

HOCHSCHULE  
FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN  
**MÜNCHEN**

Fakultät für Tourismus

# **1 Begriffliche und methodische Grundlagen – 1.1 Wertschöpfungskette im Tourismus**

Prof. Dr. Robert Goecke

---

# 1. Begriffliche und methodische Grundlagen

Lernziel:

In diesem Kapitel werden Grundlagen aus dem bisherigen Tourismus/IT-Basiswissen wiederholt, die für die folgenden Kapitel zum Revenue Management notwendig sind.

Wer den vhb-Kurs Digitaler Tourismus durchgearbeitet hat kann das gesamte Kapitel überspringen oder es nur zum Nachschlagen verwenden.



# 1. Begriffliche und methodische Grundlagen

## 1. Tourismus-Wertschöpfungskette

## 2. Analyse & Optimierung von Geschäftsmodellen mit Excel

## 3. Computergestützte Mengensteuerung durch lineare Optimierung mit Excel



## 1.1 Tourismus-Wertschöpfungskette

Entsprechend ihrem Beitrag zu einem touristischen Reiseangebot für den Gast kann man verschiedene Rollen unterscheiden, die von Betrieben in der Tourismusbranche eingenommen werden. Eine besondere Rolle spielen auch angrenzende Branchen wie die IT- oder die Medienbranche.

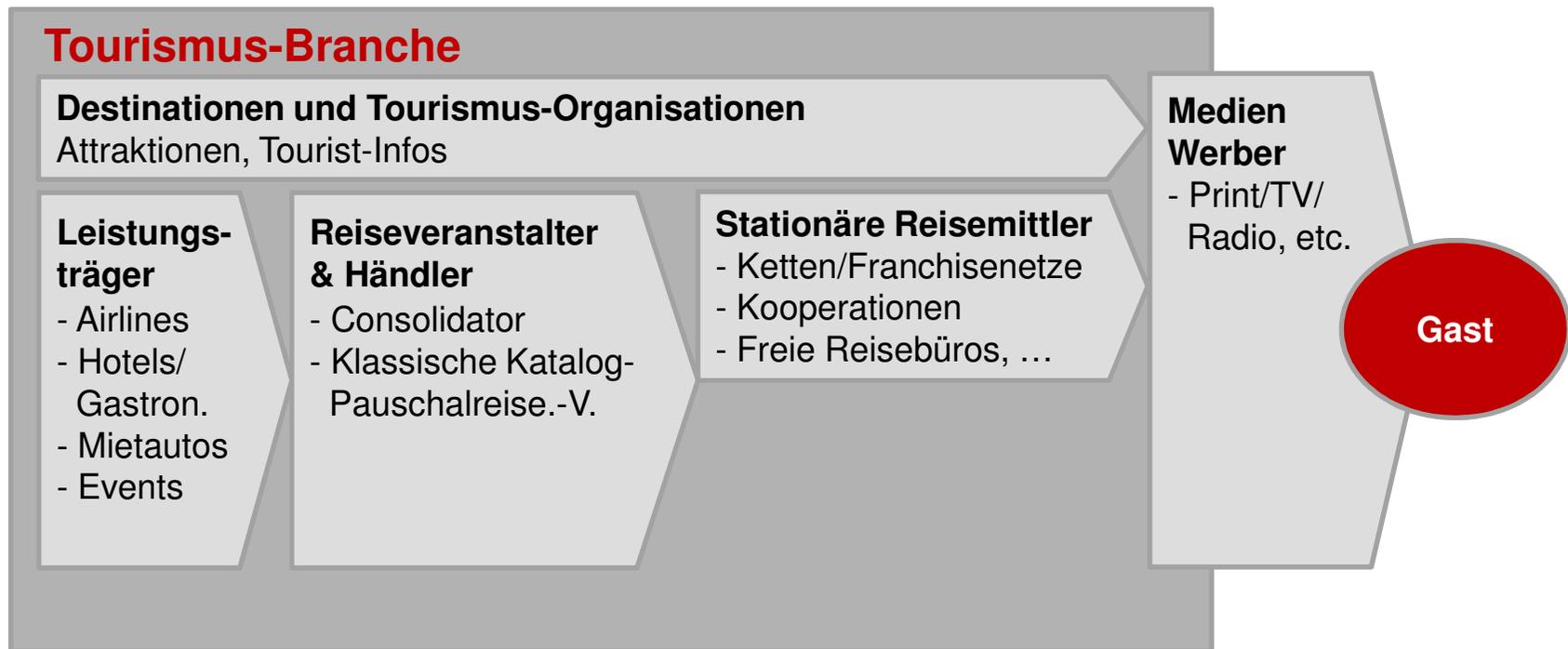
Leistungsträger, Reiseveranstalter, Reisemittler und Destinationen tragen unterschiedliche Leistungen zum Gesamtprodukt Reise bei, was durch eine sog. Wertschöpfungskette in vor- und nachgelagerte Produktions- oder Wertschöpfungsstufen vom Vorprodukt bis zum Endprodukt für den Endkunden visualisiert werden kann.

Die Wertschöpfung ist auch die Grundlage für das sog. Geschäftsmodell eines Betriebes, da Einnahmen/Gewinne dauerhaft nur aus einem Mehrwert bzw. Wertbeitrag zur Wertschöpfung realisierbar sind.

Ein einzelner Betrieb kann auch mehrere Rollen in der Wertschöpfungskette spielen (z.B. sind die integrierten Reiseveranstalter Leistungsträger, Veranstalter und Mittler), was ein komplexeres Geschäftsmodell bedeutet.



# 1. Tourismus-Wertschöpfungskette:



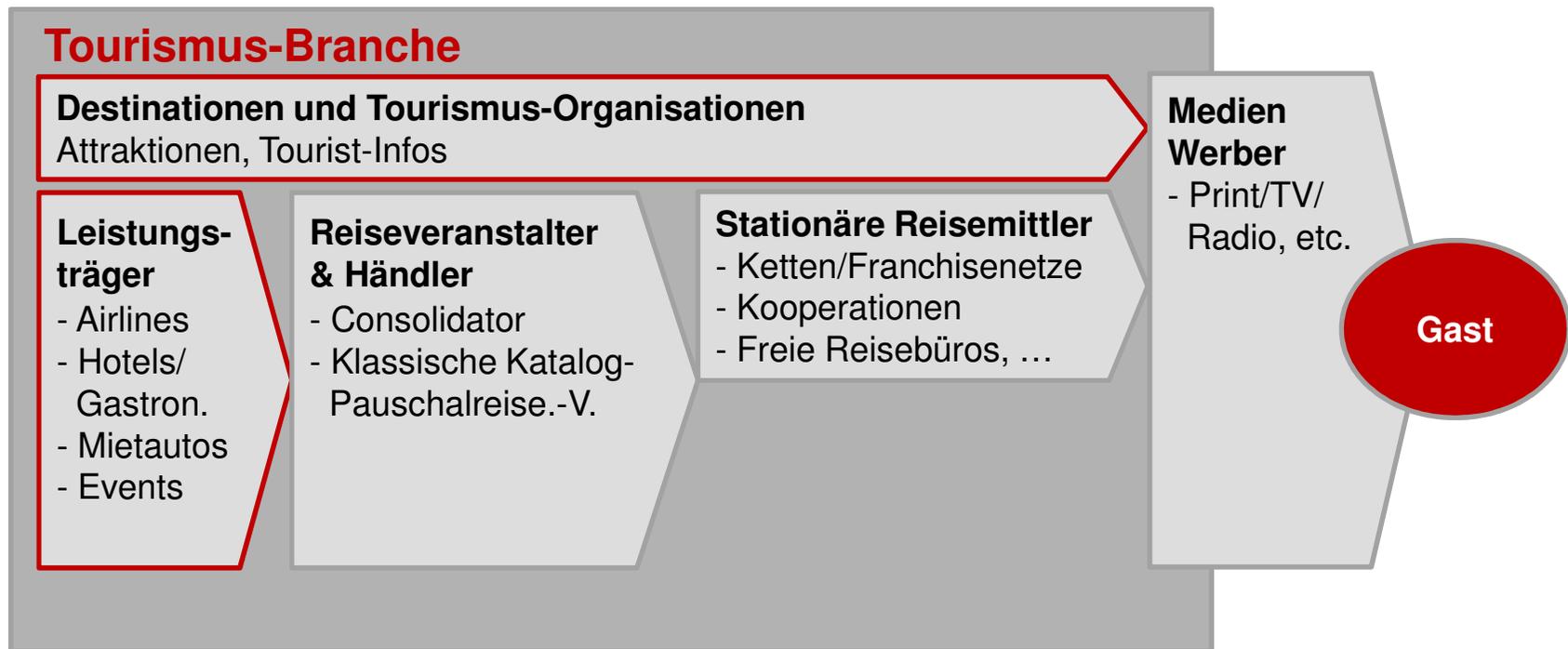
Die klassische Tourismus-Wertschöpfungskette besteht aus den Leistungsträgern, den Veranstaltern, stationären Reisemittlern und den Destinationen, die durch Tourismus-Organisationen koordiniert und vermarktet werden.

Alle bedienten sich vor der Digitalisierung der klassischen Medien um ihre Zielgruppen zu bewerben. Marktforschung wurde durch Umfragen von Marktforschern (z.B. Reiseanalyse) betrieben.

Prof. Dr. Robert Goecke, Fakultät für Tourismus, Hochschule München

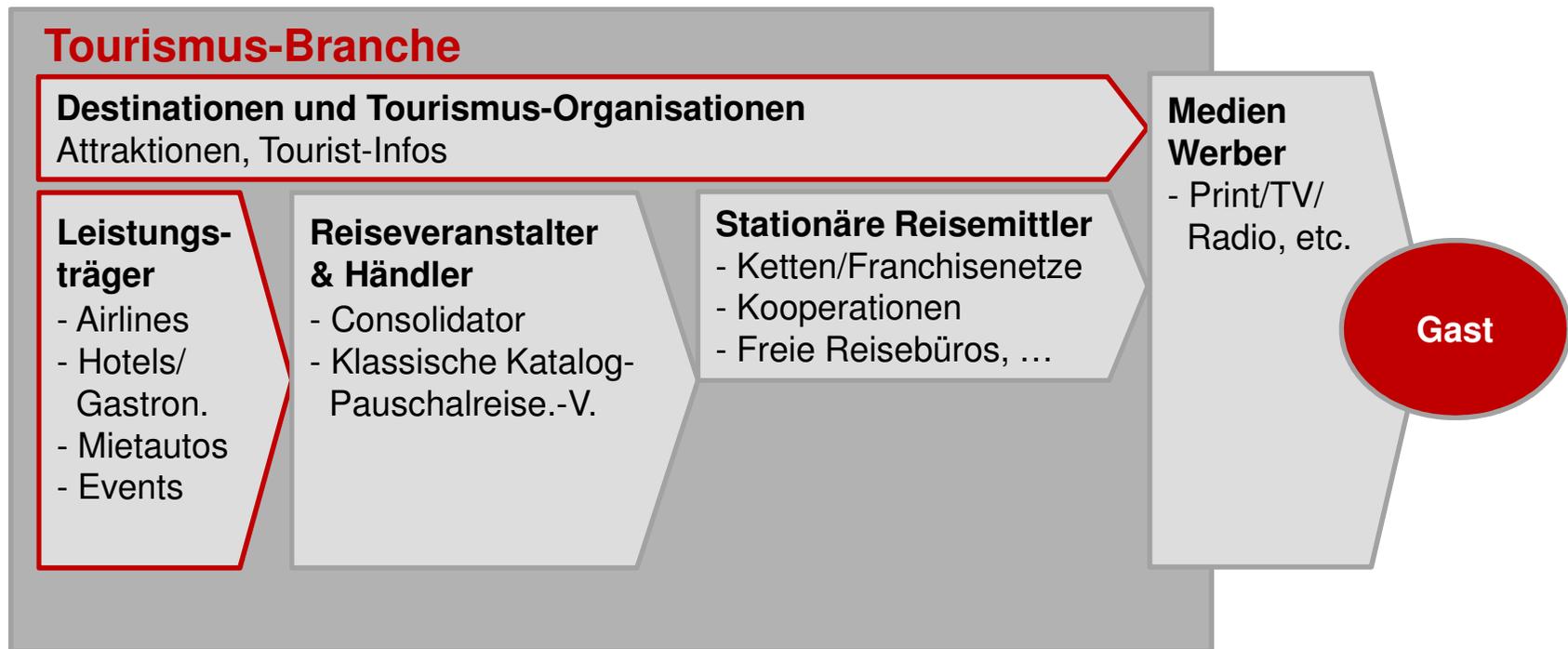
Zur Transformation der Tourismus-Wertkette vgl. auch Werthner/Klein 1999; Buhalis 2003; Hinterholzer/Jooss 2013 und Berchtenbreiter/Goecke 2014

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Die **Geschäftsmodelle** der Destinationen und Leistungsträger beruhen auf der Erstellung von **Dienstleistungen** am Kunden gegen Nutzungsgebühr. (Transport, Beherbergung, Verpflegung, Besuch von Events/Attraktionen). Typisch für den Tourismus ist, dass die Leistungen die **Vorhaltung von Ressourcen** (Zimmer, Transportmittel, Sitzplätze, Personal, etc.) erfordern, die **unabhängig von ihrer Inanspruchnahme hohe Kosten verursachen**. Typischerweise wird die **Leistung vor der Nutzung reserviert bzw. gebucht!**

## Tourismus-Wertschöpfungskette:

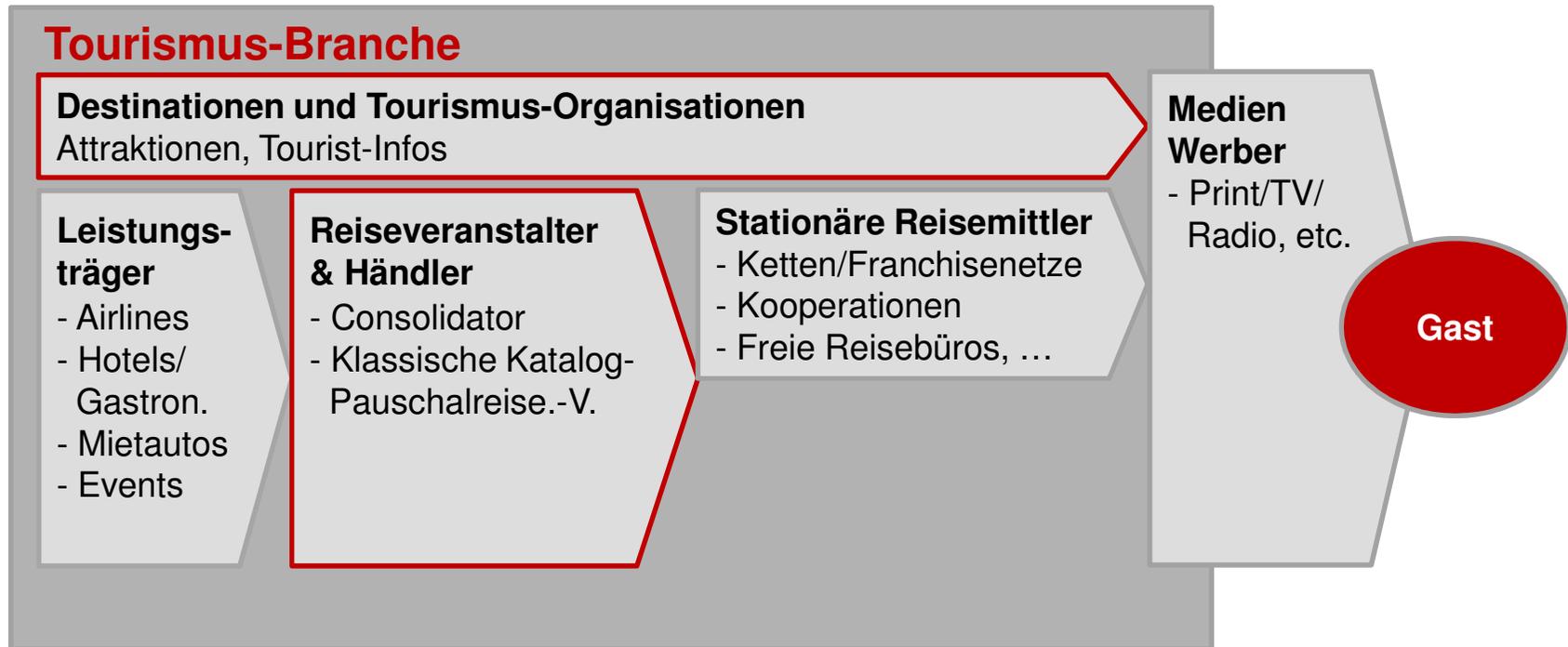


**Destinationen und Leistungsträger haben also ein Auslastungsrisiko, können aber anders, als z.B. der Lebensmittel-Handel, der auch „verderbliche Ware“ hat, durch den Vorverkauf Nachfrageschwankungen vorhersagen und durch Werbe-/Preismaßnahmen begegnen. Die meisten Kapazitäten sind zudem starr, so dass hohe Nachfrage zu Kapazitätsengpässen und ggf. zu höherer Preisakzeptanz bei den Kunden führt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für das Revenue Management!**

Prof. Dr. Robert Goecke, Fakultät für Tourismus, Hochschule München

Zu den Akteuren in der Tourismus-Wertschöpfungskette vergleiche auch Berg 2013

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



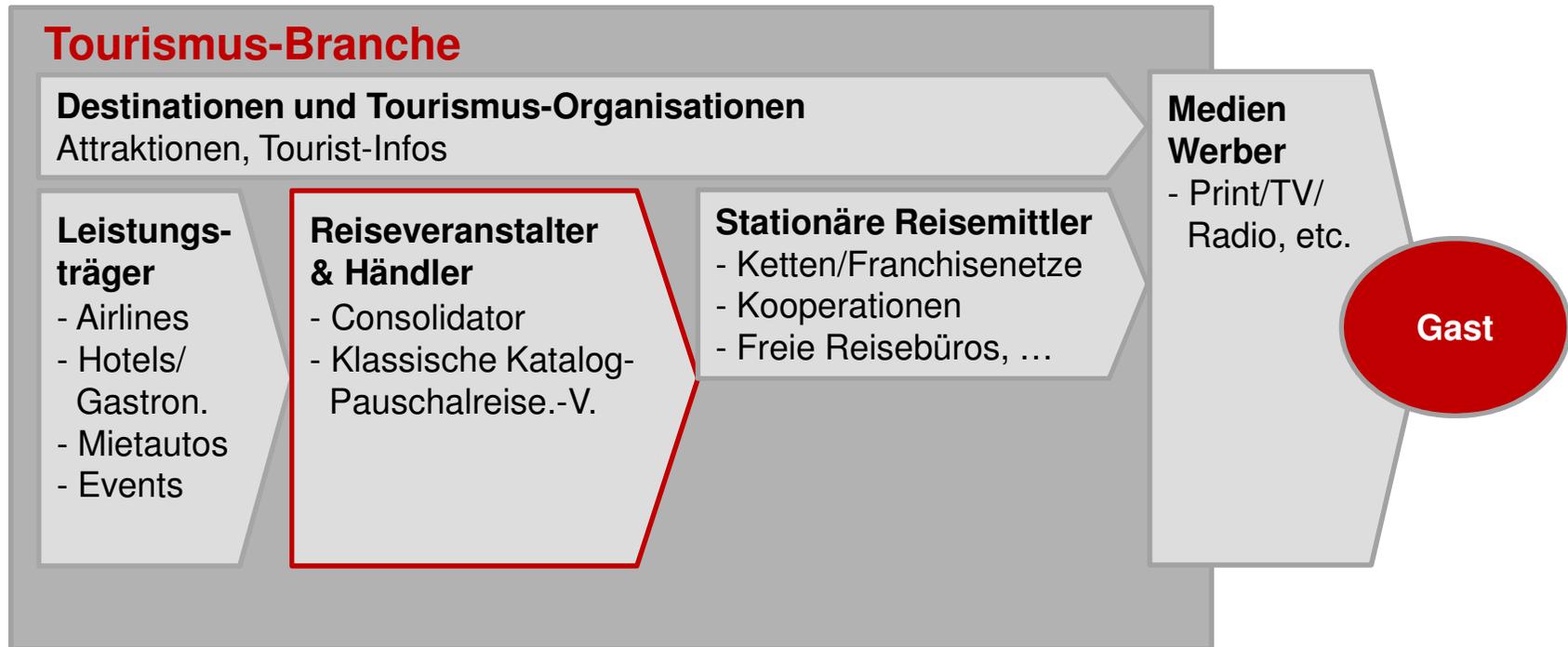
**Reiseveranstalter und Tourismus-Organisationen, die zur Förderung des regionalen Tourismus ggf. auch als Veranstalter auftreten können, bündeln Leistungen verschiedener Leistungsträger zu einem Pauschalreise-Angebot für den Endkunden zu einem Pauschalpreis. Sie leben von der Marge zwischen den Einkaufspreisen der Einzelleistungen bei den Leistungsträgern und dem Verkaufspreis der Pauschalreise. Sie haften gegenüber dem Endkunden für das Gesamtangebot.**

Prof. Dr. Robert Goecke, Fakultät für Tourismus, Hochschule München

Zu den Akteuren in der Tourismus-Wertschöpfungskette vergleiche auch Berg 2013

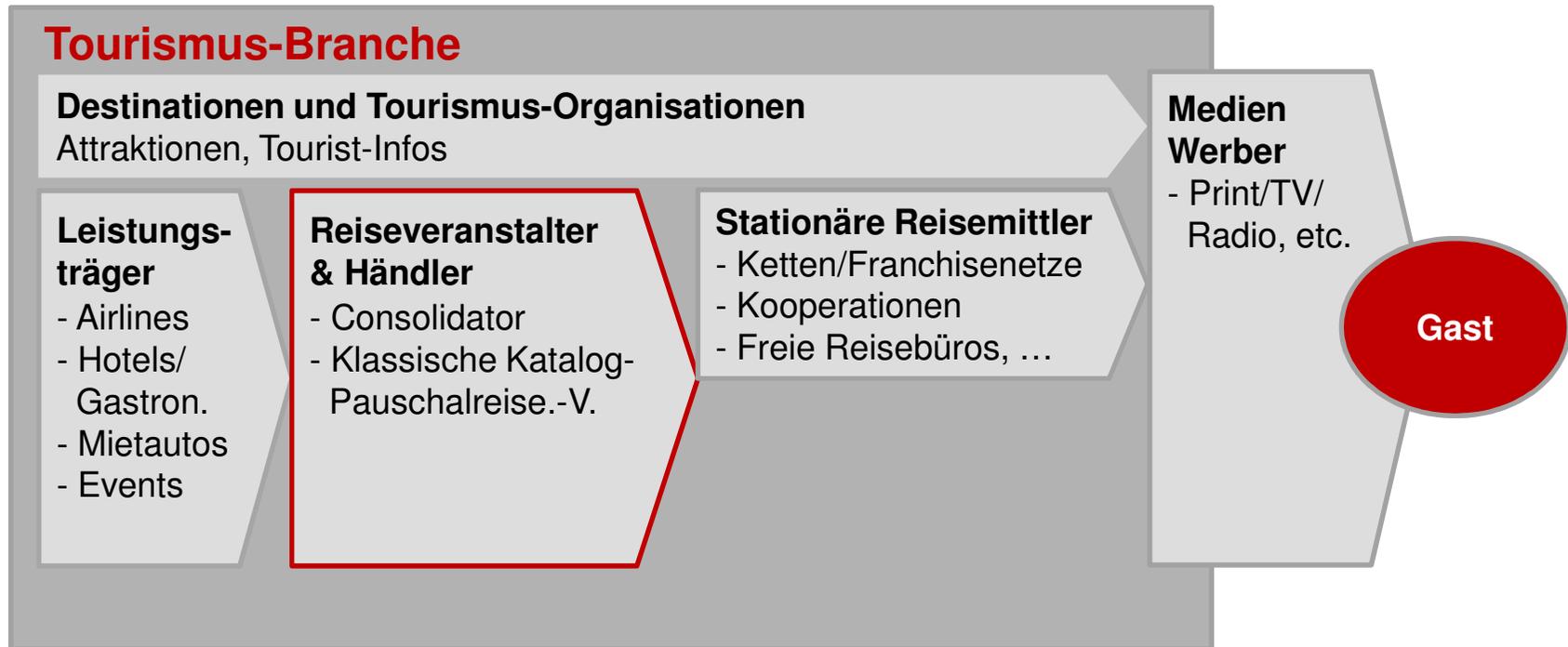


## Tourismus-Wertschöpfungskette:



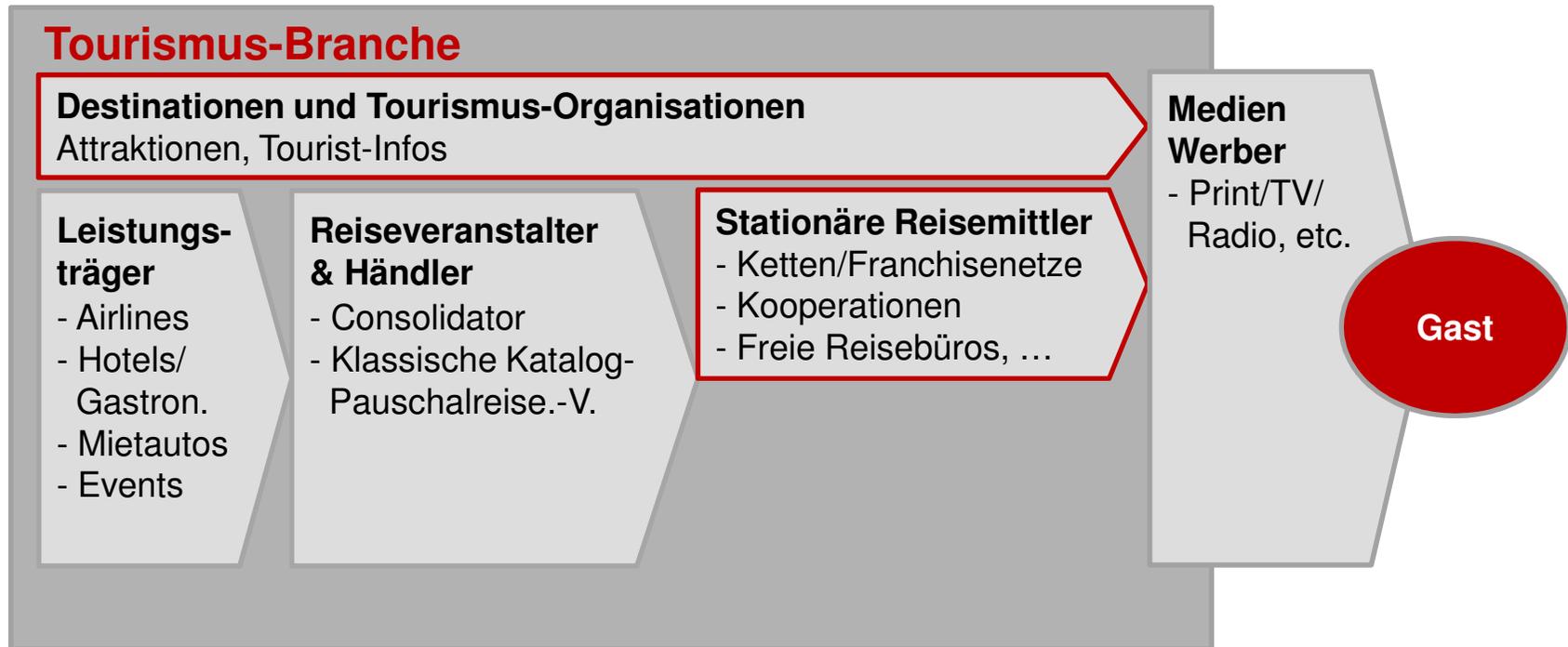
**Veranstalter schaffen für ihre Kunden einen Mehrwert durch die Kombination passender Leistungen und Haftung für die Qualität des Gesamtangebotes. Sie erschließen Nachfrage für Leistungsträger und übernehmen beim Einkauf von Fixkontingenten deren Kapazitätsauslastungsrisiko. Hierfür erwarten sie hohe Rabatte für Risiko und Menge bei den Leistungsträgern. Dies ist das Geschäftsmodell der klassischen Katalog-Pauschalreise, die vor der Saison kalkuliert, eingekauft und in Katalogen beschrieben wird.**

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



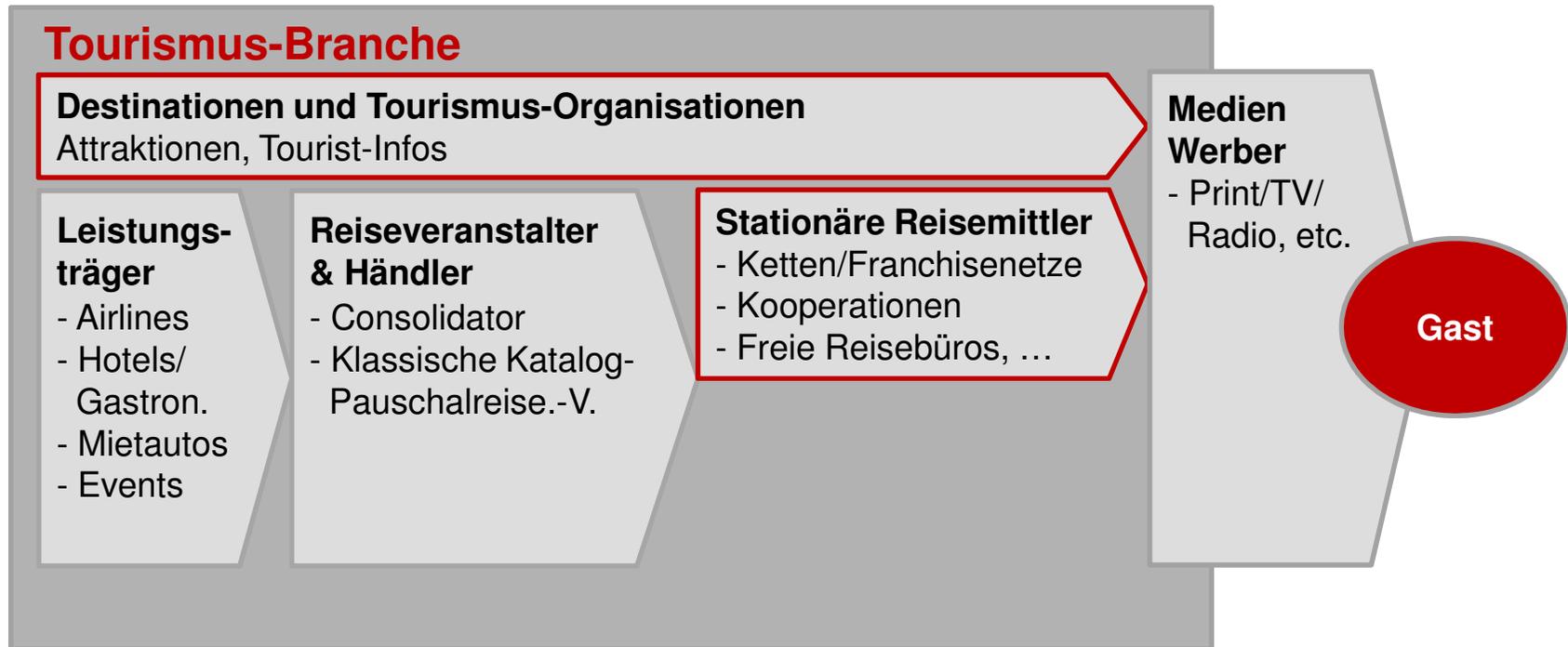
Veranstalter können als sog. **Consolidator** auch Flug- und Zimmerkapazitäten in großen Mengen als Großhändler untereinander und mit Reisemittlern **handeln**. **Consolidator aggregieren die Nachfrage** mehrerer Veranstalter und Reisemittler und ermöglichen Leistungs-trägern **größere Mengen an Überkapazitäten** im Markt zu platzieren. Durch Fixkontingente können Leistungsträger also ihre Auslastungsrisiken an Veranstalter & Consolidator gegen **Preisnachlass** übertragen.

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



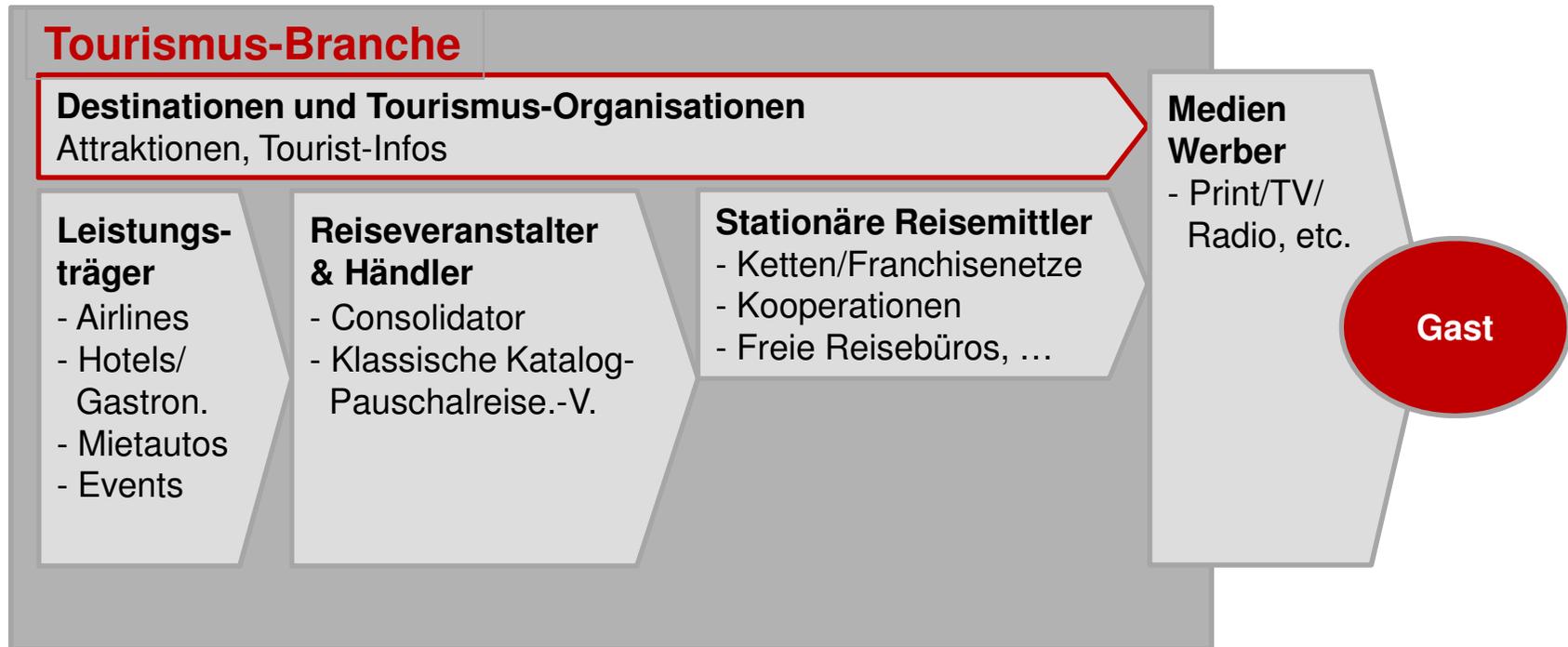
**Stationäre Reisemittler, arbeiten nicht als Händler (Merchant), sondern als Mittler (Broker, Agent). Hierzu gehören die Reisebüros und solche Tourist-Infos, die zur Förderung des Regionaltourismus Leistungen regionaler Leistungsträger vertreiben. Als Handelsvertreter für Leistungsträger oder Veranstalter beraten sie und vermitteln touristische Leistungen gegen Vertriebsprovision an Endkunden. Im Auftrag von Kunden (insb. Firmenkunden) beraten und buchen sie für Service Fees.**

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Stationäre Reisemittler tragen in der Regel kein Kapazitätsbelegungsrisiko.** Wenn sie für Kunden z.B. Flüge oder Hotelzimmer über einen Consolidator einkaufen, erfolgt dies erst, wenn der Kundenauftrag vorliegt. Nur große Leistungsträger und Veranstalter verfügen über eigene Reisebüros. Reisemittler, die als **freie Reisebüros, Reisebüroketten oder Kooperationen** auftreten, ermöglichen für mittlere und kleine Leistungsträger den **flächendeckenden Vertrieb in den Quellgebieten.**

## Tourismus-Wertschöpfungskette:



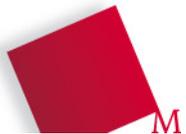
**Destinationen und Tourismus-Organisationen können also gleichzeitig die Rollen von Leistungsträgern, Veranstaltern und Reisemittlern übernehmen. Sie können hieraus und zum Teil auch aus Subventionen und der Kurtaxe Einnahmen generieren, arbeiten aber oft gemeinnützig und nicht gewinnorientiert. Außer einigen noch staatlichen Airlines und Bahnen sind Tourismusbetriebe gewinnorientierte Unternehmen, die ebenso mehrere Wertschöpfungsstufen integrieren können.**



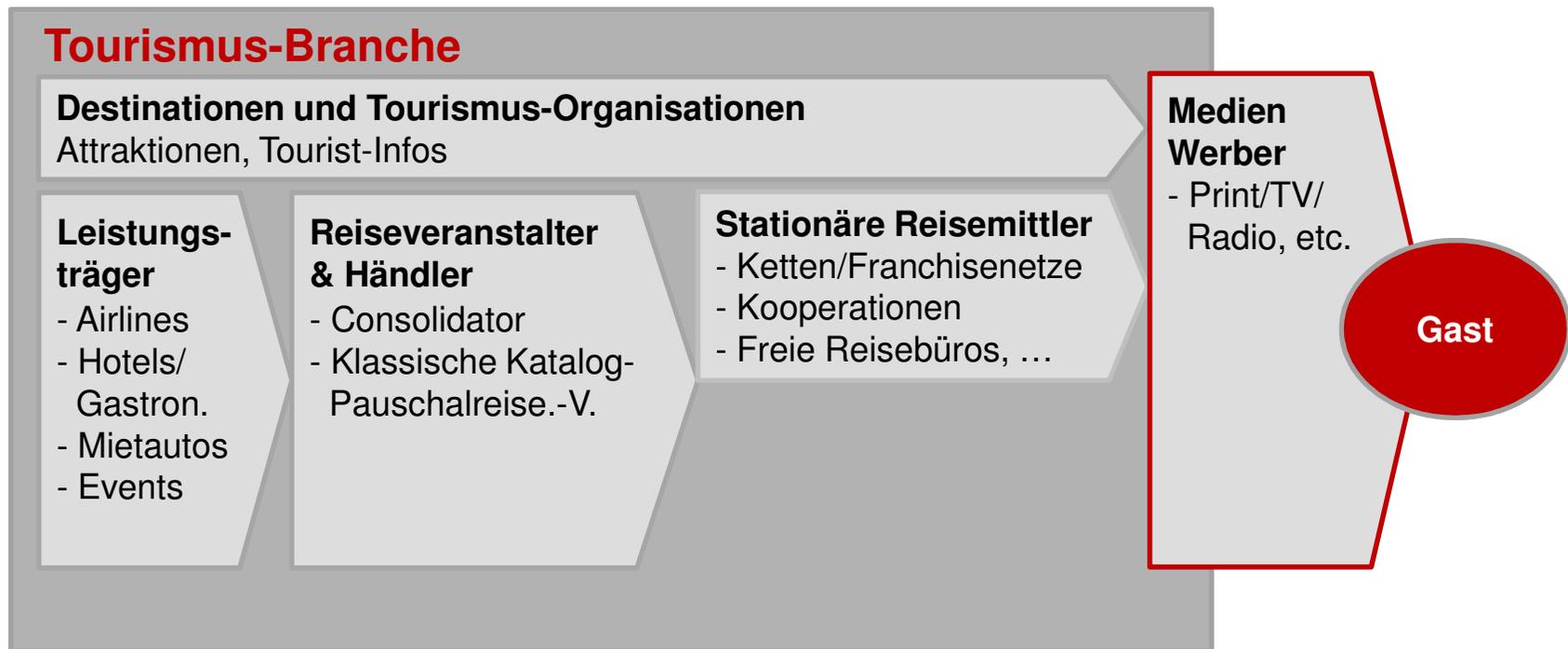
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Wichtige Systeme, wie die **CRS (Computer-Reservierungs-Systeme)** und **GDS (Globale Distributionssysteme – z.B. Sabre, Amadeus, Galileo, Worldspan)** wurden anfangs von Tourismus-Großunternehmen wie Airlines, Hotelketten und Autovermietern in **Kooperation miteinander und mit IT-Unternehmen** entwickelt, um Mittler und Veranstalter durch Vernetzung die technische Buchbarkeit der Reiseangebote zu ermöglichen. Inzwischen sind die Betreiber dieser Systeme aber nach Outsourcing zu eigenständigen **IT-Dienstleistern (Provider)** geworden, die als Lieferanten der Tourismus-Akteure Systeme/Dienste/Projekte anbieten und zur IT-Branche gehören.



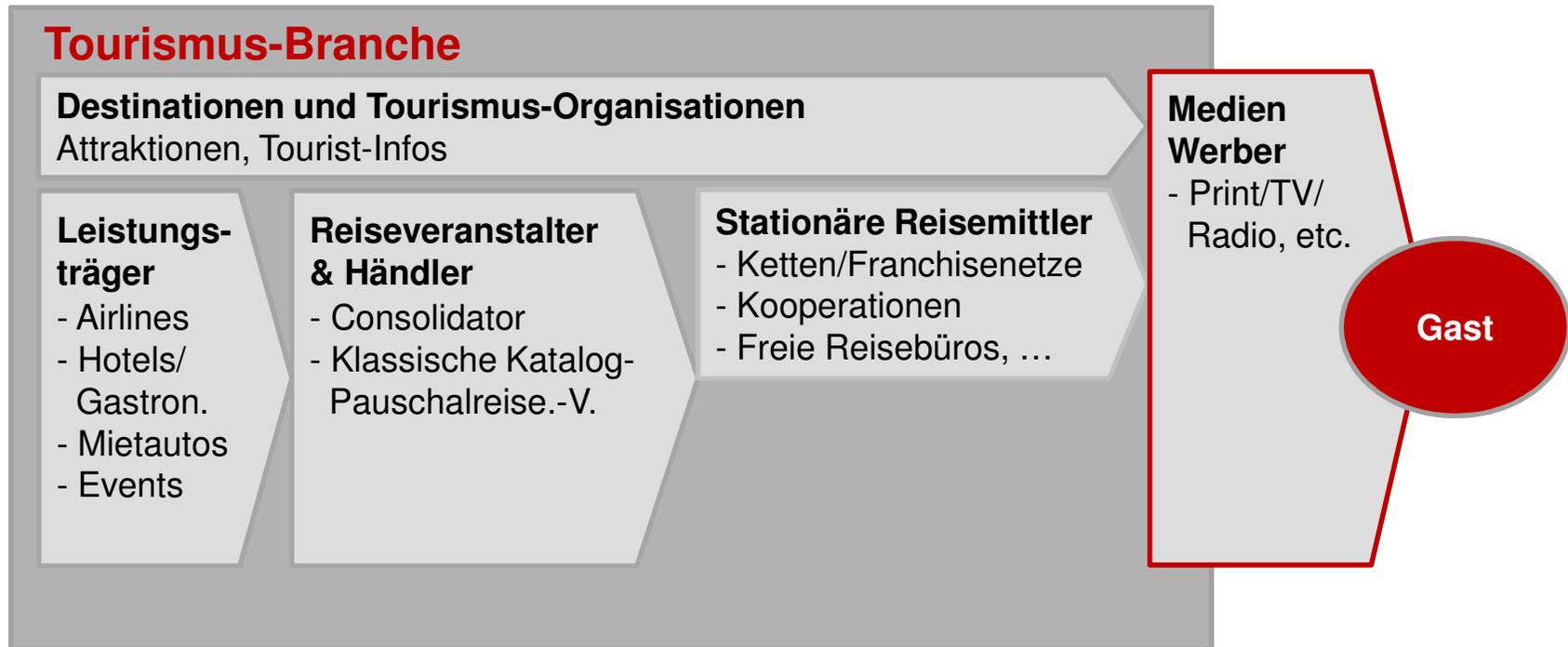
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Klassische Werbemedien zur Kundenansprache sind die Printmedien, Radio und Fernsehen, in denen alle Tourismus-Akteure ihre Zielgruppen ansprechen. Sie leben von den Gebühren und Abos ihrer Rezipienten und den Gebühren der Werbetreibenden für Werbeanzeigen und Werbesendungen. Es gab nur wenige Tourismus-spezifische Medien, wie Reisemagazine. Direktwerbung erfolgte per Postwurfsendung. Zu den Medien zählen auch die Reiseführer-Verlage.**

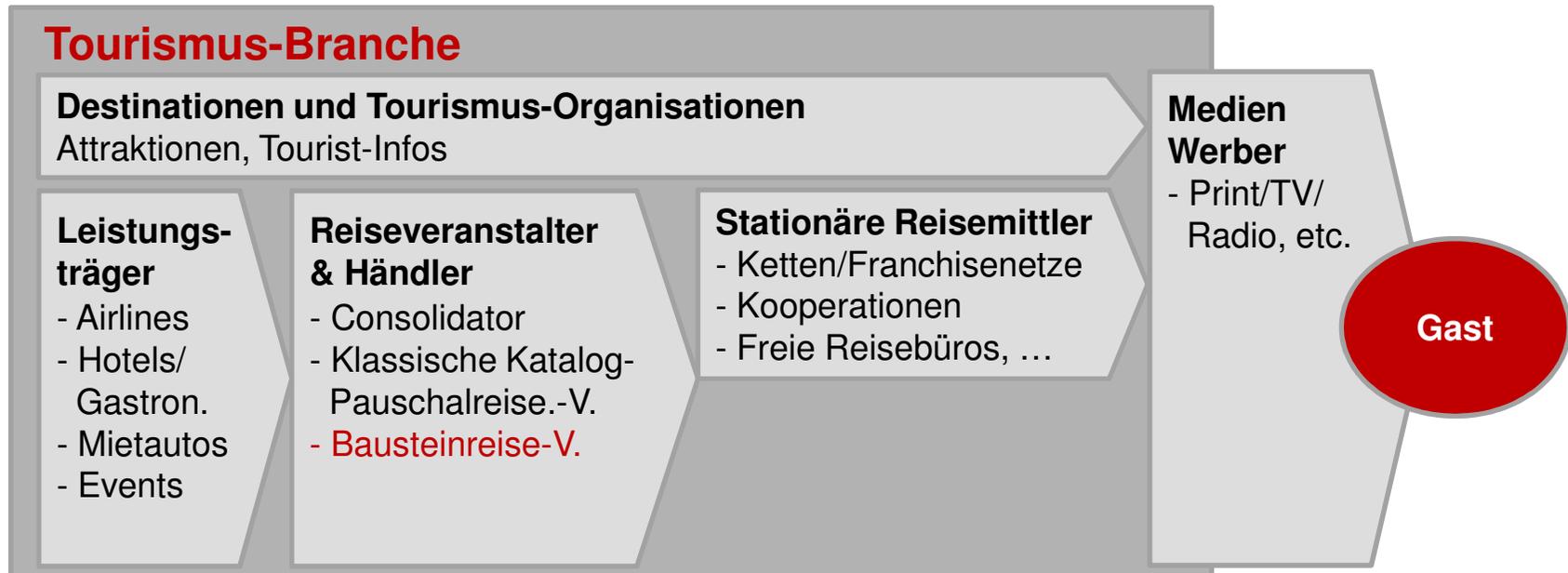


## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Der Erfolg der Medien wird durch ihre **Reichweite** bei relevanten Zielgruppen bestimmt. **Ansprache falscher Zielgruppen gibt Streuverluste.** Werbeagenturen übernehmen die kreative Arbeit der Produktion von Anzeigen und Werbesendungen und beraten bei der Auswahl der Werbemedien, die oft auch durch **Medienagenturen** vermittelt werden. **Marktforscher** unterstützen den Tourismus und die Medien durch **Bedarfsanalysen** bei den Zielgruppen und **Reichweitenanalysen.**

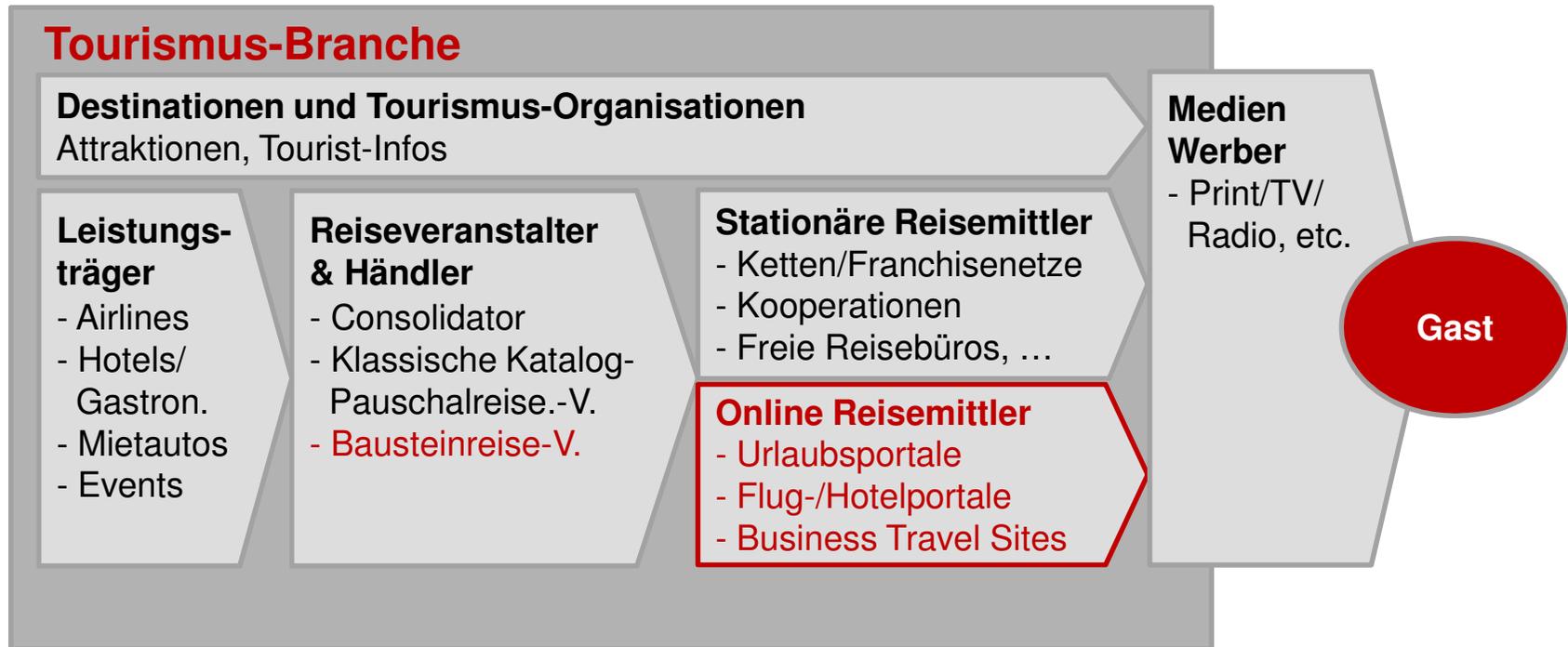
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Veranstalter-IT-Systeme bieten neue Möglichkeiten um aus eingekauften Fixkontingenten und Optionen verschiedene Bausteine zu einer Pauschalreise zu kombinieren. Baustein-Kataloge beschreiben zahlreiche Varianten einer Pauschalreise, die Reisebüros auf Kundenwunsch im Dialog über ein touristisches Distributionsnetz mit dem Veranstalter-System kombinieren können. Per (teurerer) Option können Leistungen für eine Vorverkaufsfrist beim Leistungsträger ohne Belegungsrisiko reserviert werden.**

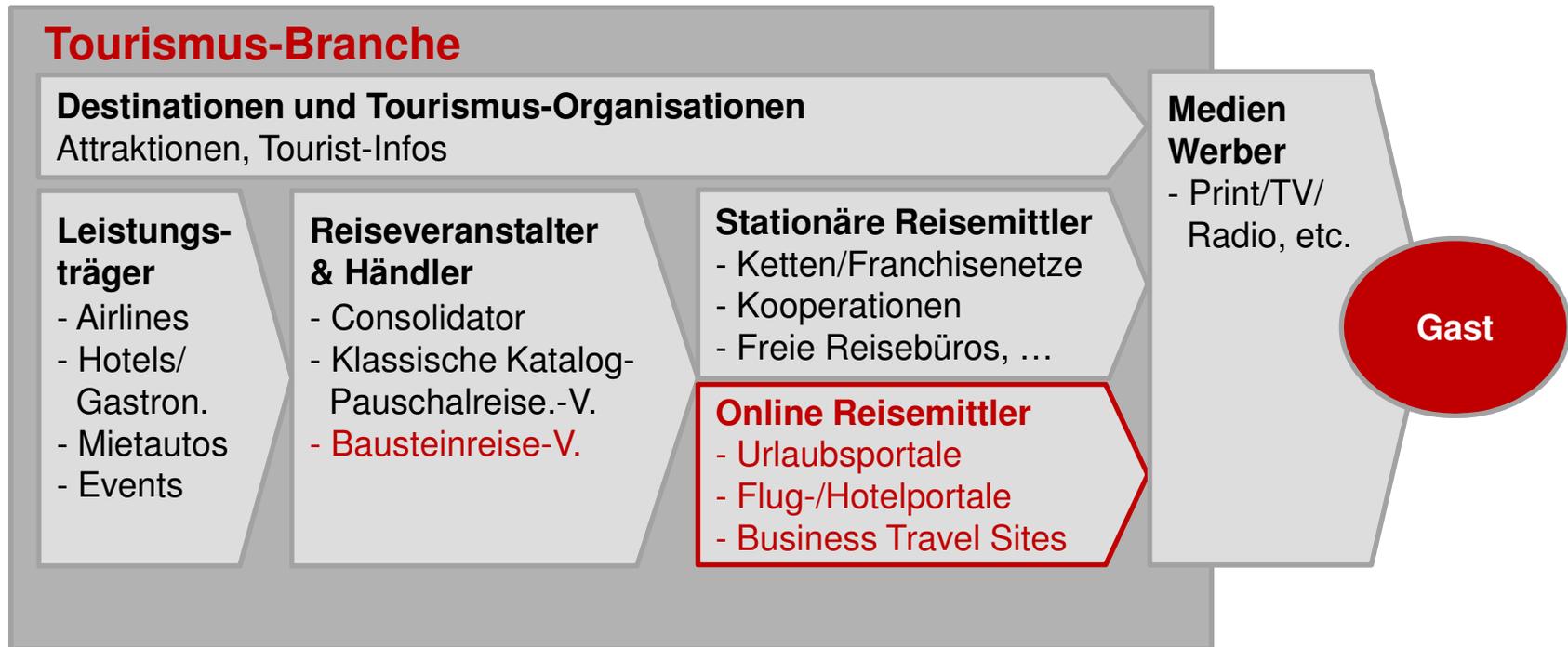


## Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Online-Reisemittler sind Web-Portale, die dem Endkunden 24h/7Tage pro Woche touristische Leistungen über eine/mehrere IBEs (Internet Booking Engines) in Selbstbedienung automatisiert vermitteln. Während bisherige ITK-Dienste den klassischen Vertrieb unterstützten, entstehen nun „alternative“ Internet-Distributionssysteme (ADS/IDS)!**

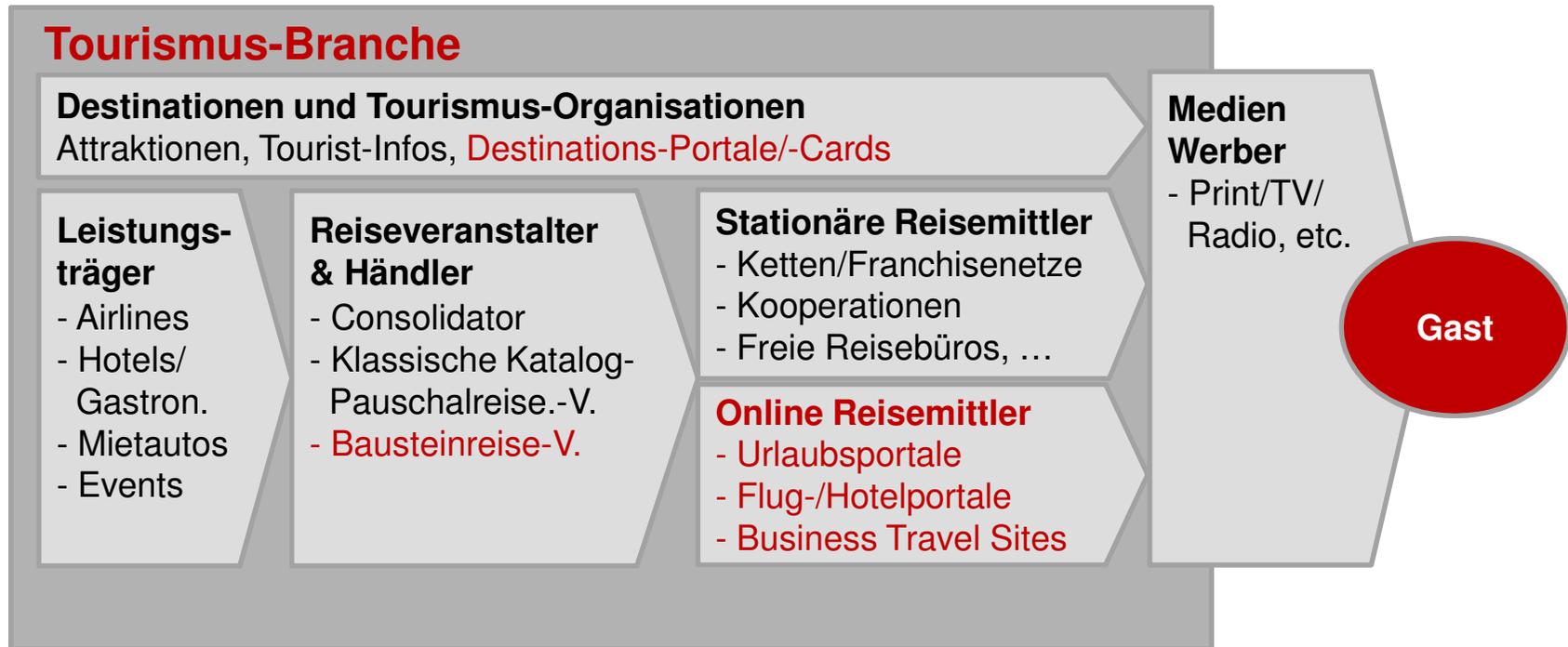
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Online-Reisemittler können eine höhere Reichweite als ein stationäres Reisebüro erzielen, haben aber für Technik und Content hohe Fixkosten und müssen den Kunden erst bekannt gemacht werden (d.h. hoher Werbeaufwand). Wenige Spezialisten und führende Marken-Portale mit Großsortiment machen Profit.**



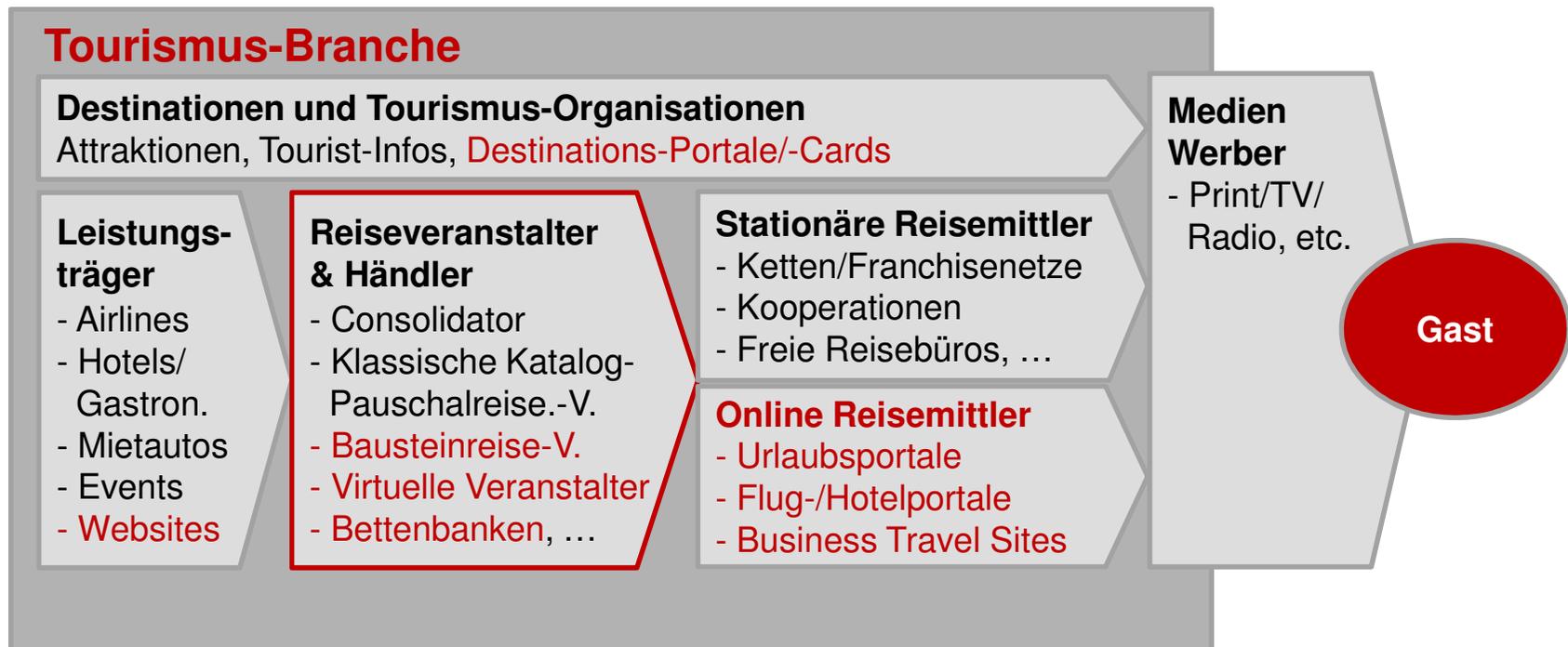
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Für Tourismusorganisationen werden sog. **Destinationsmanagement-Systeme** mit **Destinationsportalen** entwickelt, über die das gesamte Angebot der Region im Internet buchbar gemacht wird und über welche die zu **Smart Cards** mit Zahlungsfunktion erweiterten **Tourist-Cards** beworben und verkauft werden.



## Tourismus-Wertschöpfungskette:

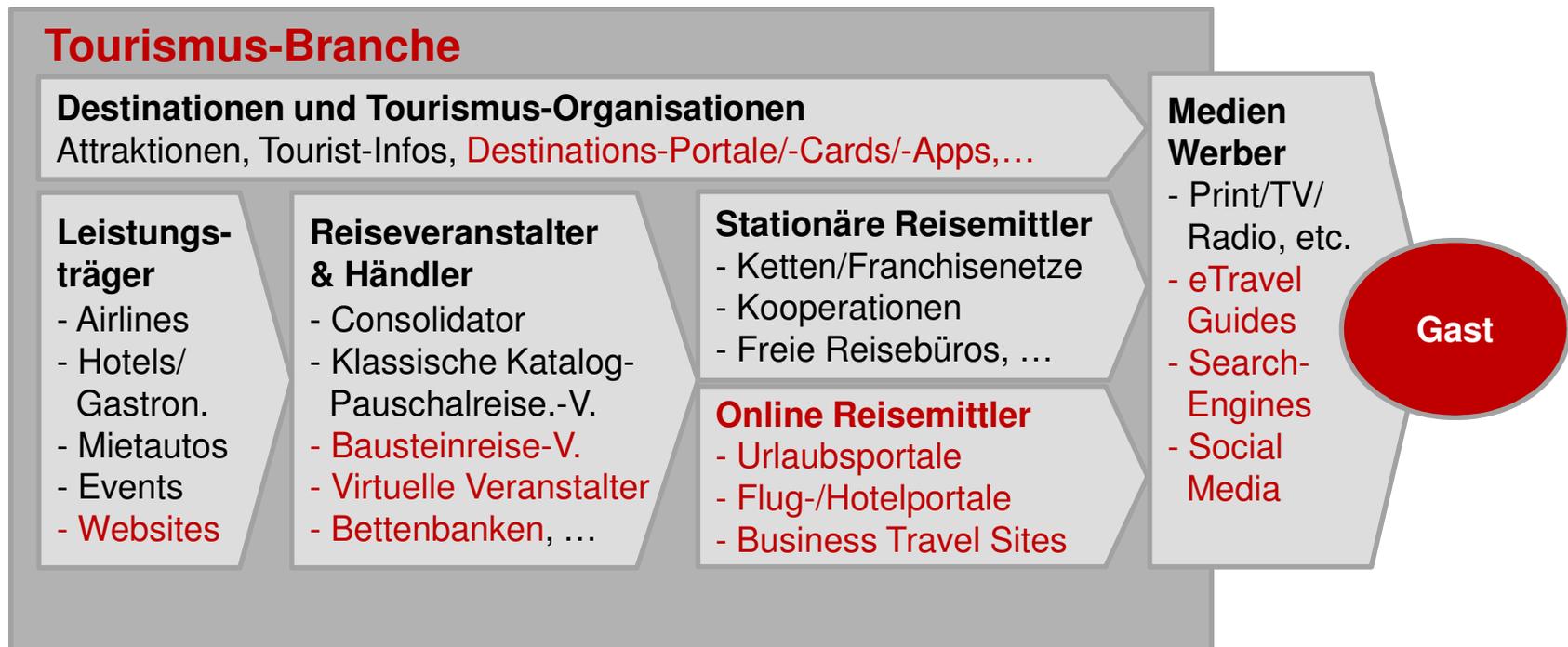


**Dynamic Packaging** entsteht als neue Produktionsform für Pauschalreisen, indem sog. **virtuelle Veranstalter** bei einer Kundenanfrage über Internet Leistungen aus Veranstalter-System, GDS, Consolidator Flug- und Bettenbanken **in Echtzeit** abfragen, kombinieren, kalkulieren und zur Buchung anbieten können! **IT-Provider bieten Dynamic Packaging Engines als Application Service an.**

**Virtuelle Veranstalter** brauchen keine Kontingente mehr einzukaufen. keine Kataloge zu produzieren und keine Dynamic Packaging Engine mehr betreiben. Sie können Reiseproduktion und Vertrieb vollständig automatisieren. Schwierig ist es für virtuelle Veranstalter sich voneinander zu differenzieren, wenn alle auf denselben Märkten beschaffen => Entstehung exklusiver **Flug-/Bettenbanken.**



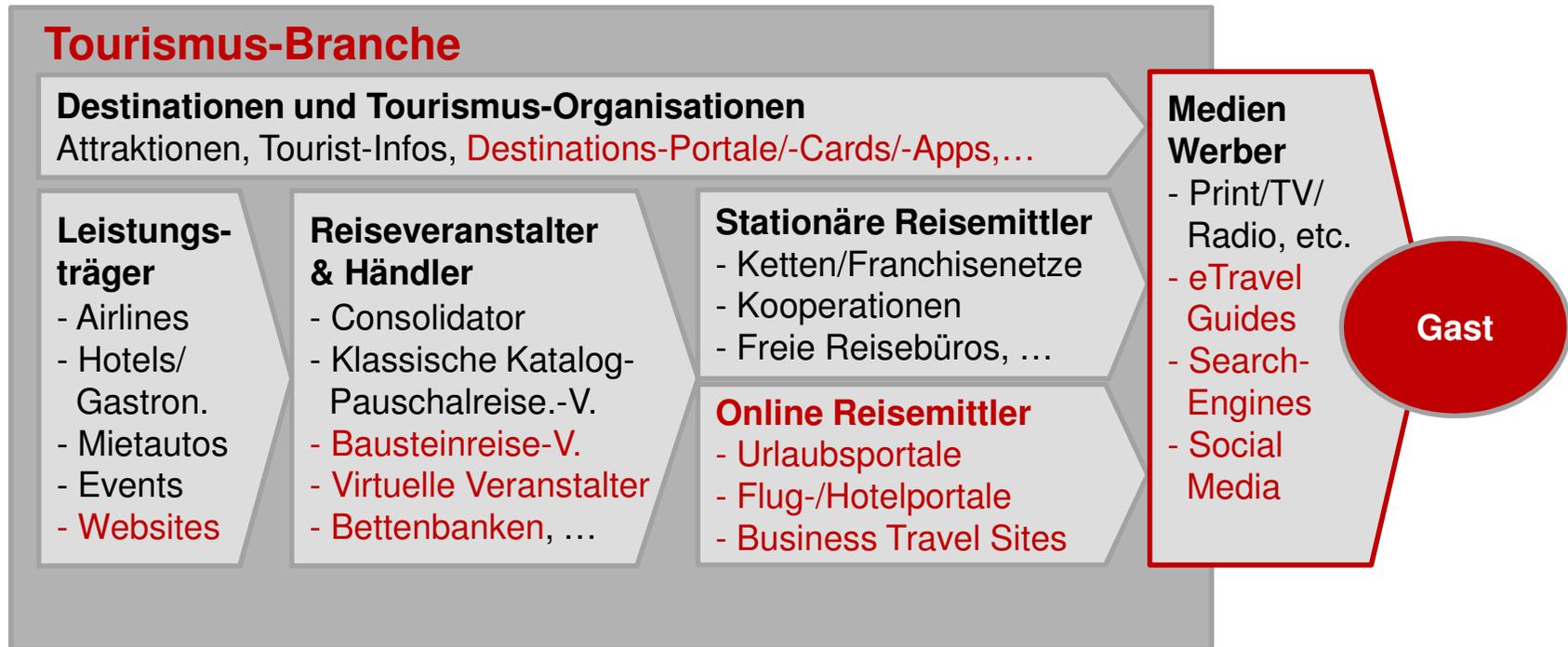
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Mit dem World-Wide-Web entstehen auch im Tourismus sog. **neue Medien**: **Reiseführer-Verlage** bieten ihre **Buch-Inhalte** über sog. **Content Management Systeme (CMS)** außer in **Internet/eTravel Guides** auch für diverse **Reiseportale** und **mobile Apps** an, die auf diese Weise ihren Kunden **Reiseinformationen** mit **Tipps, Bildern und Audiostreams/Videos** angereichert **multimedial** anbieten können. Kunden bewerten **Regionen & Leistungen** in **Bewertungsportalen & Social-Media** und verfassen selbst **Reiseberichte** in **Blogs** und **Communities**.

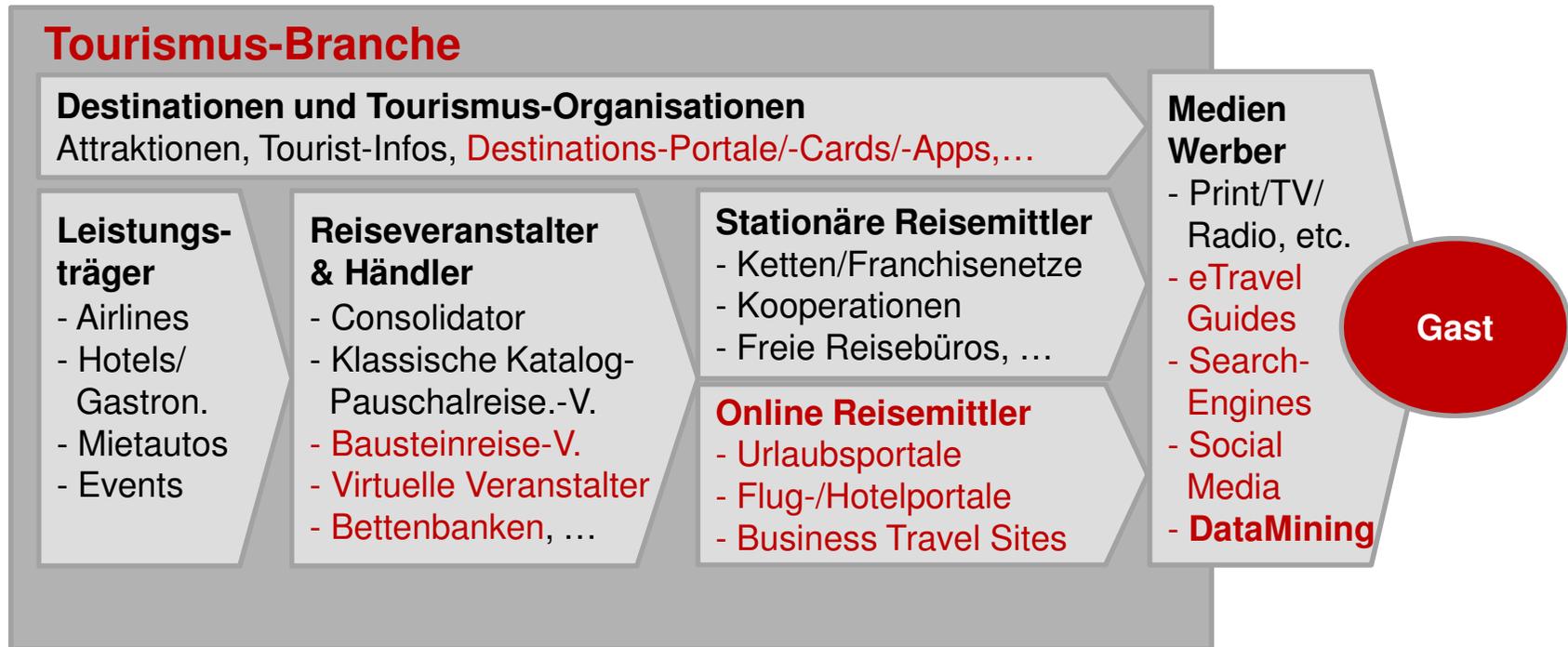


# Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Allgemeine Suchmaschinen und spezialisierte Travel Search Engines bieten automatische Preisvergleiche von Flug-, Hotel- Mietwagenangeboten für Kunden an. Tourismusanbieter & Mittler können ihre Angebote in diesen Neuen Medien einstellen und diese entgeltlich mit Link zur Buchung versehen und bewerben. Ebenso wie die Reiseführer-Verlage betreiben Suchmaschinen elektronische Geoinformationssysteme (GIS) mit Landkarten, auf denen Sehenswürdigkeiten und Routen im Browser und in Apps angezeigt werden können.**

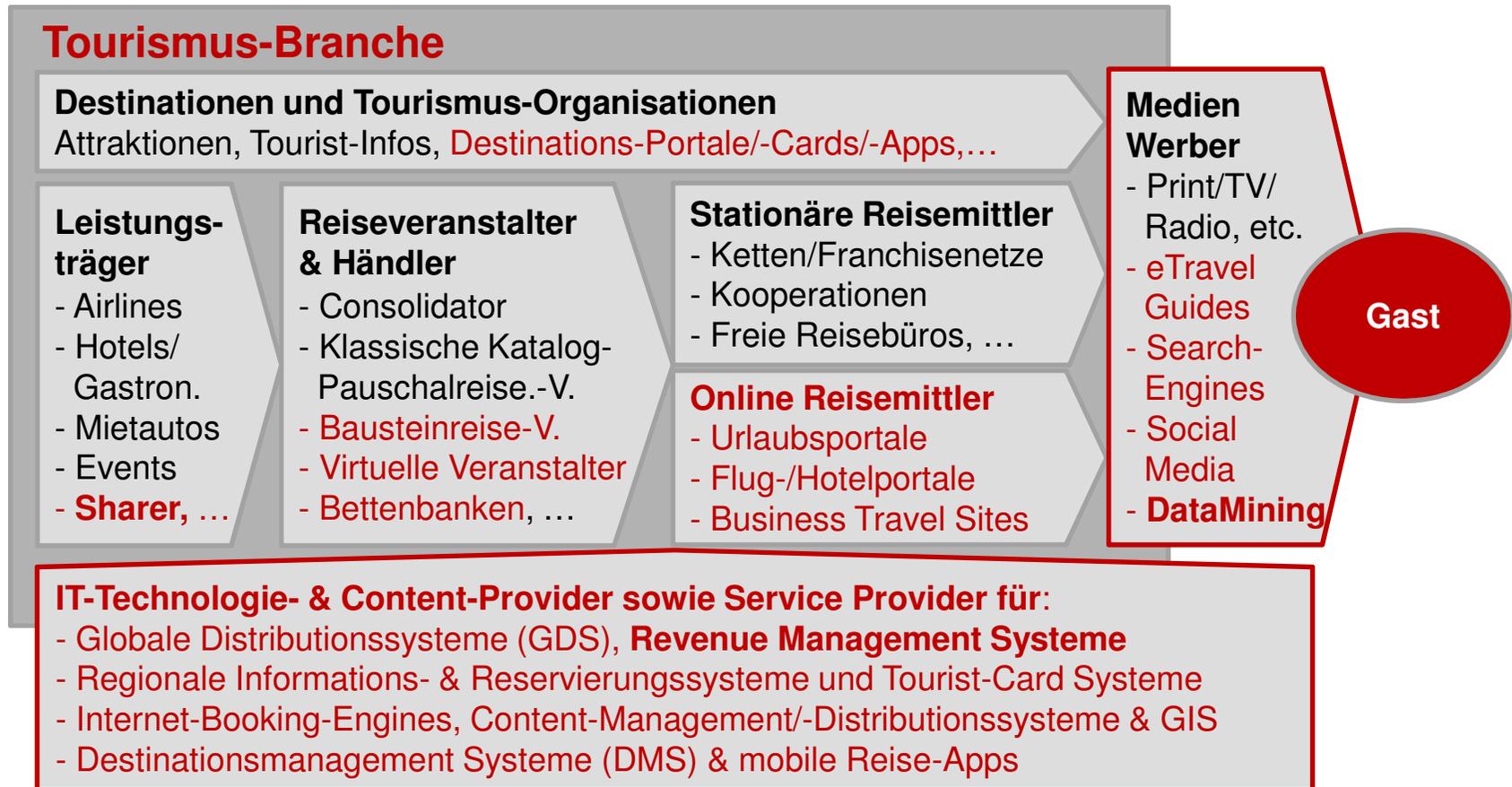
## Tourismus-Wertschöpfungskette:



Insbesondere **Portale** und **Social Media** aggregieren dabei in hohem Maße Daten zum Verhalten, den Interessen, den Bedarfen und Preisbereitschaften der Kunden und auch der Wettbewerber werten sie durch **Data-Mining-Verfahren** aus, um Preise & Produktangebote automatisch anzupassen.



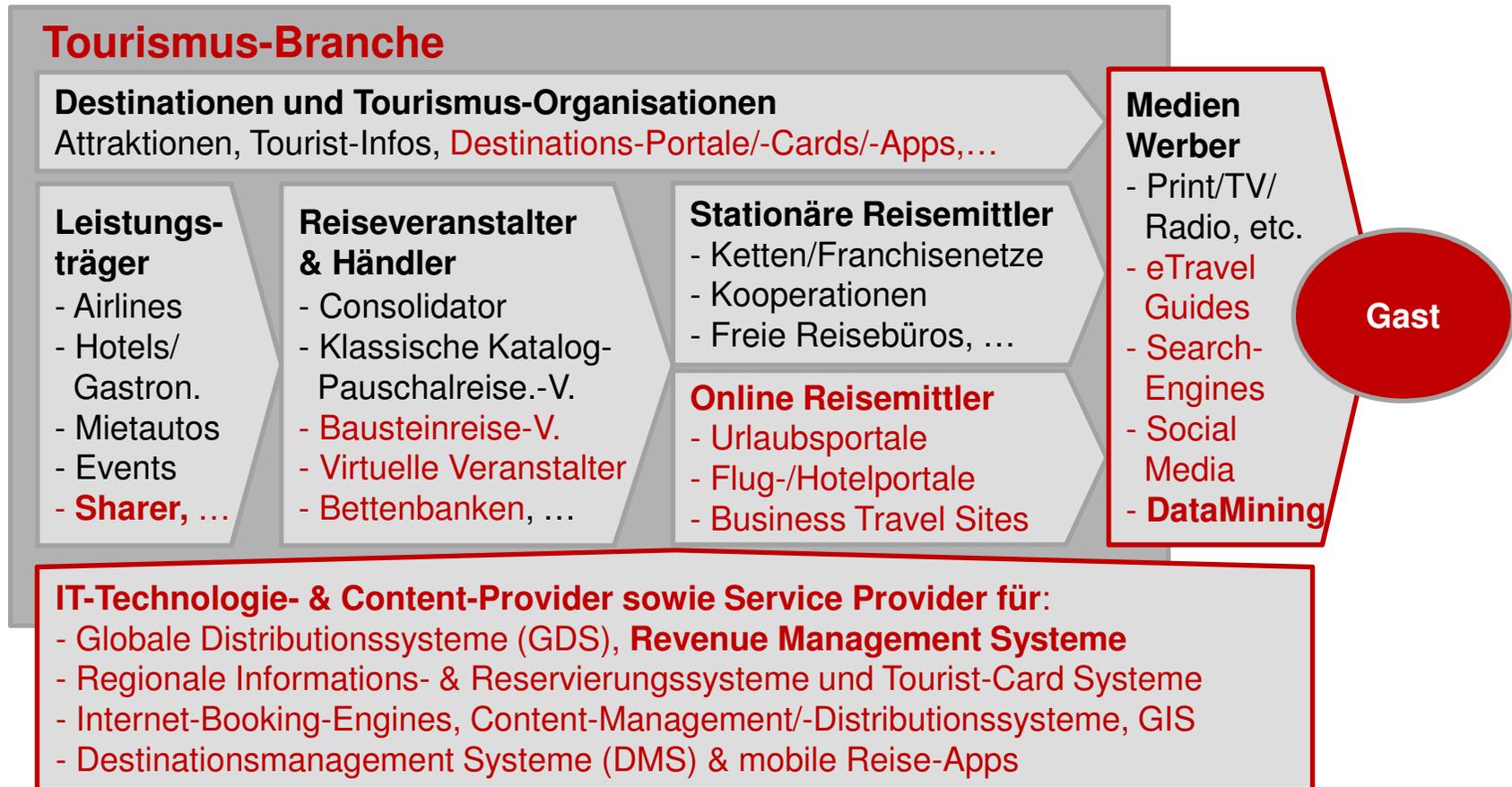
# Tourismus-Wertschöpfungskette:



Die meisten der IT-Systeme und -Dienste werden heute wie auch schon die GDS und CRS zwar von der Tourismusbranche genutzt, aber von IT-Dienstleistern (Providern) entwickelt und betrieben. Diese IT-Dienstleister (Provider) arbeiten projektorientiert oder gegen Betriebs-/Lizenz-/Nutzungs-/Transaktions-Gebühren. Sie haben B2B-Geschäftsbeziehungen zu den Tourismus-Betrieben aber keine B2B-Geschäftsbeziehung zum Gast bzw. Endkunden!



# Tourismus-Wertschöpfungskette:



**Revenue Management Systeme sind IT-Systeme, die u.a. aus Buchungseingängen automatisch Prognosen zur Nachfrageentwicklung stellen und auf dieser Grundlage die Verfügbarkeit von Angeboten z.B. in Billig-Tarifklassen steuern und/oder die Angebotspreise direkt verändern um z.B. in Nachfrage-schwachen Zeiten die vorhandenen Kapazitäten besser auszulasten oder in Nachfrage-starken Zeiten den Umsatz/Revenue/Gewinn zu steigern. RM-Systeme werden von Airline-/Veranstalter-IT-Töchtern z.T. selbst entwickelt (LH-Systems, TUI,...).**



## Quellen

**Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf 2011: Multivariate Analysemethoden – eine anwendungsorientierte Einführung; Springer Verlag Berlin 13. Auflage 2011;**

**Buhalis, D. 2003; eTourism – Information technology for strategic tourism management; Harlow 2003**

**Berchtenbreiter, R.; Goecke, R. 2014; Digital Tourism – Tourismus im digitalen Zeitalter; Passport – Heft07/14;**

**Berg, W. 2012; Tourismusmanagement; 3. Auflage; NWB-Verlag; Herne 2012**

**Conrady, R.; Fichert, F.; Sterzenbach, R. 2013: Luftverkehr: Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch; Oldenbourg Verlag München 2013**

**Clement, R.; Schreiber, D. 2016: Internet-Ökonomie; Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft; Springer Gabler; Berlin Heidelberg 2016**

**Egger, R.; Buhalis, D. (Hrsg.) 2008: Etourism Case Studies: Management and Marketing Issues in Etourism (Etourism Case Studies); Butterworth Heinemann; Oxford 2008**

**Görlich, B.; Spalteholz, B. 2014: Das Revenue Management Buch 3.0; DEHOGA Berlin; 2014;**



## **Quellen (Forts.):**

**Goecke, R. 2015: Digitalisierung im Tourismus; <https://www.ihk-regensburg.de/blob/rihk24/downloads2/2758188/8bc492788122fdd8b9d66d8d905e1869/Vortrag-Prof--Goecke-Robert--1-data.pdf> (Zugriff Sept. 2016)**

**Hansen, H.R.; Mendling, J.; Neumann, G. 2009: Wirtschaftsinformatik 11. Auflage; De Gruyter Oldenbourg Verlag Berlin und München 2009**

**Hänssler, K.H. 2016: Break-Even-Analysen und Maßnahmen zur Verbesserung des Gewinns in der Hotellerie und Gastronomie; in: Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen; 9. Auflage; De Gruyter Oldenbourg Berlin/Boston 2016**

**Heertje, A.; Wenzel, H.-D. 2013: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre; Ausgabe 6; Springer Verlag Berlin 2013**

**Hinterholzer, Th.; Jooss, M.; 2013; Social Media Marketing und – Management im Tourismus; Springer Gabler Verlag; Berlin 2013**

**Kirstges, T.; 1996: Expansionsstrategien im Tourismus: Marktanalyse und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter 2. Auflage; Gabler Verlag Wiesbaden 1996**

**Lammenett, E. 2015: Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate und E-Mail Marketing; Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media; Online-PR; Springer Gabler Berlin 2015**



## **Quellen (Forts.):**

**Merrill Lynch, European Distributor Review 7/99, S. 30.**

**MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting 2011:**

**[https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf) , S.17 (Zugriff August 2012)**

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation – ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer; Campus Verlag 2010 Frankfurt am Main, 2010**

**Ricci, F.; Rokach; L. Shapira; B. (Hrsg.) 2015: Recommender Systems Handbook; 2. Edition; Springer Verlag Berlin 2015**

**Schulz A., Weithöner U., Egger R., Goecke R. (Hrsg) 2014: eTourismus: Prozesse und Systeme; 2. Auflage; DeGruyter Oldenbourg; Berlin 2014**

**Simon, H.; Fassnacht, M. 2009: Preismanagement; 3. Auflage, Springer Science . Gabler; Meppel (Netherlands) 2009**

**Simon, H.; Vorlesung EDV 5. Semester; Hochschule München 2009**

**Voigt, P. 2012: Internationales Reiseveranstaltungsmanagement; Oldenbourg Verlag München; 2012**



## **Quellen (Forts.):**

**Werner, M. 2008: Signale und Systeme; 3. Auflage Springer Vieweg+Teubner Wiesbaden 2008**

**Werthner, H.; Klein, St. 1999: Information Technology and Tourism; A Challenging Relationship; Springer Computer Science Wien New York 1999**

**Wikipedia; <http://www.wikipedia.org>; Zugriff September 2016**

**Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K.; Artopè. A; Goldhammer, K.; Lange, Ulrich, T. Vierkant, E., López-Escobar, E; Silverstone, R. (European Communication Council) 1999; Die Internet5Ökonomie – Strategien für die Digitale Wirtschaft; Berlin 1999**

**Zwerenz, K. (2008): Statistik verstehen mit Excel – Interaktiv lernen und anwenden mit EXCEL-Downloads; 2. Auflage Oldenbourg Verlag München Wien; 2008**

