugten Hobbys. Gleichzeitig hat in Asien die teilweise ungestüm wachsende Wirtschaft eine Mittelschicht hervorgebracht, welche die Welt erkunden will.

Solche Chancen wollen Investoren wahrnehmen, zumal angesichts der niedrigen Zinsen lukrativ scheinende Anlagemöglichkeiten sehr rar geworden sind. Und so drängen immer mehr OTA und Metasuchmaschinen ins Buchungsgeschäft, die von Kapitalgebern grosszügig mit finanziellen Mitteln ausgestattet worden sind.

Dabei beschränken sich die Plattformen mittlerweile nicht auf die simple Vermittlung von Flügen oder Hotelzimmern. Ihr Anspruch ist es stattdessen, den Touristen umfassende Reisepakete zu offerieren. Auffallend ist ferner, wie die Geschäftsmodelle der Plattformen konvergieren. Auf Airbnb, der Community-Seite für private Unterkünfte, findet man zunehmend rein kommerzielle Anbieter. Gleichzeitig stossen die traditionellen OTA in den Ferienwohnungsmarkt vor. Expedia etwa erwarb Ende des vergangenen Jahres für 3,9 Mrd. \$ den Anbieter Home-

away, Tripadvisor in diesem Frühjahr die in Lausanne gegründete Plattform Housetrip. Diese regen Übernahmeaktivitäten haben auch die traditionellen Hotelketten aufgeschreckt. Deren Manager fürchten zu Recht, in die Abhängigkeit der OTA zu geraten, wenn sie nicht reagieren. Eine Entwicklung zur Konvergenz zeichnet sich daher auch in der Hotellerie ab. So stieg die französische Kette Accor im April in die Vermittlung von Luxusapartements ein, indem sie die britische Plattform

## Pyramidenförmig und konzentriert

imr. Das Online-Reisegeschäft ähnelt einer Pyramide. Die Basis bilden Flugesellschaften, Hotels und Tour-Operatoren. Wenn es Teil ihrer Strategie ist, vertreiben sie ihre Dienstleistungen auch über Online-Reisebüros, die sogenannten OTA (Online Travel Agency). Dieses Geschäft dominieren Booking (Priceline-Gruppe) und Expedia. Sie erhalten eine Kommission, wenn sie einem Hotel einen Gast vermitteln. An der Spitze der Pyramide stehen Metasuchmaschinen wie Kayak (Priceline-Gruppe) und Trivago (Expedia-Gruppe). Sie tragen die Daten der OTA zusammen. Der Online-Reisemarkt ist stark konzentriert.

Onefinestay erwarb. Das grösste Rätsel in der Reisebranche gibt derzeit allerdings das Internetunternehmen Google auf. Vertreter der Reisebranche verfolgen gespannt, welchen Schachzug das Unternehmen als Nächstes ausführen wird. Die Manager von Google scheinen sich jedenfalls Gedanken darüber zu machen, wie man den Tourismusbereich forcieren und so weiteres Terrain besetzen könnte. In den USA hat das Unternehmen dafür jüngst eine neue Dienstleistung lanciert. Sie ermöglicht den Nutzern, mit wenig Aufwand ein Reisepaket, etwa aus Flugreise und Unterkunft, zu schnüren.

## Google lotet Chancen aus

Das neue Angebot von Google könnte auf eine Strategieänderung beim Suchmaschinenanbieter hinauslaufen. Im Tourismus hat er bisher eine Silostrategie verfolgt. So gab es separate Suchfunktionen für Flüge und Hotels.

Nun überlegt sich die Führung möglicherweise, ob man diese Silos aufbrechen und eine Form von integriertem Reiseportal schaffen könnte. Die Argumente wird sie aber wahrscheinlich genau abwägen. Würde Google nämlich zum Online-Reisebüro, konkurrierte man ausgerechnet Firmen, die zu den besten Kunden zählen. OTA wie Booking und Expedia ersteigern bei Google nämlich Suchbegriffe (Adwords), um Touristen auf die eigene Website zu lot-

sen. Die Preise für allgemein gehaltene Begriffe, beispielsweise die Wortkombination «günstige Hotels in der Schweiz», sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen, was Google hohe Einnahmen einbrachte. Mancher Hotelmanager würde sich insgeheim wohl freuen, wenn Google den Plattformen Expedia oder Booking den Meister zeigte. Nur bekämen sie es in diesem Fall ebenfalls mit einem Titanen zu tun, der noch mächtiger ist als die ungeliebten OTA.

CHANCEN DER DIGITALISIERUNG

Von intelligenten Autos und Industrie 4.0 über die Sharing-Economy zu digitalem Lernen und zur Partnersuche: Das Internet und die Digitalisierung verändern die Art, wie wir leben und wirtschaften. Das eröffnet neue Chancen und Möglichkeiten. Die NZZ zeigt zweimal wöchentlich welche. Am nächsten Freitag lesen Sie, was Drohnen in der Entwicklungshilfe leisten.

NZZ [nzz.ch/digitalisierung](http://nzz.ch/digitalisierung)