

IMPULSE₄**TRAVEL** →

VORERGERBNISSSE

#impulse4travel

DEN TOURISMUS NEU DENKEN

Politische Krisen, Naturkatastrophen, der voranschreitende Klimawandel und nicht zuletzt die Corona-Krise haben das touristische Geschäft im Kern getroffen. Wir alle stehen vor der enormen Herausforderung, den Tourismus neu zu denken und gemeinsam Chancen für die Zukunft der Reisebranche zu erkennen.

Diese Chancen wollen wir mit #impulse4travel aufzeigen, einer gemeinschaftlichen Initiative von Verband Internet Reisevertrieb e.V. (VIR) und Tourismuszukunft – Realizing Progress. Basierend auf den Erfahrungen und dem Wissen von Expert*innen, Führungskräften, Wissenschaftler*innen sowie Gründer*innen, soll #impulse4travel neue Handlungsoptionen für die gesamte Tourismusbranche aufzeigen.

#impulse4travel – Die Zukunft der Tourismusbranche ist eine gemeinschaftliche Initiative von Verband Internet Reisevertrieb e.V. (VIR) und Tourismuszukunft Realizing Progress.

EINLEITUNG

In einem ersten Schritt wurden zwischen August und Oktober 2020 insgesamt 13 Online-Diskussionsrunden in neun verschiedenen Segmenten des Tourismus abgehalten:

- Reisebüros
- Reisebüro-Organisationen
- OTAs
- Reiseveranstalter
- Travel Tec
- Start-ups
- Destinationen
- Hotels
- Wissenschaft

#impulse4travel

Ausgangspunkt der Vorab-Sessions und Experteninterviews waren drei zentrale Fragen, die mit über 300 Expert*innen aus allen Segmenten der Tourismusbranche diskutiert wurden:

- **Welche Veränderungen sind im jeweiligen Branchensegment zu beobachten?**
- **Welche Auswirkungen haben diese auf klassische Geschäftsmodelle und wie gehen die Exponenten damit um?**
- **Welche Chancen und Risiken ergeben sich mittelfristig durch diesen Wandel?**

In die Vorab-Gespräche wurden in Summe über 6000 Einzel-Antworten eingebracht und diskutiert. Die in diesem Prozess gewonnenen Aussagen und Thesen flossen direkt in die Erarbeitung der Handlungsoptionen beim abschließenden impulse4travel Think Tank ein.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Mitwirkenden für die offenen, konstruktiven Gespräche und für die Zeit, die sich alle Diskutant*innen genommen haben!

WELCHE VERÄNDERUNGEN IM TOURISMUS SEHT IHR?

strukturveränderung
fachkräftemangel nachfragemangel
finanzierung neuausrichtung automatisierung
nachhaltigkeit
overtourismus wissenmanagement sicherheitsbedarf
produktveränderung
individualisierung digitalisierung restriktionen preisstärkung
strukturveränderung
rollenveränderung marktberreinigung
new normal qualität reiseverhalten
back to normal preisdumping

WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT ES AUF EUER GESCHÄFTSMODELL?

automatisierung eher otas
mobiles arbeiten flexibilität
neue einnahmequellen
arbeitszeiten
neue geschäftsmodelle
handmade eher stationär
rolle des tourismus nachhaltig werden
transformation profit vs growth
konzentration unsicherheit
kommunikation
neue einnahmenquellen

WELCHE RISIKEN SEHT IHR MITTELFRISTIG FÜR EUCH?

planungsunsicherheit
kundenverlust
visionsmangel finanzierung
krisengefahr marktaustritt marktveränderung
investitionsmangel personalverlust
image der branche reiseeinschränkungen
überforderung

WELCHE CHANCEN SEHT IHR MITTELFRISTIG FÜR EUCH?

qualifizierung produktveränderung
netzwerke digitalisierung
marktberreinigung nachhaltigkeit
neue unternehmensstruktur
neue geschäftsmodelle
krisenbewältigung kundenwünsche innovation
neues marktumfeld
kundenbindung

Externe Einflüsse verändern

das touristische Produkt

Die Corona-Krise führt zu einer tiefgreifenden Verunsicherung der Reisenden. Deren Nachfrage verlagert sich verstärkt auf Destinationen und Reiseformen, die über möglichst geringe Reisebeschränkungen sowie über akzeptierte Hygiene- und Sicherheitskonzepte verfügen. Binnentouristische Angebote in kontaktarmen Räumen und Naturräumen sind ebenso gefragt wie Unterkünfte, die geringere Unsicherheiten für die Reiseplanung und -durchführung erwarten lassen.

Der Tourismussommer 2020 war von einer gestiegenen Nachfrage bei Campingangeboten, kleineren Unterkünften und Privatunterkünften wie auch von einer stärkeren Nachfrage nach 5-Sterne Hotels geprägt. Neben Zielen, die per Eigenanreise erreichbar sind, profitierten besonders Zielgebiete mit geringen Reisebeschränkungen wie zum Beispiel Griechenland und Portugal.

Als Risiko im Segment Leisure Travel wird eine durch Corona bedingte ökonomische Krise gesehen. Diese könnte sich aufgrund des geringeren verfügbaren Einkommens direkt auf die Reisebudgets und somit auch auf die Reisetätigkeit auswirken.



Externe Einflüsse

verändern das touristische Produkt

Von der Corona-Krise besonders betroffen ist der Bereich Business Travel. Durch Reise-Restriktionen der Unternehmen, technologische Substitutionen wie Videokonferenzen sowie den Ausfall von Messen und Veranstaltungen ist dieses Segment akut durch starke Umsatzrückgänge geprägt. Laut Einschätzung der #impulse4travel Teilnehmer besteht die Gefahr, dass der Geschäftsreisemarkt auch nach der Krise nicht mehr auf das Vor-Corona-Niveau zurückkehren wird.

Als Reaktion auf die Krise werden Reiseentscheidungen derzeit extrem kurzfristig getroffen. Auf die veränderten Kundenwünsche reagieren die Tourismusakteure mit neuen Angeboten sowie flexibleren, kundenfreundlichen und kundenzentrierten Anpassungen des Produktes, etwa durch neue Storno-, Zahlungs- und Umbuchungsbedingungen.

Auf Kundenseite wächst zum einen die Anforderung nach individueller Anpassbarkeit; zum anderen wird nach wie vor die Sicherheit der Pauschalreise geschätzt. Der Vertrieb versucht diesen Anforderungen durch eine angepasste Beratung sowie durch vorkonfektionierte und individuell zusammenstellbare Angebote gerecht zu werden.

#impulse4travel

Externe Einflüsse

verändern das touristische Produkt

Klassische Akteure wie stationäre Reisebüros orten neue Chancen in der individuellen, manuellen Erstellung von „Handmade“-Reiseangeboten. Stark digitalisierte Akteure sehen wiederum Vorteile in automatisierbaren, standardisierten Produktionsabläufen für den Self Service.

In der Produktgestaltung ist ein – von der Reisebranche durchaus gewünschter – Trend zu qualitativ hochwertigeren Angeboten festzustellen. Zugleich geht die Touristik von einem zunehmenden Auseinanderdriften von sehr günstigen und sehr hochwertigen Reisen aus.

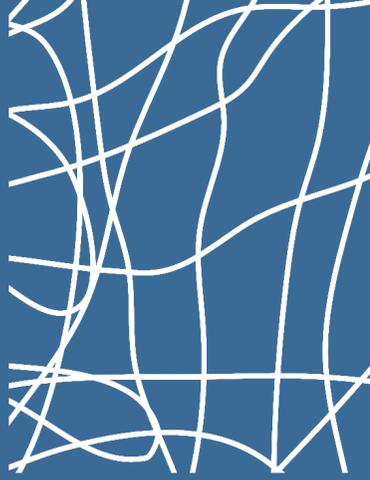
Für touristische Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) liegt eine entscheidende Herausforderung darin, das Produkt Tourismus ganzheitlicher zu denken und als Gestaltung des regionalen Lebensraumes zu verstehen. Um ein bleibendes Resonanz-Erlebnis für ihre Gäste zu erzeugen, gilt es, unter Einbindung aller Beteiligten sinnstiftende und authentische Reiseerlebnisse zu formen.

Die aktuellen Veränderungen beurteilen einige Experten als dauerhaft und nachhaltig wirksam (Bounce forward), während andere mittelfristig eine Rückkehr zum alten Nachfrageverhalten prophezeien und teilweise auch wünschen (Bounce back).

Nachhaltigkeit prägt Reisende und Bereiste

Nachhaltigkeits-Überlegungen fließen auch beim Reisenden zunehmend in die Reiseplanung sowie in die Auswahl von Anbietern ein. Durch eine bewusstere Wahl von Verkehrsmitteln, Zielgebieten und Produktarten wandelt sich Reisen vom selbstverständlichen Konsumgut zunehmend zum bewusst gestalteten, sinnvollen Erlebnis.

In touristischen Destinationen gerät das Management der Ressourcen zur zentralen Aufgabe aller Stakeholder. Von einem neuen Selbstverständnis ausgehend, wandelt sich die Tourismusindustrie vom Ressourcen-Verwender zum Lebensraum-Entwickler. Während dies bisher vor allem auf Destinationsebene angegangen wurde, verlangt dieser Prozess künftig eine Bewusstwerdung und Einbindung aller Akteure. Dies kann beispielsweise über regionale Netzwerken, Wertschöpfungskreisläufe oder die Differenzierung mittels komplett neuer Produkte erfolgen.



Nachhaltigkeit prägt

Reisende und Bereiste

Das Thema Nachhaltigkeit ist im Rahmen der impulse4travel-Vorgespräche höchst präsent und spielt für die (Neu)Ausrichtung des Tourismus eine wichtige, wenn nicht gar zentrale Rolle. Die Etablierung einer nachhaltigen Tourismuswirtschaft wird von den Akteuren als Chance gesehen, um neue Krisensituationen besser bewältigen zu können (Stichwort Resilienz) oder diese in Zukunft gar zu vermeiden. Der gezielte Einsatz von Technologie kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, etwa über die Steuerung von Besucherströmen, durch die Optimierung des Ressourceneinsatzes oder über eine direktere Kundenkommunikation.

Im Bestreben nach mehr Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) kommt der Politik eine maßgebliche Rolle zu; Regulierungsmaßnahmen nehmen verstärkt Einfluss auf die touristische Infrastruktur und das touristische Angebot.

#impulse4travel



Die Strukturen der Tourismusbranche stehen vor großen Herausforderungen

Zu den Auswirkungen der Corona-Krise skizzieren die impulse4travel Teilnehmer gegenläufige Szenarios. Substanzielle Veränderungen in touristischen Infrastrukturen könnten zu Ausfällen bei Leistungsträgern, Destinationen oder auch im Vertrieb führen; dies würde zu einer Verknappung im Produktangebot und folglich zu Preiserhöhungen führen.

Auf der anderen Seite könnte ein verschärfter Wettbewerb um den Kunden die touristischen Akteure zu Preissenkungen oder Preiskriegen nötigen. Eine mögliche Konsequenz wäre ein verstärkt überregionaler bis globaler Wettbewerb, in dem sich Akteure aller Wertschöpfungsstufen um eine direkte Kundenansprache bemühen.

Aufgrund der Veränderungen im Markt ist mit Verwerfungen in den touristischen Strukturen und Wertschöpfungsketten zu rechnen. Die stärksten Positionen halten jene Akteure inne, die Hoheit über das Produkt ausüben und/oder einen direkten Zugang zum Kunden haben. Akteure in der Mitte der Wertschöpfungsketten – Ketten und Kooperationen, DMOs und IT-Dienstleister – sind hingegen mit der Gefahr des Kundenverlustes oder mit Budgetkürzungen konfrontiert.



Die Strukturen der Tourismusbranche stehen vor großen Herausforderungen

Einzelne Tourismusakteure werden mit einer zunehmenden Spezialisierung reagieren; andere suchen neue Rollen oder weiten ihr Rollenverständnis aus; so können z.B. aus rein vertriebsorientierten Reisebüros Veranstalter werden oder aus DMOs Lebensraumgestalter. Selbst Start-ups stehen vor neuen Herausforderungen und spüren einen akuten Druck, ihre strategischen Ziele vom (Umsatz)Wachstum in Richtung Profit zu verlagern. Dies führt zu geringeren Investitionen sowie einer Stagnation bei perspektivischen Projekten und Innovationen.

Die durch die Krise veränderten Kostenstrukturen zwingen die touristischen Akteure dazu, neue Einnahmequellen zu erschließen – etwa durch neue Dienstleistungen oder Partnerschaften, durch eine Erweiterung oder Spezialisierung des Portfolios oder die Ansprache neuer Zielgruppen, durch Produktverlängerung oder Servicegebühren. Parallel dazu gilt es, bisherige Einnahmemodelle zu optimieren und deren Kosten zu senken. Bei der Entwicklung komplett neuer Rollen und Geschäftsmodelle sind Agilität und ein mutiges Change Management gefordert.

Eine wichtige Rolle in diesem Veränderungsprozess nimmt die Politik sowohl auf EU- wie auch auf nationaler Ebene ein: Sie steckt durch Regulierungen in Bereichen wie Digitalisierung, DSGVO, PPRL oder Nachhaltigkeit den möglichen Handlungsrahmen ab.





Die Krise erfordert neue Akzente bei Ausbildung und Arbeit

Die gegenwärtige Krise prägt den touristischen Alltag auch auf personeller Ebene. Das ständig notwendige Krisenmanagement bedeutet eine persönliche Belastung für die Mitarbeiter, die sich mit Überforderung und Burnout konfrontiert sehen. Zugleich leidet die Motivation innerhalb der Belegschaft; nach monatelanger Kurzarbeit steigt die Sorge, ob eine Rückkehr zu alter Produktivität gelingt.

Durch die langanhaltende Krise hat der Tourismus auch zunehmend mit sinkender Attraktivität als Arbeitgeber zu kämpfen. Zugleich steigt die Gefahr, dass wertvolle Fachkräfte und Talente in andere Branchen abwandern, die einen sicheren und attraktiven Arbeitsplatz bieten. Durch das neue Arbeiten im Homeoffice sind Arbeitnehmer schließlich nicht mehr davon abhängig, ihren Arbeitsplatz mit dem Betriebsstandort zu koppeln. Umgekehrt kann ein gelebtes „New Work“ eine Chance sein, neue Spezialisten für die Tourismusbranche zu gewinnen.

#impulse4travel

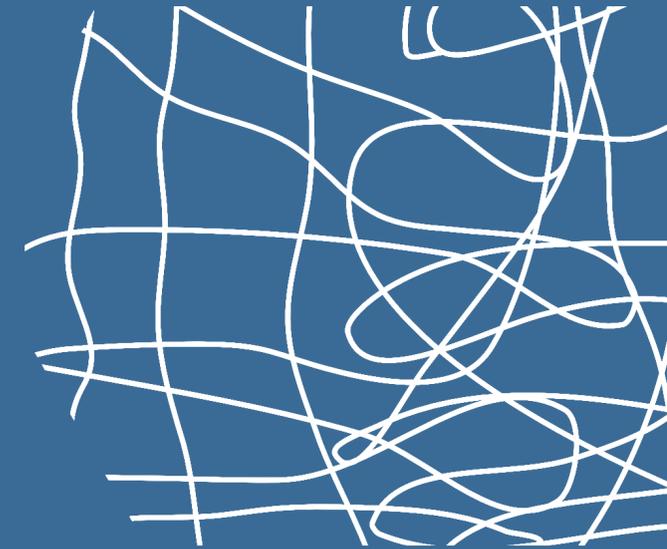
Die Krise erfordert neue Akzente

bei Ausbildung und Arbeit

Um ihre Akteure für die geänderten, mannigfaltigen Anforderungen zu rüsten, benötigt die Tourismusbranche ein professionelles Wissensmanagement. Dafür müssen neue Akzente in Ausbildung, Weiterbildung und Informationslogistik gesetzt werden.

Einen wichtigen ersten Schritt für ein zukunftsfähiges Handeln ernennt die impulse4travel Teilnehmer übrigens auf der persönlichen Ebene: Es gilt, die Suche nach Schuldigen zu beenden und sich von verklärten Blicken in die Vergangenheit zu verabschieden.

#impulse4travel

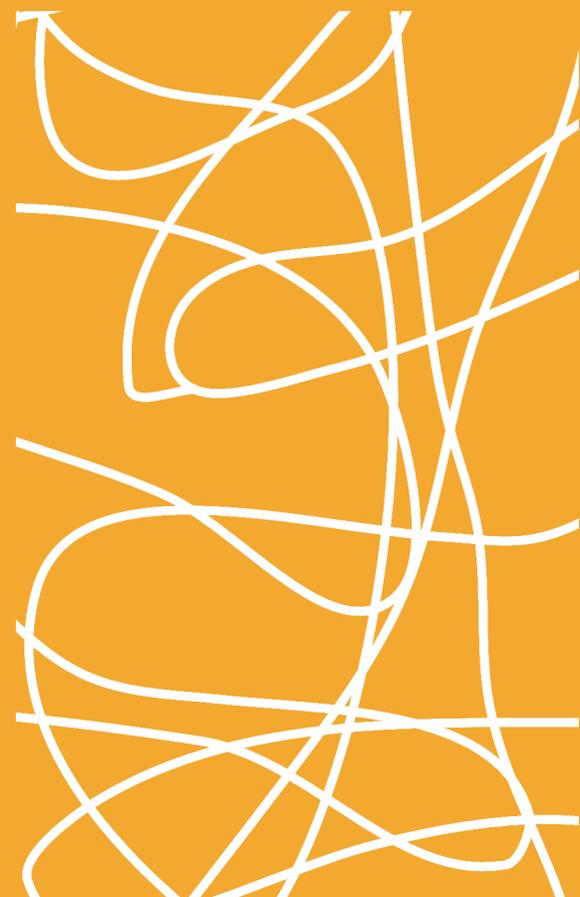


Der gestiegene Digitalisierungsdruck verlangt nach hybriden Lösungen

bei Kollaboration und Kundendialog

Die Corona-Krise hat den Digitalisierungsdruck auf die Tourismusbranche deutlich erhöht. Da digitale Lösungen in verschiedenen Bereichen des Alltags zunehmend zum festen Bestandteil werden, sehen sich auch touristische Unternehmen zum Nachziehen und Nachrüsten gezwungen. Statt der Optimierungen bestehender Lösungen fordert die hohe Dynamik in der Digitalisierung grundsätzliche und tiefgehende Veränderungen.

Zugleich konstatieren die impulse4travel Teilnehmer, dass innerhalb des Tourismus die erforderlichen finanziellen Mittel, das begleitende Know-how und oft auch der Blick auf technische Entwicklungen außerhalb der Branche fehlen. Zum einen steht die wachsende Abhängigkeit von der Dominanz einzelner Technologien und Anbietern im Raum („The winner takes it all“). Zum anderen bietet das Datenmanagement in vernetzten Systemen neue Chancen für eine personalisierte Kundenansprache und wird sich als zentraler Erfolgsfaktor erweisen.



#impulse4travel

**Der gestiegene Digitalisierungsdruck
verlangt nach hybriden Lösungen
bei Kollaboration und Kundendialog**

Auf Unternehmensebene brachte die Corona-Krise eine stärkere Nutzung des digitalen Arbeitens im Homeoffice. Im Reisevertrieb entstehen neue Modelle der mobilen Reiseberatung, die kein fixes Büro erfordern und den Kunden digital abholen.

Dieser Trend wirft unternehmensintern auch neue Herausforderungen auf. Veränderte Bürostrukturen und die digitale bzw. hybride Arbeitsorganisation sind hier ebenso als kritische Punkte zu nennen wie Konflikte zwischen jenen Mitarbeitern, die das Homeoffice befürworten, und jenen, die dazu keine Möglichkeit haben.

#impulse4travel



Vernetzung trägt zur Krisenresistenz bei

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie beweist die Tourismusbranche einmal mehr, dass sie Krisensituationen durch Zusammenarbeit und Austausch bewältigen kann.

Dieser neue Zusammenhalt wird auch von den Akteuren als positiv erkannt und bewertet. Der Wunsch nach starker Kollaboration (auch zwischen Wettbewerbern) sowie der Ausbau bestehender Partnerschaften wird quer durch alle Branchensegmente als große Chance gesehen.

#impulse4travel



Positive Grundhaltung

Die von impulse4travel skizzierten Veränderungsprozesse im Tourismus bergen nicht nur Gefahren und Risiken. Viele Tourismusakteure nehmen eine Marktberreinigung nach der Krise als Chance wahr, weil sich durch höhere Preise und eine gestiegene Rentabilität die Wirtschaftlichkeit der verbleibenden Unternehmen sowie das Qualitätsniveau der gesamten Branche verbessern wird. Start-ups und stark digitalisierte Unternehmen sehen sich wiederum bei Veränderungsprozessen im Vorteil, da sie Anpassungsfähigkeit und stetige Veränderung als Grundlage ihres Geschäftsmodells begreifen.

Gerade in einer Neupositionierung von touristischen Unternehmen liegen auch Chancen: Alte Zöpfe werden abgeschnitten, die Neuausrichtung sorgt für mehr Agilität, die Digitalisierung von Prozessen erlaubt eine höhere Automatisierung sowie eine Steigerung der Effizienz im Personalbereich.

Positive Effekte der Krise zeigen sich in den Augen der impulse4travel Teilnehmer*innen darin, dass der Tourismus mit Produktinnovationen neue Einnahmequellen und Märkte erschließen kann. Auch neue Arbeitsformen wie Heimarbeit oder virtuelles Teambuilding werden positiv bewertet.

#impulse4travel



Positive Grundhaltung

Die Corona-Krise sorgt für einen gestiegenen Beratungsbedarf und weckt bei Gästen, Kunden und Partnern neue Bedürfnisse nach Sicherheit. Persönlicher Kontakt, eine gute Erreichbarkeit und eine vertrauensvolle Kommunikation bewähren sich – digital wie analog – als Elemente zur Kundenbindung und tragen überdies zur gestiegenen Wertschätzung und positiven Wahrnehmung beim Kunden bei.

Trotz der herausfordernden Umstände schätzen die impulse4travel Teilnehmer*innen die Zukunftschancen für die Touristik positiv ein. Dies wird mit der Hoffnung begründet, dass die Reiselust der Kunden bleiben oder durch einen Nachholeffekt nach der Krise sogar stärker zurückkehren wird.

#impulse4travel



Das impulse4travel Fazit

Der Tourismus sieht sich im ausgehenden Jahr 2020 mit tiefgreifenden Verwerfungen durch die Corona-Krise konfrontiert, die zugleich Versäumnisse der Vergangenheit schonungslos offenlegen.

Mit den Unsicherheiten der aktuellen Situation kombiniert, ist der Veränderungsdruck auf touristische Akteure enorm. Eine zukunftsfähige Neuausrichtung der Tourismusbranche verlangt deshalb, neue Wege zu erkunden und auch Grundsätzliches in Frage zu stellen.

#impulse4travel



#impulse4travel