Es ist ein Gefühl von Ohnmacht, von Ausgeliefertsein, das viele Hoteliers empfinden angesichts der rapide gewachsenen Bedeutung von **Online Travel Agencies (OTAs)** wie HRS, Booking und Expedia. Dabei können sie von der Partnerschaft mit einem gut aufgestellten Portal nur profitieren. Gewusst wie!

Marco Nussbaum hat die Faxen dicke. Der Mitgründer und CEO von Prizeotel will nicht länger tatenlos dabei zusehen, wie die seit Jahren explosionsartig steigenden Kosten für den Online-Vertrieb seine Profitmargen immer weiter eindampfen. Wie immer mehr Mittler Kasse machen wollen zu Lasten seiner Hotels. Kurz und gut: In Zukunft wird Nussbaum nur noch mit ausgewählten Vertriebspartnern zusammenarbeiten. »Alle anderen werden wir abklemmen.«

Mit seinem Zorn steht Nussbaum nicht allein. Dabei ist es nicht nur das zunehmend ungünstige Kosten-Nutzen-Verhältnis, das deutsche Gastgeber in Wallung bringt. Auch dass Buchungsportale der Hotellerie das Geschäft weitgehend aus der Hand genommen haben, sorgt bei vielen für ein Gefühl der Ohnmacht. »Wir sehen, dass die OTAs sehr, sehr schnell wachsen, und zwar seit Jahren schon schneller als der Direktvertrieb über die eigene Website«, sagt die Gründerin und Chefin des Hospitality Services- und Marktforschungsunternehmens H2C, Michaela Papenhoff. »Und das gilt nicht nur in Deutschland, das ist ein internationaler Trend.«

Glaubt man den Prognosen, dann sind die jüngsten Verschiebungen im Vertriebsmarkt jedoch erst der Anfang. Schon heute, das besagen die Zahlen der aktuellen IHA-Studie »Hotelmarkt Deutschland 2012«, wird bereits mehr als jede vierte Buchung in Echtzeit über Onlinekanäle generiert – vor allem über OTAs. Zwar zeigen die Ergebnisse auch, dass noch immer mehr als die Hälfte aller Buchungen – 53,2 Prozent – schriftlich oder telefonisch gemacht werden. Im Zuge der enormen Marktdynamik und des sich durch neue Online-Technologien massiv wandelnden Nutzerverhaltens ist es aber nur eine Frage der Zeit, bis dieses Verhältnis kippt.

Landauf, landab appellieren Experten daher, die Hotellerie müsse den Vertrieb über ihre eigenen Kanäle deutlich stärken. Um Kunden wieder stärker an sich zu binden. Um den OTAs auf Augenhöhe begegnen zu können. »Wichtig«, so H2C-Chefin Papenhoff, »ist ein vernünftiger Mix aus eigenem und fremdem Vertrieb.«

Doch ganz so einfach ist das natürlich nicht. Zwar lässt es sich leicht zürnen über die neue Macht der Portale, über steigende Provisionen und immer einseitigere Buchungskonditionen. Allzu gern wird dabei aber übersehen, was (Eigen-)Vertrieb im Jahr 2013 eigentlich bedeutet. Dass es eben nicht mehr ausreicht, eine eigene Website zu betreiben und seine Online-Portale zu pflegen. Dass es vielmehr einer technischen Infrastruktur und des entsprechenden Know-hows bedarf, um Preise und Verfügbarkeiten gleichzeitig in allen zur Verfügung stehenden Distributionskanälen, wie etwa Smartphones, Tablet-Computern, Sozialen Netzwerken oder Navigationssystemen, zu steuern.

»Das Gros der Einzelhoteliers hat sich nie genug um den Vertrieb gekümmert«, weiß Bianca Spalteholz, Chefin der Beratungsgesellschaft »Spalteholz Hotelkompetenz«. Die Folgen seien entsprechend ernüchternd. Zwar ist inzwischen nahezu jedes Hotel im Internet vertreten und gibt auch großzügig Auskunft über die Ausstattung seiner Herberge. Noch immer aber gehört die entsprechende Direktbu-

»Der Tourismus hat in der vernetzten Welt einen besonders hohen Stellenwert: Der Gast kann extrem schnell auf riesige Informationspools zurückgreifen, um mit wenigen Klicks touristische Angebote zu vergleichen, zu kaufen, zu ersteigern und sogar selbst seine Nachfrage zu formulieren und Anbieter für seine spezifischen Wünsche zu finden. Der Hotelier muss in diesem ›Pool‹ präsent sein, er muss in den Regalen der weltweiten Online-Reisesupermärkte stehen, um am Markt partizipieren zu können. Das kostet ihn immer mehr Geld.«

Die Wertschöpfungskette aus Sicht des Hoteliers. Spalteholz Hotelkompetenz, 2011.

Bianca Spalteholz, Chefin der Beratungsgesellschaft »Spalteholz Hotelkompetenz«

Michaela Papenhoff vom Beratungs- und Marktforschungsunternehmen H2C

chungsmöglichkeit nicht zum Standard. Noch immer werden Besucher aufs Telefon verwiesen oder sollen ihre Anfrage zu Preisen und Verfügbarkeiten per E-Mail formulieren.

Das freilich bedeutet keine Entwarnung für diejenigen, deren Website mit einer Buchungsmöglichkeit ausgestattet ist. Nicht jedenfalls, warnt Spalteholz, solange sie ihre Besucherströme nicht messen, ihre Absprungraten nicht kennen und keine Verlinkungen zu anderen Kanälen haben, sozialen Netzwerken wie Facebook etwa. »Heutzutage bedarf es einer zeitgemäßen Website plus einer Buchungsmaschine plus eines Vertriebsnetzwerks plus der permanenten Suchmaschinen-Optimierung plus des entsprechenden Suchmaschinen-Marketings«, rechnet die Expertin. »Wenn man das nur nebenbei macht, dann ist das tödlich.«

Anders formuliert: Ein Hotelier, der heute mitziehen will mit den großen OTAs, braucht nicht nur eine entsprechende Infrastruktur, der braucht auch Mitarbeiter, die sich speziell um den Bereich E-Commerce kümmern. Für die Begriffe wie SEO (Search Engine Optimization), CPC (Cost per Click), SEM (Search Engine Marketing), Organic Search und Adwords keine Fremdworte sind. Die wissen, dass es für ein Einzelhotel heutzutage viel zu teuer ist, sich bei Google über einzelne Stichworte – etwa »Hotel Berlin« – an die Spitze eines Such-Rankings kaufen zu wollen.

Kurzum: Ein Hotelier, der heute mitziehen will mit den großen OTAs, der muss kräftig investieren in Zeit, Know-how, Strategien und Strukturen. Kenner rechnen mit Kosten von mindestens 10.000 bis 45.000 Euro. Pro Jahr, wohl gemerkt. Das sind nicht gerade Peanuts. Doch nicht nur OTAs selbst warnen die Hotellerie vor der Annahme, Eigenvertrieb sei in jedem Falle günstiger als der über eine professionelle Vertriebsorganisation. »Vertrieb ist zu einem Dschungel von Systemen, unterschiedlichen Preismodellen, neuen Märkten und Preisvergleichsmethoden geworden, den kaum ein Hotelier noch nachvollziehen, geschweige denn durchforsten kann«, konstatiert Bianca Spalteholz in ihrem White Paper über »Die Wertschöpfungskette aus Sicht des Hoteliers«.

Dem souverän entgegentreten zu können, verlange daher vor allem nach Wissen. Wissen vor allem auch darüber, dass OTAs wie HRS nicht aus lauter Eigeninteresse investieren in Distributionskanäle mit internationaler Reichweite, in sogenannte Multi-Channel-Strategien, neue Märkte und zusätzliche Vertriebskanäle, sondern um Privat- und vor allem auch Geschäftsreisende weltweit zu erreichen. Und zwar überall dort, wo sie den Zugang suchen: über (Meta-) Suchmaschinen, den Google Hotelfinder, Social-Media-Kanäle, Mobile etc. Spalteholz: »Wer keine Vorstellung davon hat, welche Kosten ein professioneller Online-Vertrieb nach sich zieht, der darf sich auch über die gestiegenen Provisionen aufseiten der OTAs nicht beklagen.«

Im Gegenteil. Der braucht, so wie Prizeotel-CEO Marco Nussbaum, eine klare Strategie als Basis für künftige Vertriebsentscheidungen. Doch auch in diesem Punkt bescheinigen Experten der vielfach vor allem operativ tätigen Privathotellerie noch Nachholbedarf. »Ich kann das Zepter nur dann wieder in die Hand nehmen, wenn ich meine Distribution strategisch manage«, betont etwa die E-Commerce-Strategin einer erfolgreichen Hotelkooperation. Das aber gehe nur, wenn eine konsequente Strategie überhaupt erst einmal existiere.

Consultants wie Michaela Papenhoff raten zum Aufbau einer im Ganzen langfristigen Geschäftsstrategie: »Gerade Einzelhoteliers müssen damit beginnen, mittel- und langfristig zu denken.« Strategie komme immer vor Struktur, betont die Fachfrau. Ohne die entsprechende Strategie ließe sich die für das Internetzeitalter notwendige Struktur schlicht nicht aufbauen. Oder, wie Marco Nussbaum es formuliert: »Der Online-Erfolg beginnt Offline.«

Vor diesem Hintergrund hat er abgewogen zwischen den verschiedenen Vertriebsmodellen. Nicht nur zwischen den Optionen Direkt- und Fremdvertrieb. Auch die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der einzelnen OTAs hat er sich angeschaut. Das Merchant Modell (»Mix & Merch«) von On-

»Die entscheidende Frage ist, wie ein Hotelier dieser Situation Herr werden kann. Die Antwort: Wissen! Wissen über die Struktur und Höhe der Kosten, um Buchungen aus dem Markt zu vernünftigen Preisen zu generieren. Wissen über die Erfolgsfaktoren eines Vertriebspartners. Welche Gäste bringt er ins Haus, zu welchen Zeiten und was bleibt übrig von den Reservierungen, die er bringt? Wissen sollte er auch, welche Geschäftsmodelle sich hinter welchen Vertriebspartnern verbergen.«

Die Wertschöpfungskette aus Sicht des Hoteliers. Spalteholz Hotelkompetenz, 2011.

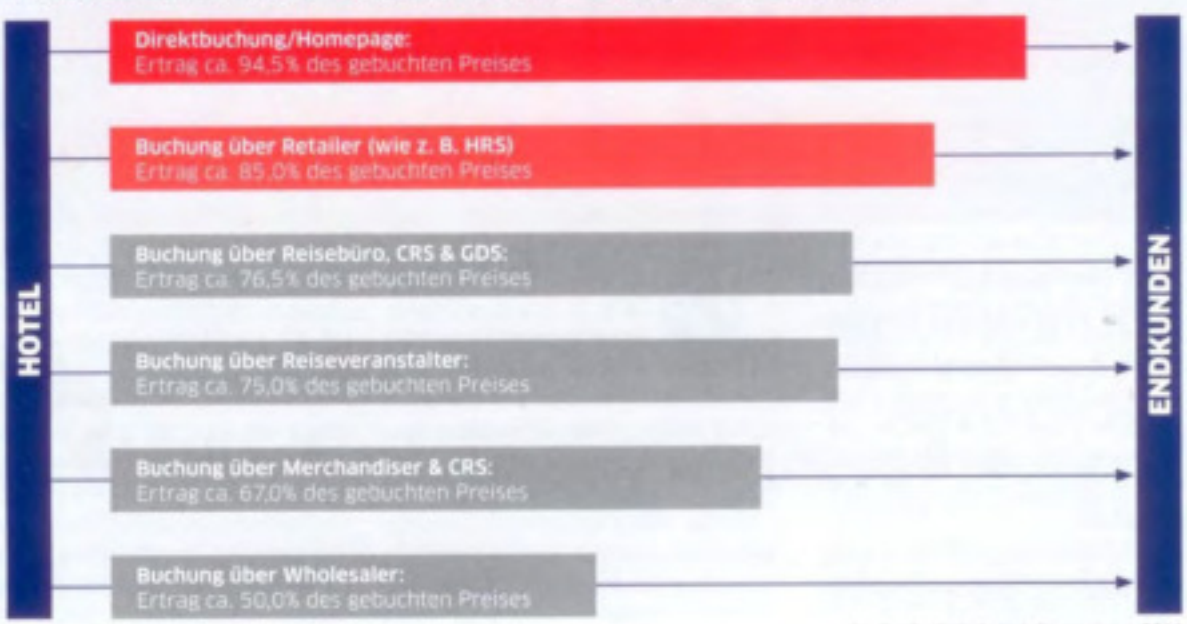
»Die Kosten, um Buchungen aus dem Markt zu erhalten, werden immer höher, da die Provisionen steigen und sich dadurch die variablen Kosten im Hotel dramatisch erhöhen können. Für die Bequemlichkeit der Kunden, alles zu jeder Zeit zu günstigsten Preisen im Netz buchen zu können, muss letztlich der Hotelier bezahlen, der die vielen verschiedenen Reservierungskanäle nutzt, um überhaupt am Vertriebsmarkt teilzunehmen. Für den Hotelier kommt es also darauf an, seine Kosten gut und immer wieder neu zu kalkulieren und gleichzeitig genauestens zu überprüfen, welche Vertriebspartner welche genauen Umsätze zu welchen Vertriebskosten bringen.«

Die Wertschöpfungskette aus Sicht des Hoteliers. Spalteholz Hotelkompetenz, 2011.

line-Reisebüros wie Expedia, bei dem der Nutzer direkt bei seiner Buchung bezahlt und den Hotelier im Allgemeinen um die 25 Prozent plus Kommission auf seine Zimmerrate kostet. Und das Retail-Modell, das Unternehmen wie HRS anwenden und darauf setzt, den Gast direkt bei seiner Abreise zahlen zu lassen, und zwar im Hotel. Hier fällt die Kommission wesentlich niedriger aus und Kosten entstehen erst, wenn auch tatsächlich gebucht wird. Nussbaum: »Wenn die den Vertrieb für mich machen, dann muss ich mich klar fragen: Was ist der Mehrwert für mich? Das muss ich abwägen.«

Darüber hinaus kennt der Bremer natürlich auch die einschlägigen Studien. Die von der Cornell University zum Billboard-Effekt beispielsweise, wonach Hotels, die auf der Website eines Online-Reiseanbieters gleichsam präsentiert werden wie in einem aufwändig dekorierten Schaufenster, deutlich mehr direkte Buchungen verzeichnen können als solche ohne entsprechende OTA-Partner. Am Ende ist er zu dem Schluss gekommen, dass sich der Verzicht auf Vertriebspartner für ihn nicht auszahlen würde. »Es geht ja auch um Reichweite«, betont Nussbaum. »Außerdem nehmen HRS & Co. dem Hotelier vieles ab: die Entwicklung von Apps beispielsweise oder die internationale Vermarktung.« Stattdessen setzt er auch weiterhin auf den Mix aus Eigen- und Fremdvertrieb – aber in Zusammenarbeit mit nur noch wenigen OTAs. Eines davon heißt HRS. Dessen Versprechen: »Wir arbeiten im Interesse der mittelständischen Hotellerie, damit sie sich auf das konzentrieren kann, was wirklich wichtig ist: ihre Gäste.«

WAS BLEIBT VON EINER HOTELBUCHUNG ÜBRIG?



Quelle: Spalteholz Hotelkompetenz, 2011.