Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend

# etOpt – eTourism Options Austria

**Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend**

**Mai 2013**

FAKULTÄT
FÜR !NFORMATIK
Faculty of Informatics

# etOpt – eTourism Options Austria

**Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministerium**
**für Wirtschaft, Familie und Jugend**

**Juni 2013**


Studienautoren:

**Dr. Rainer Schuster**

**Gernot Hörhager BSc**

Konzeption & Projektbegleitung:

**Univ.-Prof. Dr. Hannes Werthner**

**E-Commerce Group – ISIS**

**Technische Universität Wien**


electronic commerce group
Institute of Software Technology and Interactive Systems

# Kurzfassung

Das Projekt etOpt hat die Aufgabe strategische Optionen für die Positionierung Österreichs im internationalen e-Tourismus Markt zu entwickeln. Obwohl österreichische Unternehmen und Organisationen gute Tourismuswebsites besitzen, stellt sich zunehmend das Problem des Online Vertriebs angesichts großer internationaler Buchungsplattformen. Das Ziel der zu ausarbeitenden Optionen ist dabei die Optimierung betrieblicher Wertschöpfung unter Berücksichtigung der „e-Commerce Trends", wie etwa Netzwerkeffekte oder Endnutzerorientierung.

Die Kernaktivitäten dieser Studie beinhalten:

- Desk Research
- Interviews (mit nationalen und internationalen Experten)
- Workshops
- Advisory Board Meetings mit BMWFJ, Fachhochschulen, LTOs, ÖHV, ÖW, Universitäten und WKÖ
- Definition Handlungsalternativen

Aus der Analyse dieser Studie geht hervor, dass Leistungsanbieter auf Betriebs- und auch Destinationsebene hohe Aufwendungen im Onlinebereich (Branding, Marketing, Akquise, etc.) mit hoher relativer Durchdringung erreichen. Dabei ist jedoch eine mangelnde Abdeckung des Tourist-Lifecycles (alle e-Commerce Transaktionsphasen) festzustellen, da für einen Kaufabschluss zumeist auf externe Services (z.B. OTAs) weitergeleitet wird. Dies macht eine Nachkaufphase für den Betrieb bzw. die Destination nahezu unmöglich (=ökonomischer Verlust von Kunden und ihren Daten). Auf der anderen Seite werben OTAs im Namen der Betriebe und Destinationen und werden dadurch immer „stärker".

Durch diese genannten Probleme entsteht eine **paradoxe Spirale:** Die Vertriebsausgaben der Anbieter für die OTAs (aber auch für SEM) erhöhen die Abhängigkeit von diesen (inkl. erhöhter Kosten).

Als Lösungsansatz dieser Probleme werden technische Alternativen skizziert, denen organisatorisch ein kooperativer Ansatz zugrunde liegt, um Ressourcen zu bündeln, um kritische Masse zu generieren und um Netzwerkeffekte zu nutzen. D.h., eine strukturelle Äquivalenz einer Web Netzwerkstrategie und einer Destinations–Kooperationsstrategie.

Im Folgenden werden die fünf Alternativen kurz skizziert. Sie sollen die Basis für eine weitere Diskussion bilden. Aber: Technologie alleine löst keine Probleme, sie ermöglicht Lösungen; zumeist liegen die Probleme auf organisatorischer, finanzieller, marktpolitischer und rechtlicher Ebene.

Alternative 1: Status-Quo beibehalten (Nullalternative)

Österreichische Tourismusorganisationen (private und öffentliche) haben traditionell starke e-Tourismus-Services mit qualitativ hochwertigem Content auf ihren Plattformen. Damit agieren sie aber meist nur in der Informationsphase, die Buchung erfolgt zumeist auf externen dedizierten Buchungsplattformen. Dies macht den Aufbau einer Kundenbindung, speziell in der After-Sales Phase, nahezu unmöglich. Aufgrund der E-Commerce Entwicklungen auf Basis von Netzwerkeffekten ist zu erwarten, dass hier die bereits beobachtbare Abhängigkeit von großen internationalen Vertriebs- und Buchungsportalen zunimmt. Diese Alternative beinhaltet Verbesserungsvorschläge wie etwa Schulungen für Leistungsträger und Organisationen im Bereich e-Tourismus, um diesem Trend entgegenwirken zu können.

Alternative 2: Datenharmonisierung

Eine harmonisierte Datenstruktur aller touristischen Leistungsträger und zentrale Verwaltung der Daten in einem einheitlichen Datenformat bringt eine bessere Öffnung des österreichischen Angebots für unterschiedliche Service-Dienstleister, die auf hochwertigen und qualifizierten Content aufbauen. Ein Anknüpfen an bereits bestehende Standards ist dabei zu beachten und wird empfohlen. Diese Alternative dient vorwiegend den IT-Dienstleistern (Software für den Vertrieb), damit diese ihren Endkunden qualitative hochwertige Services und auch Produktangebote zur Verfügung stellen können.

Alternative 3: Vergleichsplattform

Hier wird dem Endkunden ein Überblick über das österreichische Angebot geliefert, gleichzeitig sollen alle Anbieter die Möglichkeit erhalten gleichberechtigt dargestellt zu werden. Die Plattform enthält daher Links zu internationalen, nationalen, regionalen Buchungsplattformen, sowie Links zu Direktbuchungen beim Anbieter selbst. Dem Endkunden soll durch geeignete Maßnahmen signalisiert werden, dass eine Direktbuchung beim Anbieter nicht mit höheren Kosten bzw. Aufwand verbunden ist, sondern im Gegenteil sogar Vorteile bringen könnte. Um einer auf Zimmer reduzierten Vergleichbarkeit zu entgehen, werden intelligente Abfragemethoden (die z.B. auf Reisebedürfnisse [Motive, Typ] abzielen) entwickelt, bzw. diesen Motiven entsprechende Reisebündel angeboten (dies entspricht auch dem Gast, denn dieser sucht ja primär das Urlaubserlebnis, nicht ein Zimmer).

Alternative 4: Reiseplattform

Das Ziel ist der Aufbau und Betrieb einer österreichweiten – regional „spezifizierbaren“ – Informations- und Buchungsplattform. Alle e-Commerce Transaktionsphasen (von der Inspiration bis zur Nachkaufphase) werden darin abgebildet. Dieses System soll das gesamte österreichische Angebot abdecken. Ebenso erfolgt ein „Matching“ von Kundenbedürfnissen

mit der jeweiligen Angebotsstruktur. Die Plattform hat aber nicht nur innovative Services für den Endkunden (z.B. Motive, Reistypbestimmung oder Buchen von Reisebündeln), sondern auch hilfreiche Features für die Angebotsseite (z.B. Preismonitoring oder Forecasts). Buchungskommissionen werden gering gehalten, um den Leistungsträgern eine attraktive Vertriebsplattform bieten zu können.

Alternative 5: Offene Service Plattform

Dieses System basiert auf einem intelligenten „Service Bus“, der offene Schnittstellen für Erweiterungen anbietet. Über diese Schnittstellen können Marktteilnehmer (Anbieter, Nachfrager und IT Dienstleister) auf Services und Content zugreifen. Das Kernsystem beinhaltet eine gemeinsame Datenstruktur, Schnittstellen und Regeln der Teilnahme. In einem solchen System können einerseits Daten bzw. Dienste ausgetauscht werden und andererseits Software-technische Erweiterungen von IT Dienstleistern angekoppelt werden. Damit gibt es neben dem Vertrieb von touristischen Diensten und Daten auch einen Marktplatz für weitere Applikationen („Austrian Tourism App Store“). Die Datenverwaltung erfolgt dezentral und ermöglicht jedem Teilnehmer somit eine „On-Demand Verfügbarkeit“ der aktuellsten Daten. Diese schlanke und offene Struktur bietet daher – wenn ein Netzwerkeffekt gelingt – den Vorteil einer Plattform-orientierten Innovationsstrategie.

Die Alternativen 3 bis 5 ermöglichen zudem die Organisation und Strukturierung statischer und dynamischer (auf Kundeninteraktionen beruhender) Daten (unternehmens – und regionsübergreifend). Diese können dann mit statistischen und netzwerkanalytischen Methoden analysiert und interpretiert werden.

Die Umsetzung der Alternativen kann auf mehreren Ebenen geschehen. Einerseits kann eine oder mehrere Alternativen (als Kombination oder aber auch Teile davon) regionsspezifisch instanziiert werden (z.B. durch Umsetzung von einer RTO/LTO/NTO) oder aber auch durch eine neu zu gründende oder bereits bestehende privatrechtliche Gesellschaftsform umgesetzt werden.

# Danksagung

Das Projektteam der TU Wien bedankt sich bei der MODUL Universität Wien für die gute Zusammenarbeit und Abwicklung der Studie, beim Advisory Board Komitee mit den Vertretern der Österreich Werbung, der Landestourismusorganisationen, der Wirtschaftskammer Österreich, Österreichischen Hoteliervereinigung, sowie der FH Krems. Weiters bedanken wir uns bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „etOpt Expertenrunde“ für die monatlichen Workshops zu diesem Thema. Ebenso bedanken möchten wir uns bei den IKT-Dienstleistern aus dem Bereich Tourismus für den Input aus einigen Interviews. Für die rechtliche Expertise bedanken wir uns bei der Rechtsanwaltskanzlei Siemer – Siegl – Füreder & Partner. Zu guter Letzt danken wir auch dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend für die gute Zusammenarbeit.

# Einführender Hinweis

Zur leichteren Lesbarkeit wurde in diesem Dokument explizit auf die Nennung beider Geschlechter dort verzichtet, wo eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich war. Es wird demnach darauf hingewiesen, dass die verwendeten männlichen Begriffe die weiblichen Formen ebenso mit einbeziehen.

# Inhaltsverzeichnis


**1 Einleitung ..... 1**

*1.1 Vorgeschichte – Entstehung etOpt ..... 1*

*1.2 Ziel etOpt 2015 ..... 2*

*1.3 Das Projekt in der Öffentlichkeit ..... 3*

**2 Vorgehensweise – Methodik ..... 5**

**3 Status Quo ..... 8**

*3.1 Webseitenanalyse ..... 9*

3.1.1 Vorgehensweise und Kriterien der Website Analyse ..... 9

3.1.2 Ergebnisse Webseitenanalyse ..... 12

3.1.2.1 Nationale Analyse ..... 13

3.1.2.2 Internationale Analyse ..... 15

*3.2 Buchungsprozess DMO Webseiten ..... 22*

*3.3 Entwicklung Online Buchungen ..... 24*

*3.4 Die Position der LTO / RTO / NTO ..... 26*

*3.5 Position der Technologie-Anbieter ..... 28*

*3.6 Generelle Rolle von Destinationen ..... 30*

*3.7 Technologietrends ..... 31*

**4 Entwicklungen im e-Commerce ..... 35**

**5 Zusammenfassung der Situation ..... 37**

**6 Problemdefinition ..... 39**

**7 Lösungsansatz ..... 41**

**8 Handlungsalternativen ..... 43**

*8.1 „Nullalternative“: Status Quo beibehalten ..... 44*

*8.2 Harmonisierung ..... 46*

*8.3 Vergleichs – Plattform ..... 51*

*8.4 Reise – Plattform ..... 55*

*8.5 Offene Service Plattform ..... 59*

*8.6 Innovationslandschaft ..... 66*

**9 Rechtliche Sichtweisen ..... 68**

**10 Zusammenfassung ..... 69**

**11 Glossar Ausdrücke und Abkürzungen ..... 71**

**12 Literatur ..... 72**

# Abbildungsverzeichnis


Abbildung 1. Zeitplan ..... 7
Abbildung 2. Status Quo Analyse – Vorgehensweise ..... 8
Abbildung 3. Webseitenanalyse Vorgehensweise ..... 10
Abbildung 4. Vergleich der nationalen und internationalen Webseiten ..... 13
Abbildung 5. Australien Come Walkabout Planner ..... 17
Abbildung 6. Kanada Reistype Quiz ..... 18
Abbildung 7. Kanada Reisetyp „Virtual Traveler“ ..... 19
Abbildung 8. Schweiz Reisezielsuche Region eingrenzen ..... 20
Abbildung 9. Schweiz Reisezielsuche Magazinansicht ..... 20
Abbildung 10. Norwegen Bestpreisgarantie ..... 21
Abbildung 11. Buchungsanfragen 2011 (Kohl & Partner, 2011) ..... 24
Abbildung 12. Buchungskanäle Österreich 2011 (Schegg & Fux, 2011) ..... 25
Abbildung 13. Buchungskanäle in der Schweizer Hotellerie 2002-2011 ..... 26
Abbildung 14. e-Commerce Transaktionsphasen ..... 41
Abbildung 15. Grobarchitektur Harmonisierung ..... 49
Abbildung 16. Mock-up Auflistung von Reisebündel ..... 52
Abbildung 17. Grobarchitektur Vergleichs-Plattform ..... 54
Abbildung 18. Grobarchitektur Reise-Plattform ..... 57
Abbildung 19. Service Bus der Offenen Service Plattform ..... 62
Abbildung 20. Access Points der Offenen Service Plattform ..... 63
Abbildung 21. Dynamic Access Points der Offenen Service Plattform ..... 63
Abbildung 22. Gateway der Offenen Service Plattform ..... 64
Abbildung 23. Service Interface der Offenen Service Plattform ..... 64
Abbildung 24. Sektoren der Innovationslandschaft ..... 67

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Auswahl der untersuchten Destinationen ..... 9
Tabelle 2. Untersuchte externe Webseitenanalysen ..... 11
Tabelle 3. Fokus der DMO Webseitenanalyse ..... 12
Tabelle 4. Interviewpartner ..... 26
Tabelle 5. Gegenüberstellung Problem - Lösungsansatz ..... 42

# 1 Einleitung

## 1.1 Vorgeschichte – Entstehung etOpt

Die Vorgeschichte dieser Studie stellen die im Juni 2011 veröffentlichten Thesen zur österreichischen e-tourismus Situation dar[1]. Diese Thesen wurden bereits im Jänner 2011 im Rahmen der internationalen ENTER Konferenz in Innsbruck diskutiert. Zusammengefasst besagen diese Thesen folgendes:

- Österreich hatte im e-Tourismus sowohl im akademisch / wissenschaftlichen Bereich als auch im wirtschaftlichen Anwendungsbereich eine international führende Position. So wurde z.B. die in diesem Bereich führende Konferenz ENTER und auch die International Federation for IT and Tourism (IFITT) – eine non-profit Organisation internationaler e-Tourismus Experten – in Österreich gegründet. Diese führende Position konnte nicht gehalten werden.
- Der (sich ständig weiter entwickelnde) Online Markt weist eine hohe Konzentration auf und die ursprüngliche Hoffnung des massenhaften Direktvertriebs im Web hat sich nicht erfüllt. Insbesondere der elektronische Buchungsmarkt hat eine dem früheren Tour Operator Markt ähnliche Struktur: Konzentration auf wenige (nicht österreichische) elektronische Zwischenhändler. Diese Buchungsplattformen besitzen aufgrund der ausgezeichneten Marktposition die Definitionsmacht gegenüber touristischen Leistungsträgern und Tourismusorganisationen. Letztere agieren damit aus einer eindeutig schwächeren Position.
- Aber auch: Das Internet / Web ist von immer neuen Innovations- und Technologiewellen geprägt, dies wird auch in Zukunft Möglichkeiten zu einer entsprechenden Entwicklung und Positionierung bieten. Die Bedeutung dieser elektronischen „Infrastruktur“ wird noch weiter zunehmen.

Diese Thesen dienten auch als Ausgangspunkt für die vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend finanzierte Studie „Status-Quo Erhebung e-Tourismus in Österreich“ (Maurer, 2012). Die Studie bestätigte die angeführten Thesen. Diese beiden Dokumente betonen richtigerweise die strategische Bedeutung des Internet sowie des darauf basierenden elektronischen Marktplatzes – und seine Bedeutung für den (österreichischen) Tourismus. Darüber hinaus verdeutlichen sie die äußert rasche technologische und wirtschaftliche Entwicklung, sowie die zentrale Rolle der Forschung und Entwicklung in diesem für Österreich so wichtigen Bereich. Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit besteht da-

[1] http://www.ec.tuwien.ac.at/~werthner/thesen2011_etourism.htm

her Handlungsbedarf, um Österreich wieder eine Vorreiterrolle in Europa einnehmen zu lassen. Daher kann man nun mit unterschiedlichen strategischen Optionen reagieren. Die For-Formulierung solcher Optionen auf einer „unabhängigen“ Basis ist Ziel des Projekts etOpt.

## 1.2 Ziel etOpt 2015

Das Ziel der Studie ist die Ausarbeitung von strategischen Optionen und Handlungsalternativen, unter Bezugnahme auf die unterschiedlichen Sichtweisen der in diesem für Österreich so wichtigen Sektor agierenden „Stakeholder“. Die dabei entwickelten Optionen stellen somit die Basis für eine entsprechende tourismuspolitische Entscheidung dar. Dies bedeutet, dass diese Studie die Grundlagen einer zukünftigen Entscheidung ausarbeitet, die Entscheidung einer möglichen Umsetzung jedoch nicht trifft.

Die Studie und die Ausarbeitung der Alternativen wurde von der e-Commerce Gruppe des Instituts für Softwaretechnik und Interaktive Systems an der TU Wien unter der Leitung von Dr. Rainer Schuster durchgeführt. Weiters erfolgte auch die Mitarbeit durch eine Forscherin der MODUL Universität Wien. Die Unterstützung und Projektbegleitung erfolgte durch ein Advisory Board (bestehend aus ÖW, LTOs, WKO, ÖHV, Universitäten und Fachhochschulen, sowie dem BMWFJ).

Der Kern der Studie ist eine Status-Quo Analyse der e-Tourismus Situation in Österreich (und auch internationale Beispiele), sowie die Definition von Handlungsoptionen. Der Fokus des Projekts liegt auf der Unterstützung der touristischen Basis und deren Wertschöpfungsoptimierung. Im Konkreten wird bei allen Alternativen das Thema der Kooperation stark in den Vordergrund gerückt. Dieser Grundgedanke (der ja auch bei der Entstehung von Plattformen der DMOs [Destination Management Organisation] eine Rolle gespielt hat) ist nötig um kritische Masse zu generieren. Genau dieser Ansatz deckt sich auch mit den Gesetzmäßigkeiten im e-Commerce und zeigt sich als der Motor für Netzwerkeffekte in vielen aktuellen Beispielen der digitalen Medien.

Die Alternativen sind auf konzeptioneller Ebene ausgearbeitet und beschrieben. Dabei ist darauf geachtet worden, dass diese den gesamten Entscheidungsraum so gut wie möglich abdecken (etwa von der Beibehaltung des Status Quo über die Gestaltung einer österreichischen Reisplattform, bis hin zu einer e-Tourismus spezifischen Innovations-Plattform). Die Ausarbeitung erfolgt in einem Detaillierungsgrad, der es ermöglicht auf dessen Basis Entscheidungen für eine der Alternativen zu treffen. In deren Beschreibungen ist man auf konzeptionelle (z.B. Service-Bündel), technische (z.B. Grobarchitektur), organisatorische (z.B. Ressourcen und Skills) und finanzielle (z.B. grobe Kostenschätzung) Komponenten eingegangen. Nicht beschrieben worden sind marketingtechnische Komponenten, sowie

Aufwandsschätzungen für Werbemaßnahmen zur Umsetzung einer der Alternativen. Dies ist explizit nicht Ziel dieser Studie, da das Innovationsspektrum für die Ausarbeitung der Alternativen von derartigen Komponenten nicht von vorneherein eingeschränkt werden sollte. Orthogonal zu diesen Alternativen wird auf rechtlicher Ebene (durch eine rechtliche Stellungnahme) untersucht, wer ein derartiges Kooperationsmanagement zur Durchführung einer der Alternativen übernehmen darf/kann, bzw. welche Service-Bündel rechtlich umsetzbar sind.

Die Beschreibung der Alternativen in diesem Dokument ist allgemein und konzeptionell gehalten. Eine detaillierte Beschreibung hätte den Rahmen des Projektes (finanziell und zeitlich) gesprengt. Keine der vorgeschlagenen Optionen löst per se das elektronische Vertriebsproblem. Sie können allerdings die Basis für eine Besserung dazu liefern (technische Systeme alleine lösen keine strukturellen Probleme).

## 1.3 Das Projekt in der Öffentlichkeit

Aufgrund der aktuellen e-Tourismus Situation – wie in den Thesen und in (Maurer, 2012) beschrieben – ist unabhängig von dieser Untersuchung auch eine Diskussion auf der ENTER Konferenz 2013 im Zuge des „Austrian e-Tourism Day“ angestoßen worden. Dabei sind die fehlenden Mittel für Innovationsforschung im e-Tourismus Bereich öffentlich angesprochen worden. Als Vorschlag ist eine in den Medien sehr oft diskutierte „10-Cent Strategie“ vorgeschlagen worden, die es vorsieht, 10 Cent pro Übernächtigung in einen Technologie-Forschungsfonds fließen zu lassen[2].

Analog zu diesem Vorschlag ist in einer weiteren Gruppe von Experten in einer öffentlichen Stellungnahme festgehalten worden, dass ebenso ein geringer Anteil (0,5 – 1 Promille) des jährlichen Gesamtumsatzes der Tourismuswirtschaft (ca. 23 Mrd. EUR) in einen e-Tourismus spezifische F&E Fonds fließen könne. Dieser geringe Anteil könnte bereits erhebliche F&E Aufwendungen (11-23 Mio. EUR) ermöglichen und einen großen Beitrag zum Entgegenwirken der beschriebenen Situation beitragen[3].

Weiters hat es zahlreiche Podiumsdiskussionen über dieses Thema zur e-Tourismus Situation in Österreich gegeben. Ein Beispiel hierfür ist die Tourissimus Konferenz 2013 an der FH Krems. Bei dem Event waren sich die e-Tourismus Experten einig, dass man dem Trend hin zu großen Buchungsportalen entgegenwirken muss und wieder die „Hoheit über den Kunden“ zurückgewinnen muss. Dies könne beispielsweise durch gezieltes „After-Sales“ Marketing erreicht werden. Das Problem sehen die Experten allerdings darin, dass die Tourismusorgani-

[2] „10 Cent-Geniestreich“ – Artikel in T.A.I. Tourismuswirtschaft Austria & International – Ausgabe vom 01.02.2013.

[3] http://www.ec.tuwien.ac.at/~werthner/etourism_stellungnahme.pdf

sationen von ihren Web-Plattformen auf externe OTAs (Online Travel Agency) zur Buchung weiterleiten und somit die Informationen über den Kunden verlieren. Weiters müsse man Kunden-Segmentierungen durchführen, um besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Dies könnte durch das Anbieten von touristischen Produktbündeln (im Gegensatz zu „room only“) unterstützt werden.

Auf der bereits erwähnten ENTER 2013 Konferenz wurde aber nicht nur auf nationaler Ebene über dieses Thema diskutiert, sondern auch auf internationaler. Es hat ein eigener Workshop mit dem Titel „Strategic options for destinations in the e-market 2025“ stattgefunden, bei dem e-Tourismus Trends, die Bedeutung der DMO, sowie Lösungsvorschläge mit internationalen Experten aus Wissenschaft und Industrie diskutiert worden sind. Die Experten sind sich auch hier einig gewesen, dass durch die digitalen Medien ein markanter „Wechsel in der Rollenverteilung“ bereits stattgefunden hat. Tourismusorganisationen, die weiterhin „nur klassische Services“ anbieten, verlieren laut Expertenmeinungen immer mehr an Bedeutung. In einem Punkt sind sich auch die internationalen Experten einig, dass kritische Masse für den Erfolg im e-Tourismus generiert werden muss. Dies kann nur durch einen kooperativen Ansatz (z.B. Kooperationen mit anderen Organisationen/Industriebereichen/etc.) und somit einer Stärkung der Service-Bündel bewerkstelligt werden. Diese Schwerpunkte sind auch in die Handlungsalternativen integriert worden und werden in der Folge noch näher erläutert.

Im Mai 2013 hat auch ein Innovations – Workshop zum Thema F&E im e-Tourismus in Tirol stattgefunden. Kernthema dieses Workshops sind neben inhaltlichen vor allem auch organisatorische Punkte gewesen. Gemeinsam mit Universitäten, Tourismusorganisationen und industriellen Partnern ist diskutiert worden, wie F&E in diesem Bereich organisiert werden könnte.

Zu guter Letzt hat die Projektgruppe auch zahlreiche Anfragen von Tourismusorganisationen zur Direktbuchbarkeit auf DMO Webseiten erhalten.

# 2 Vorgehensweise – Methodik

Um Alternativen entsprechend entwickeln und beschreiben zu können wurde in einer ersten Phase empirisch die nationale und internationale e-Tourismus Situation analysiert. Dabei wurde auf Sekundär- und Primärdaten (eigene Erhebung) zurückgegriffen. Festzuhalten bleibt zusätzlich, dass in dieser Analyse der Situation ein eher qualitativer Überblick gesucht wurde. Folgende Sekundär- und Primärdaten wurden benutzt:

**Sekundärdaten**

- Untersuchung der Vertriebssituation des nationalen und internationalen e-Tourismus Marktes
- Untersuchung von externen DMO Webseitenanalysen und IT Trendstudien

**Primärdaten**

- Analyse von nationalen und internationalen DMO Webseiten
- Gespräche und Interviews mit Vertreten von RTOs (Regionale Tourismusorganisation), LTOs (Landes Tourismusorganisation), und NTOs (Nationale Tourismusorganisation)
- Gespräche und Interviews mit Technologieanbieter und Tourismusexperten aus Industrie und Wissenschaft
- Workshops auf der ENTER Konferenz 2013, der Fakultät Informatik der TU Wien und der OCG IKT Trends 2020

Diese Resultate dienen als Grundlage für die Definition der Handlungsalternativen und wurden in drei Advisory Board Meetings, bei denen Vertreter von ÖW (Österreich Werbung), LTOs, ÖHV (Österreichische Hoteliervereinigung), WKÖ (Wirtschaftskammer Österreich), Universitäten und Fachhochschulen, sowie dem BMWFJ anwesend waren, diskutiert. Die Advisory Board Meetings dienen zur Evaluierung und Rückkopplung.

Um die aktuelle Vertriebssituation des nationalen und internationalen e-Tourismus zu analysieren, wurde ein Überblick über die Buchungskanäle gewonnen. Hier wurden aktuelle Daten von Online-Umfragen verwendet und interpretiert (Kohl & Partner, 2011; Maurer, 2012; Schegg & Fux, 2012; TOURISMlink, 2012).

Ein wichtiger Punkt dieser Status Quo Analyse ist die empirische Untersuchung von nationalen und internationalen DMO Webseiten. Hierfür wurde ein Kriterienkatalog (eine Kombination aus verschiedenen externen Webseitenanalysen) erstellt und mit eigenen erarbeiteten Fokuspunkten, welche auf den bereits identifizierten Problemen basieren, erweitert. Für die Auswahl der zu untersuchenden Destinationen wurden Ergebnisse von externen touristischen Webseitenanalysen herangezogen und mit Empfehlungen von Experten über „Good-Practise“ DMOs und sogenannte „eFitness“ Untersuchungen vereint. Somit umfasst die Untersuchung 24 Destinationen (elf NTOs, neun LTOs und vier RTOs), welche anhand des

Kriterienkataloges untersucht und in einer Auswertung qualitativ beschrieben wurden. Eine genaue Untersuchung der Webseiten von Leistungsträgern (z.B. Hotelwebseiten und deren Buchungsmöglichkeiten) wurde für diese Studie nicht durchgeführt.

Eine Überblick über IT Trends, die auch einen möglichen Einfluss auf e-Tourismus Lösungen haben, wurden auf Basis von internationaler Literatur und Ergebnissen zweier Trend-Workshops ausgearbeitet.

Die Meinungen der Tourismus „Stakeholder“ (z.B. Vertretern aus Tourismusorganisationen) wurden mit persönlichen Interviews eingefangen. Diese Interviews basieren auf einen Fragenkatalog und wurden je nach Aufgabengebiet des Gesprächspartners angepasst und abgeändert. Im Anschluss wurden die Meinungen, Sichtweisen und Ergebnisse dieser Befragungen qualitativ zusammengefasst, ausgearbeitet und sind in die Definition der Handlungsalternativen eingeflossen.

Internationale DMOs, die ähnliche Services und Funktionalitäten bereits im Einsatz haben, wurden über ihre interne Struktur, Aufbau, verwendete Technologien und Business Models befragt. Diese Informationen wurden einerseits für die Aufwands- und Kostenschätzungen verwendet, andererseits wurden die technischen Aspekte der Alternativen damit verfeinert.

Weiters wurden Gespräche mit Technologieanbietern und Tourismus-Experten aus Industrie und Wissenschaft über ihre Meinungen und Sichtweisen des österreichischen e-Tourismus geführt. Speziell mit den Technologieanbietern wurde die „eFitness“ der österreichischen DMO Webseiten und auch die Webseiten der Leistungsträger diskutiert.

Wie bereits erwähnt, wurde auf der ENTER Konferenz 2013 ein Workshop zum Thema „Destination“ abgehalten. Hier beschäftigten sich internationale Teilnehmer aus Wissenschaft, Forschung und Industrie mit der Frage „Was ist eine Destination und was ist die Rolle einer Destination (mit Fokus auf digitale Medien)?“.

Mit den Ergebnissen der Status Quo Analyse und den Erkenntnissen der Adivsory Board Meetings wurden fünf Handlungsalternativen erstellt. Diese Alternativen werden mit Hilfe folgenden Punkten beschrieben und erläutert:

- Ziele
- Content- und Service-Bündel
- Technische Basis (grobe Grundarchitektur)
- Organisatorische Aspekte
- Finanzen (grobe Kostenschätzung und Einnahmemöglichkeiten)

Die Beauftragung dieses Projektes vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend fand im November 2012 statt. Die Ausarbeitung der Handlungsalternativen und der damit verbundenen Status Quo Analyse wurde in vier Arbeitspaketen (**W**ork **P**ackage) geglie-

dert und wurde nach sieben Monaten abgeschlossen. In der nachstehenden Abbildung ist der genaue Zeitplan abgebildet.

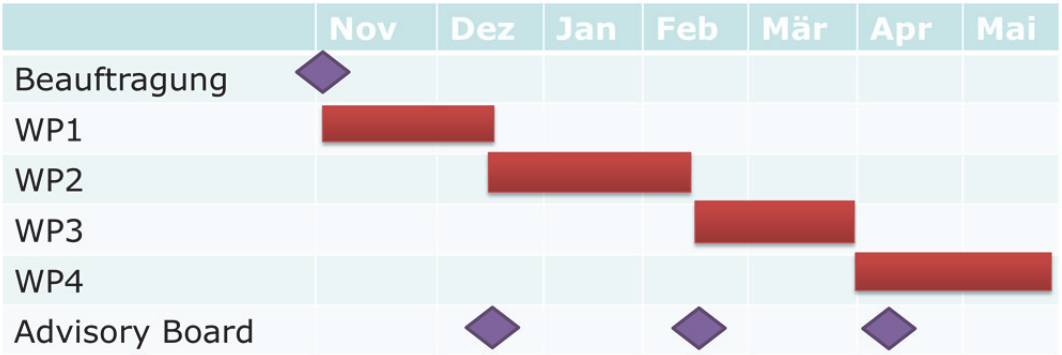



**Abbildung 1. Zeitplan**

WP1: Erste Skizze der Alternativen und der nationalen Status Quo Analyse

WP2: Diskussionen mit Experten, Verfeinerung der Alternativen und der intern. Analyse

WP3: Detaillierte Ausarbeitung der Alternativen, Klärung von rechtlichen Fragen

WP4: Finale Ausarbeitung und Erstellung des Endberichts

# 3 Status Quo

Die Status Quo Analyse ist in zwei Arbeitspakete gegliedert worden und besteht aus mehreren inhaltlichen Aktivitäten. Im Schritt 1 sind die nationalen und internationalen *Destinationswebseiten* anhand eines Kriterienkatalogs untersucht worden. Weiters ist auf die unterschiedlichen *Buchungsprozesse der DMO Webseiten* eingegangen worden und die *Entwicklung der Onlinebuchung* erläutert worden. Diese Ergebnisse und Resultate *anderer (wissenschaftlicher) Studien* stellen die Basis für das Arbeitspaket 2 zur Verfügung. In diesem Paket sind *Interviews mit Vertretern von LTOs, RTOs, NTOs und Technologieanbietern* geführt worden. Weiters ist ein Workshop über die *Rolle der Destination* auf der ENTER Konferenz 2013 durchgeführt worden und *Technologietrends* für den e-Tourismus Sektor untersucht worden. In der nachstehenden Grafik ist die Vorgehensweise dieser Status Quo Analyse abgebildet.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse qualitativ zusammengefasst, detaillierte Resultate sind im Anhang zu finden.

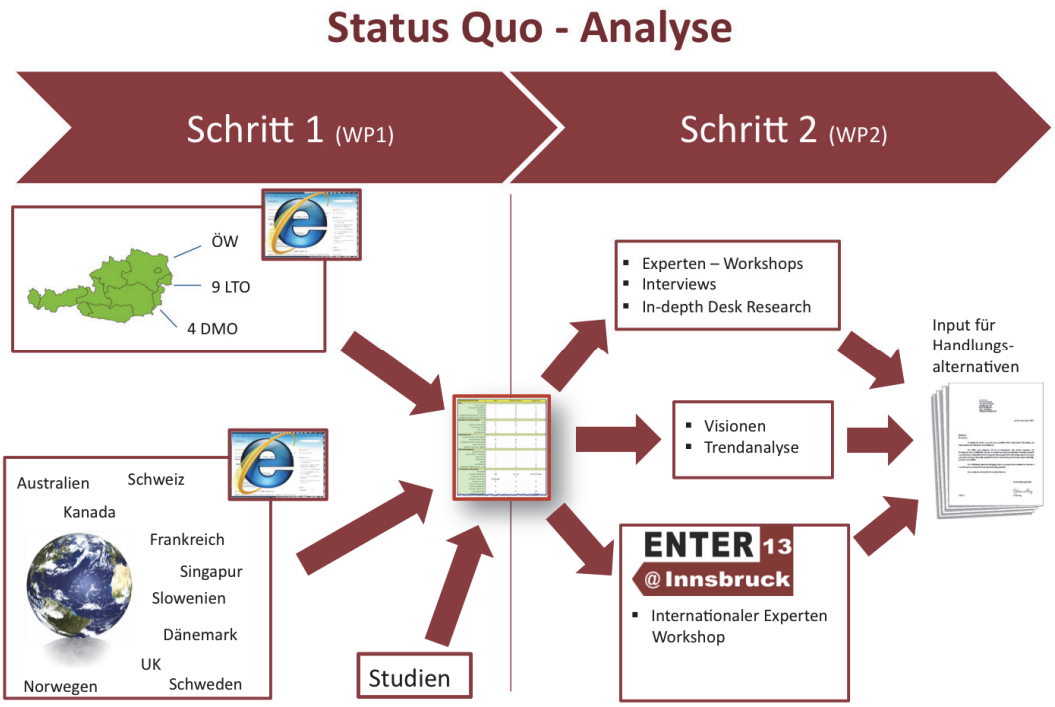



**Abbildung 2. Status Quo Analyse – Vorgehensweise**

## 3.1 Webseitenanalyse

Die österreichischen Tourismuswebseiten erzielen in vielen externen Studien durchaus gute Ergebnisse und sind meist im vorderen Feld dieser Analysen zu finden.

Bei der Studie „A Websites Analysis of European Tourism Organizations“ (Baggio, 2003) belegt die österreichische NTO Seite hinter Schweiz und England Platz 3 von insgesamt 16 untersuchten Destinationen. In dieser Studie kann die Österreich NTO Webseite vor allem in den Bereichen interaktive Funktionen & Services punkten.

Bei zwei aktuellen Studien (Gallob, 2012; Buhalis & Wagner, 2013) erreicht Österreich im Ranking der EU Länder jeweils Platz 5. Gallob (2012) hat in ihrer Arbeit 37 europäische NTO Webseiten mit Hilfe von 98 Kriterien alle unterschiedlichen Phasen der „Customer Journey“ analysiert. Es wird unterschieden zwischen „Kriterium erfüllt“, „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“. Die Studie von Buhalis und Wagner (2013) untersucht 10 australische und 20 internationale Destinationswebseiten und vergibt pro Kriterium 1 bis 5 Punkte.

Eine weitere Studie untersucht den direkten Vergleich zwischen den NTO Webseiten Schweiz und Österreich. Hier bietet die Schweizer Destinationsseite in acht von elf Kategorien ein besseres Service an. Nur in 3 Bereichen („Vertrauen“, „Navigation & Bedienbarkeit“ und „rechtliche Aspekte“) verfügt die österreichische Webseite über ein besseres Angebot (Duerr et al., 2013).

Anhand dieser Ergebnisse, Expertenmeinungen/-empfehlungen und sogenannten „eFitness“ Untersuchungen aus der Literatur werden folgende DMO Webseiten für die Analyse ausgewählt.

| | |
|---|---|
| Regionale Ebene | Neusiedler See, Salzburger Sportwelt, Sölden, Zillertal |
| Bundesländer Ebene | Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol, Vorarlberg, Wien |
| Nationale/ Internationale Ebene | Australien, Dänemark, Frankreich, Kanada, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz, Singapur, Slowenien |

**Tabelle 1. Auswahl der untersuchten Destinationen**

### 3.1.1 Vorgehensweise und Kriterien der Website Analyse

Für die Vorgehensweise der Analyse wird die Kombination verschiedener Ansätze eines klassischen Analyse-Modells verwendet. Einerseits wird ein system- bzw. inhaltsbasierter Ansatz verwendet, bei dem Service-Bündel, Content und das System untersucht werden und

andererseits ein transaktionsbasierender Ansatz, bei dem die verschiedenen Phasen der Transaktion durchlaufen werden und auf bestimmte Kriterien analysiert wird (Werthner, 2009).

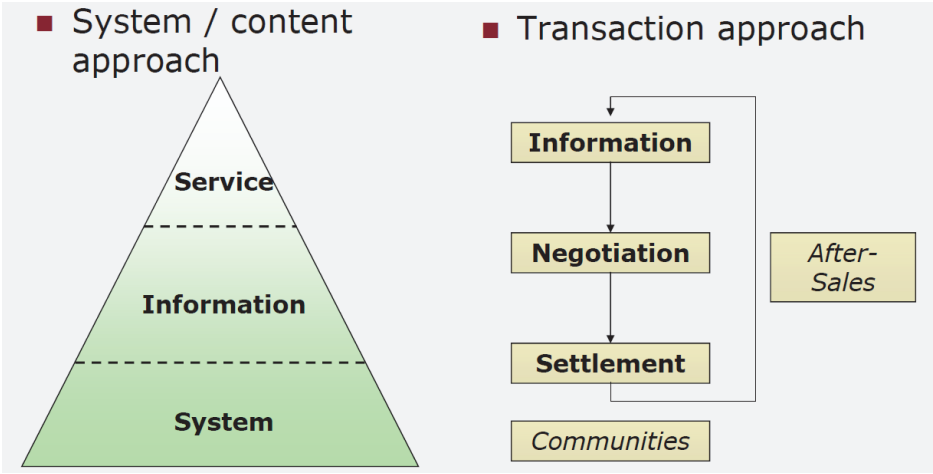



**Abbildung 3. Webseitenanalyse Vorgehensweise**

Für die Erstellung der Kriterien, die für die Untersuchung der nationalen und internationalen DMO Webseiten erforderlich sind, werden Fokuspunkte von in wissenschaftlichen Beiträgen oft zitierten bzw. auch aus zwei aktuellen (Gallob, 2012; Buhalis & Wagner, 2013) externen Webseitenanalysen ermittelt. Es werden Studien verwendet, die sowohl regionale als auch nationale Destinationen untersuchen. In der nachstehenden Tabelle 2 sind die untersuchten Studien mit den betrachteten Destinationen und dem Fokus der Untersuchungen ersichtlich.

| Autoren (Jahr) | Organisationen | Destinationen | Untersuchungskriterien |
|---|---|---|---|
| Jang und Baker (1998) | NTOs | Weltweit | Webseite als Marketing Medium, Bestandteile einer Webseite und Messung einer erfolgreichen Webseite |
| Baggio (2003) | NTOs | Weltweit | Design, Informationsgehalt, Interaktivität und Services, Struktur und Navigation, Kundenbeziehung und e-Commerce |
| Douglas und Mills (2004) | DMOs | Karibik | Technische Aspekte, Benutzerfreundlichkeit, Attraktivität der Seite und Effektivität des Marketings |
| Han und Mills (2006) | NTOs | Weltweit | Ästhetisches Erscheinungsbild, Informationsgehalt und interaktive Funktionalitäten |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Bauernfeind und Mitsche (2008) | DMOs | Europa | Angebot an Sprachen, Interaktivität und touristischer Informationsgehalt |
| Gallob (2012) | NTOs | Europa | Customer journey, Informationsgehalt, Interface, Navigation, Design und Überzeugungskraft |
| Buhalis und Wagner (2013) | RTOs / NTOs | Weltweit | Services und Funktionalitäten vor, während und nach der Reise |

**Tabelle 2. Untersuchte externe Webseitenanalysen**

Weiters untersuchen Park und Gretzel (2007) in ihrer Arbeit 153 Studien über Webseitenanalysen und deren Untersuchungsfaktoren. Als Ergebnis folgen neun Faktoren für eine erfolgreiche Webseitenanalyse: Informationsqualität, Benutzerfreundlichkeit, Erreichbarkeit, Sicherheit und Datenschutz, visueller Auftritt, Vertrauen, Interaktivität, Personalisierung und online Buchung. Elemente dieser Studie werden auch für die Status Quo Untersuchung im Rahmen dieses Projekts herangezogen.

Um jedoch die bereits identifizierten Probleme der heimischen Tourismusdestinationen genauer zu untersuchen werden folgende Punkte (siehe Tabelle 3) als Fokus dieser Webseitenanalyse zu den bereits erwähnten Untersuchungskriterien aus den wissenschaftlichen Beiträgen hinzugefügt.

| Fokus | Problem / Begründung | Untersuchung |
|---|---|---|
| B2B-Service | Integration der Leistungsträger in die DMO. | Bieten Destinationen Services für die Leistungsträger an?<br>Wird ein Mitgliedschaftsprogramm angeboten? |
| e-Commerce / Buchungen<br>*Durch die Komplexität dieses Punktes wird dieses Thema im nächsten Kapitel extra bearbeitet und ist nicht Teil der Webseitenanalyse* | Kritischer Punkt im e-Tourismus. | Wie behandelt die Destination Buchungen?<br>Wird eine eigene Buchungsmaschine angeboten, oder auf externe Plattformen verlinkt?<br>Was können Kunden auf der Tourismusseite buchen?<br>Existiert eine „Bestpreisgarantie“? |
| Inspiration | Wichtiger Punkt des IT Trends (New Access / New Search). | Wird der Kunde mit Hilfe von Bilder oder Videos von Urlaubserlebnissen inspiriert?<br>Werden technische Hilfsmitteln verwendet, um den Kunden bei der Auswahl von |

| | | |
|---|---|---|
| | | Urlaubsereignissen zu unterstützen? |
| Post-Trip Phase | Erweiterung des Transaktionsphasenmodells (Tourist-Lifecycles). | Behandelt die Webseite die Post-Trip Phase?<br>Bietet die Destination Möglichkeiten an, dass sich User untereinander über Ihre Erfahrungen und Erlebnis austauschen können? |
| Mobile | Wichtiger Punkt des IT Trends. | Bietet die Organisation Apps für mobile Geräte an?<br>Werden Webseiten für mobile Endgeräte optimiert angeboten (responsive)? |

**Tabelle 3. Fokus der DMO Webseitenanalyse**

Mit Hilfe der untersuchten externen Studien, der Arbeit von Park und Gretzel (2007) und den selbst erstellen Fokuspunkten (exkl. e-Commerce / Buchungen) wird ein für die Bedürfnisse dieses Projekt zugeschnittener Kriterienkatalog erstellt. Die Übersicht der untersuchten Kriterien sind im Appendix 1 aufgelistet.

Um die Webseitenanalyse im Zeitbudget dieses Projektes durchzuführen wird kein stufenbasierendes Bewertungssystem verwendet, sondern eine einfache binäre Evaluierungsmethode angewandt. Die 51 Kriterien werden von vier Projektmitgliedern ohne zusätzlicher Gewichtung entweder auf „erfüllt“ (1 Punkt) oder nicht erfüllt (0 Punkte) untersucht. Durch diese Methode wird sichergestellt, dass Untersuchungskriterien mit vielen Attributen nicht schlechter gestellt werden, als jene mit wenigen und dass jedes Kriterium denselben Wert hat und somit das Endergebnis gleichermaßen beeinflusst.

### 3.1.2 Ergebnisse Webseitenanalyse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der DMO Webseitenanalyse qualitativ beschrieben. Falls die Webseiten mehrere Spracheversionen zu Auswahl haben, wird bei nationalen Webseiten die deutsch-sprachige und bei internationalen die englisch-sprachige Version untersucht.

Im direkten Vergleich der RTO, LTO und NTO Webseiten wird sehr gut ersichtlich, dass die Qualität, Funktionalität und das Angebot der RTO / LTO Seiten den internationalen um nichts nachstehen. Alle neun Bundesländer und zwei Regionen sind in der Gesamtergebnistabelle unter den besten 16 (von 24) DMO Webseiten. Kärnten bietet in allen Bereichen ein sehr gutes Service an und belegt vor Wien und Norwegen Platz eins dieser Analyse. Auf dem vier-

ten Rang sind Schweiz und Tirol ex aequo vertreten. Dahinter sind Österreich und Sölden gemeinsam auf Rang sechs, gefolgt von Slowenien, Steiermark und Vorarlberg auf Platz acht.

Generell liegen die Destinationen beim Gesamtergebnis sehr knapp zusammen, Platz drei und 16 werden lediglich von nur zehn erfüllten Kriterien (von Gesamt 51) getrennt. Weiters wird das gute Ergebnis der heimischen Webseiten dadurch unterstrichen, dass unter den letzten vier Plätzen drei internationale Destinationen zu finden sind.

Im direkten Vergleich der regionalen und internationalen Webseiten wird ersichtlich, dass in einigen Bereichen die nationalen Destinationen ein besseres Service anbieten. So besitzen die heimischen Seiten ein besseres Angebot in den Kategorien „Suchfunktionen“, „Informationsgehalt“, „B2B (Business to Business)“, „Service während des Urlaubes“, „Service nach dem Urlaub“ und „visueller Auftritt“. Hingegen besteht in den Bereichen „Generelle Features“, „Social Network Connection“, „Mobile“ und „Inpiration / EUS (Entscheidungsunterstützungssystem)“ noch Handlungsbedarf. Im Gesamtergebnis über alle untersuchten Webseiten erzielen die regionalen Webseiten ein marginal besseres Ergebnis. In der nachstehenden Abbildung sind die Ergebnisse der nationalen und internationalen DMOs der einzelnen Kategorien abgebildet.

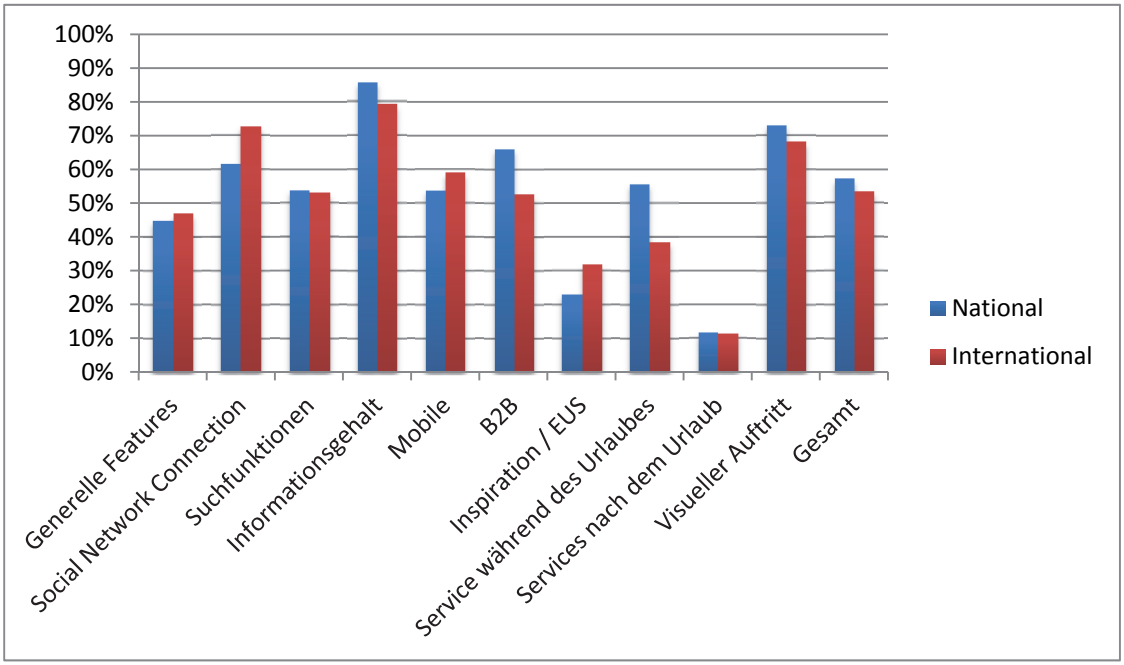



**Abbildung 4. Vergleich der nationalen und internationalen Webseiten**

#### 3.1.2.1 Nationale Analyse

In diesem Abschnitt werden die österreichischen RTO und LTO Webseiten genauer untersucht und miteinander verglichen.

Die Webseiten der Destinationen Kärnten, Wien und Tirol belegen die ersten drei Plätze. Kärnten kann vor allem mit einem großen Angebot in der Post-Trip Phase punkten. Wien besitzt ein sehr umfassendes B2B Angebot für die touristischen Leistungsträger und bietet ein sehr gutes mobiles Service für ihre Gästen an. Die Tiroler Webseite weist sehr gute Services in der Inspirationsphase auf und deckt die Bedürfnisse der Kunden im mobilen Sektor gut ab.

Sölden ist die einzige regionsspezifische Webseite die sich mit Platz vier unter den Bundesländern behaupten kann und punktet mit einer guten Community Plattform, auf der sich Gäste über ihre Erlebnisse und Eindrücke austauschen können.

Im Folgenden wird über die einzelnen Fokuspunkte eine überblickmäßige Auswertung zusammengefast.

**B2B Services**

Fast alle DMO Webseiten bieten ein B2B Service für die touristischen Leistungsträger an. Besonders umfangreich ist dies bei der Destination Wien und Kärnten, diese zwei Bundesländer können alle Kriterien erfüllen. Auch alle anderen Bundesländer besitzen in diesem Bereich ein gutes Angebot und erfüllten vier der fünf Kriterien. Dieser Fokuspunkt ist der einzige, bei dem alle RTO Destinationen ein schlechteres Service im Vergleich zu den LTOs besitzen.

**Mobile**

Viele Tourismusdestinationen haben bereits den Trend der Gäste, Informationen über ihre mobilen Endgeräte zu beziehen, wahrgenommen und entsprechend darauf reagiert. Viele Webseiten sind für Smartphones und Tablets optimiert und bieten daher ein benutzerfreundliches Interface über diese Geräte an. Weiters entwickeln die Destinationen, meist in Kooperation mit externen Agenturen, eigene Applikationen für ihre Gäste. Diese Apps bieten regionsbezogene Informationen und hilfreiche Services an.

Besonders sind hier die Destinationen Kärnten, Sölden, Steiermark, Tirol und Wien hervorzugeben. Diese DMOs bieten sowohl eine mobile optimierte Webseite, als auch Applikationen an.

**Post-Trip Phase**

Lediglich zwei der nationalen untersuchten Webseiten beinhalten Funktionalitäten der Post-Trip Phase. Sölden und Kärnten besitzen jeweils eine Plattform, auf der sich ihre Benutzer über Urlaubserlebnisse und -eindrücke austauschen können. Dieses Service bietet auch die Möglichkeit Bilder und Video auf die Plattformen zu laden und erweitert somit das visuelle Angebot für interessierte Gäste.

Diese Daten, die durch die Community entstehen, können von der DMO genutzt und somit Qualität, Umfang und Vielfalt des Urlaubsangebotes angepasst werden. Die Meinung des

Kunden wird in den Qualitäts- und Angebotsprozess eingebunden und ermöglicht die Bedürfnisse und Wünsche der Gäste noch effektiver zu erfüllen. Diese Art von Feedback bietet entsprechende Vorteile gegenüber anderen Destinationen, welche solche Services nicht besitzen. Der Austausch über Soziale Medien (z.B. Facebook) wurde in dieser Kategorie nicht explizit miteinbezogen, da es eine eigene Kategorie für diesen Bereich gibt. Weiters ist man in der Datenauswertung durch diese externen Kanäle etwas mehr eingeschränkt als auf eigenen Lösungen.

**Inspiration**

Nicht viele DMO Webseiten verwenden technische Hilfsmittel um den Kunden anzuregen und mittels Bilder und Videos den Kunden diverse Angebote schmackhaft zu machen. Durch solche Funktionalitäten kann der Kunde direkt von der Inspiration zu einer Buchung begleitet werden. Die Destinationen Oberösterreich und Tirol haben solch ein Service sehr gut umgesetzt und auf ihrer Webseite angeboten.

Weiters besteht die Möglichkeiten mittels Entscheidungsunterstützungssystemen (EUS) den Gästen die Auswahl der richtigen Urlaubserlebnisse zu erleichtern. Diese Funktionalität untersucht auf unterschiedliche Arten die Wünsche der Kunden und wählt dann die passenden Urlaubsmöglichkeiten aus. Diese Unterstützungen können dem Gast zum Beispiel bei der Wahl der Urlaubdestination, oder bei der Auswahl der passenden Beherbergung helfen. Derartige Ansätze sind auf den LTO Webseiten von Kärnten, Oberösterreich, Salzburg und Tirol zu finden.

#### 3.1.2.2 Internationale Analyse

Neben der österreichischen NTO Webseite werden zehn weitere internationale Seiten untersucht. In diesem Abschnitt werden zuerst die Ergebnisse dieser Analyse beschrieben und anschließend einige Beispiele von gut umgesetzten Funktionalitäten und Services erörtert.

Die norwegische NTO Webseite weist im Gesamtergebnis die beste Platzierung auf und belegt vor Schweiz Platz eins der untersuchten Destinationen. Österreich landet auf dem dritten Rang und zeigt dadurch, dass im internationalen Vergleich die Webseite der ÖW sehr gute Funktionalitäten und Services aufweist. Slowenien belegt Platz vier, gefolgt von Australien und Frankreich.

Österreich punktet vor allem durch ein gutes Service im B2B Bereich, ein gutes mobiles Angebot und Funktionalitäten in der Inspirations- und Entscheidungsphase. Durch fehlende Services in der Post-Trip Phase wird der Spitzenplatz an Norwegen und Schweiz vergeben.

Um einen Überblick über die untersuchten internationalen Destinationen zu bekommen, werden anschließend die einzelnen Fokuspunkte jeweils getrennt analysiert.

**B2B**

Das umfangreichste B2B Angebot besitzt die Schweizer Webseite. Hier punktet die Destination in allen Belangen und erfüllt alle Kriterien. Weitere gute Services bieten Australien und Österreich an, diese zwei Nationen erfüllen 80% der Untersuchung. Der Fokuspunkt B2B ist einer der wenigen Bereiche, bei dem die Destination Norwegen nicht ganz vorne vertreten ist.

**Mobile**

Fast alle untersuchten Länder bieten Services für die mobilen Endgeräte ihrer Kunden an. Dies kann durch eine optimierte Webseite umgesetzt sein, oder auch durch spezielle Applikationen für Smartphones und Tablets. Diese Applikationen sind meistens durch einen externen Partner entwickelt und bieten neben Informationen über diese Destinationen auch einige sehr hilfreiche interaktive Funktionen an.

Die NTOs Australien, Norwegen, Österreich und Schweiz besitzen sowohl eine für mobile Endgeräte optimierte Webseite, als auch speziell für diese Organisation entwickelte Applikationen an.

**Post-Trip**

Die NTO Webseite Schweden ist die einzige, welche konkrete Services für die User auch nach ihrem Urlaub anbieten. Die „Community of Sweden“ ermöglicht den Kunden Urlaubseindrücke und Erlebnisse auf der Plattform zu publizieren und anderen interessierten Gästen zur Verfügung zu stellen. Durch diese Funktionalität kann die Organisation ihr Service mit Hilfe des Kundenfeedbacks erweitern und entsprechend den Bedürfnissen und Wünschen anpassen.

Da die User auch die Möglichkeit haben Fotos und Videos auf diese Plattform zu stellen, erweitert sich daher das Multimedia Angebot der gesamten Webseite und es wird neuen Kunden somit ein noch besserer visueller Eindruck vermittelt.

**Inspiration / EUS (Entscheidungs-Unterstützungs-System)**

Lediglich zwei Nationen (Australien und Österreich) besitzen Ansätze eines EUS und inspirieren ihre User von der Vielfalt des jeweiligen Urlaubsangebotes. Viele Gäste wissen beim Besuch der NTO Webseite noch nicht, welche Urlaubsaktivitäten sie unternehmen wollen. Somit kann die Destination diese Urlauber hier „abholen“ und ihnen entsprechende Angebot durch visuelle Inspiration schmackhaft machen.

**Einige Service-Beispiele auf internationalen Webseiten**

Die untersuchten NTO Webseiten bieten eine Vielzahl an guten Services an. Im folgenden Abschnitt wird eine subjektive Auswahl an gut umgesetzte Beispiele, vor allem in den Bereichen Inspiration, EUS, Post-Trip Phase und Buchungen, erläutert.

**Australien – Come Walkabout Planner**

Der „Come Walkabout Planner“ schlägt den Besuchern unterschiedliche Reiserouten vor. Diese Routen sind unterteilt in Wanderrouten, Traumstraßen, Nationalparks und Auf & Im Wasser. In der nachstehenden Abbildung sind diese vier Kategorien ersichtlich, inklusive einer Landkarte auf der die einzelnen Touren geographisch abgebildet sind.

**Abbildung 5. Australien Come Walkabout Planner**

Weiters bietet die australische Tourismusseite eine interaktive Übersicht diverser Reiserouten an. Die vorgeschlagen Reisewege sind mit einem Mouseover-Effekt ausgestattet, dadurch werden die Strecken direkt auf der Landkarte eingeblendet und der Besucher hat sofort Informationen über Streckenverlauf und Streckenlänge.

Die einzelnen Reiserouten können in einer Etappenansicht genauer betrachtet werden, hier werden Bilder und Beschreibungen jedes Teilabschnittes angeboten. Weiters wird auch ein Download dieser Strecken in PDF Format angeboten (Web2Print[4]).

[4] Unter Web2Print (Web-to-Print) versteht man das Erstellen oder auch Personalisieren von Druckvorlagen über das Internet

**Kanada: „Explore Canada“**

Die kanadische NTO Seite bietet ihren Besucher das Service an, Reiselisten zu erstellen. Alle auf der Tourismusseite vorhandenen Restaurants, Veranstaltungen und Attraktionen können per Klick zu den entsprechenden Listen hinzugefügt werden. Dadurch kann der Besucher alle interessanten Objekte sehr schnell speichern und seine Erkundungstour fortsetzen. Diese Listen können nicht nur für den User verwaltet werden, sondern es besteht die Möglichkeit diese mit andern Personen zu teilen. Um auch auf der Reise Zugriff auf die erstellten Listen zu haben, können diese auf mobile Geräte exportiert werden.

**Kanada: Reisetyp herausfinden**

User können auf der kanadischen Webseite einen Test machen, welchem Reisetypen sie entsprechen. Man unterscheidet zwischen neun unterschiedlichen Typen, die in der folgenden Abbildung ersichtlich sind. Dieser Ansatz geht in die Richtung eines Abgleichs von Kundenbedürfnissen und Angebotspaketen.

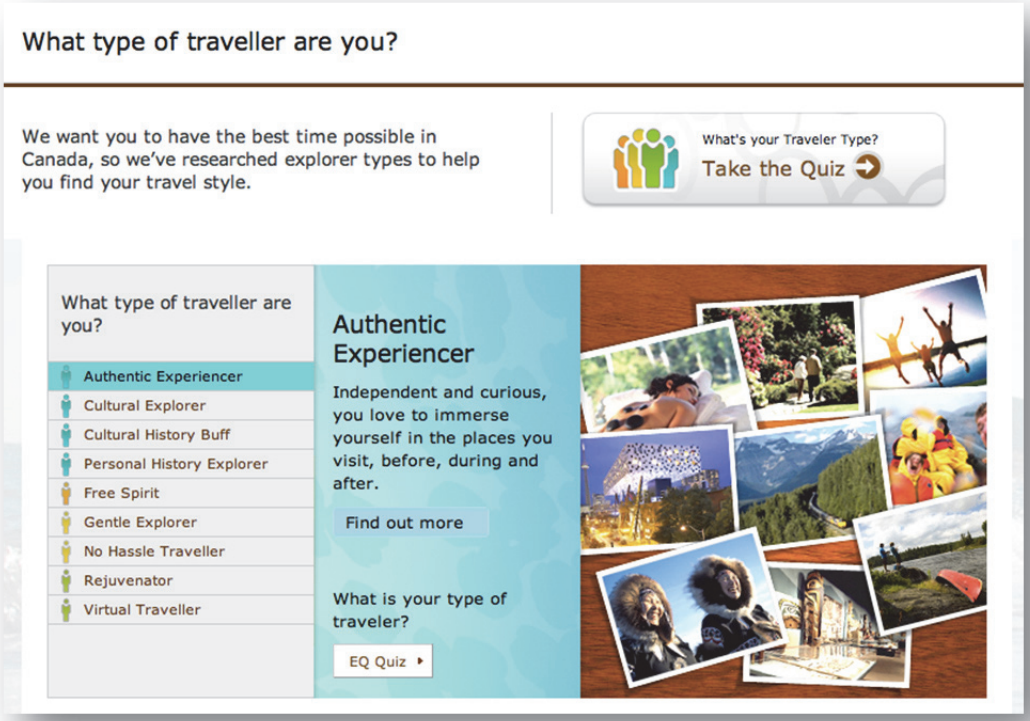



**Abbildung 6. Kanada Reistype Quiz**

Beim Ergebnis werden die Eigenschaften des vorgeschlagen Reisetyps genauer beschrieben. Falls dieser nicht auf den User zutrifft, kann der Kunde einen alternativen Charakter wählen. Bei der Suche nach Urlaubszielen können die Besucher dieser Website nun ihren Rei-

setyp einfließen lassen und bekommen dadurch die auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Resultate. Die nachstehende Abbildung zeigt die Eigenschaften des Reisetyps „Virtual Traveler“.

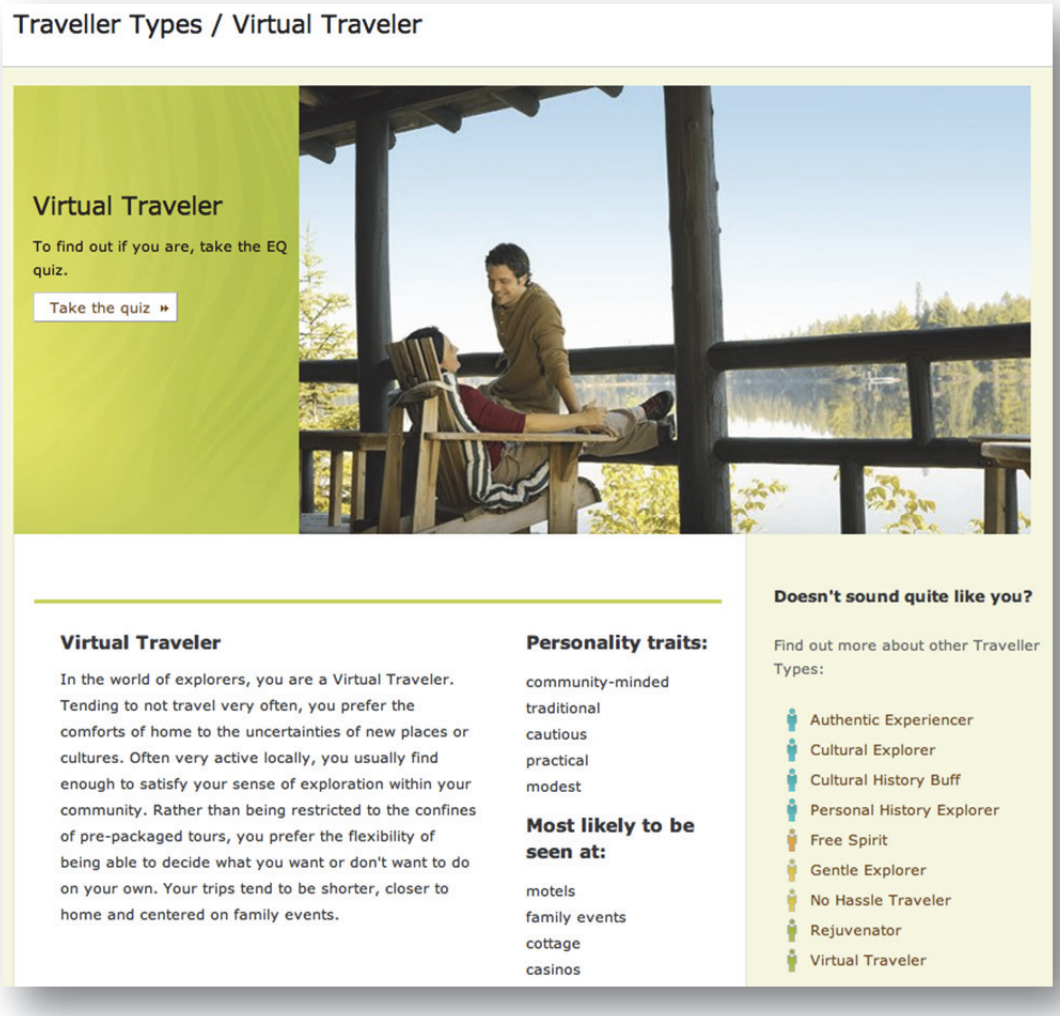



**Abbildung 7. Kanada Reisetyp „Virtual Traveler“**

**Schweiz: Reisezielsuche**

Die Destinationsseite der Schweiz besitzt eine sehr übersichtliche und interaktive Suchmaschine. Die Auswahl der Region erfolgt nicht wie auf vielen anderen Seite mittels Texteingabe, der Benutzer kann mit Hilfe von Mouseover-Effekten die Regionen direkt erkunden und auswählen. Weiters werden alle großen Städte eingeblendet, somit hat man einen sehr guten geographischen Überblick. Die Ergebnisse können dann in Form eines Magazins (siehe Abbildung 9) oder auf einer Karte (siehe Abbildung 8) angezeigt werden.

**Abbildung 8. Schweiz Reisezielsuche Region eingrenzen**

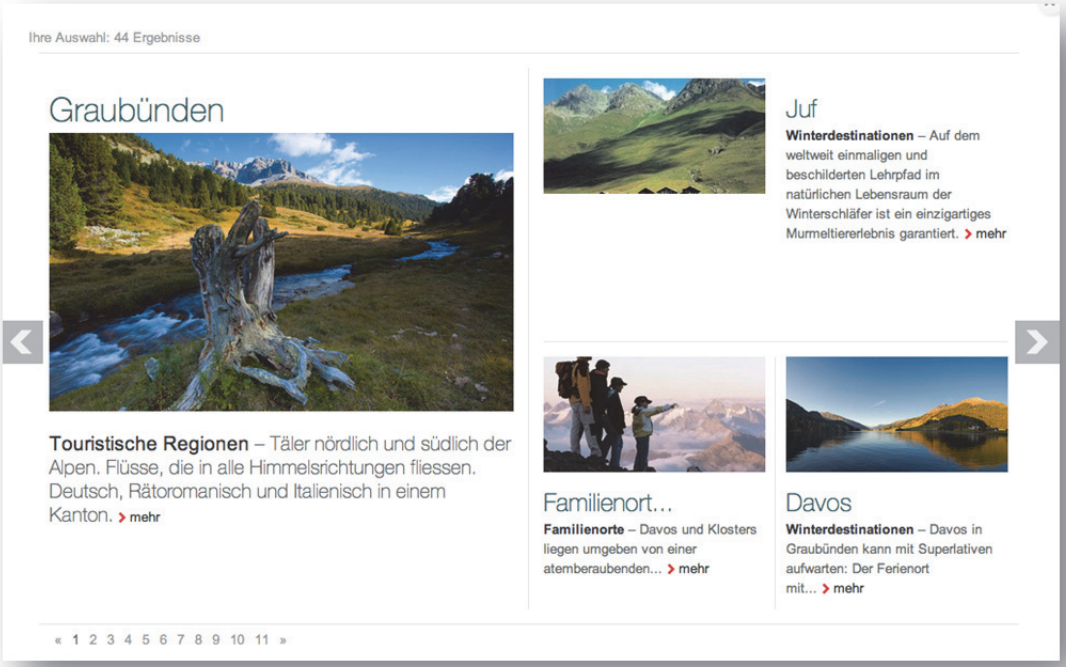



**Abbildung 9. Schweiz Reisezielsuche Magazinansicht**

**Norwegen: Buchungsplattform**

Die NTO Webseite von Norwegen besitzt mit BookNorway eine eigene Buchungsplattform für Unterkünfte, Flüge, Mietwagen, Fähren und Kreuzfahrten. Im Zuge eines Parlamentsbeschlusses zur Förderung der Tourismusindustrie wurde 2007 das Projekt „nationale Buchung“ begonnen. 2011 wurde BookNorway gegründet, welche im Besitz großer norwegischen Fir-

men (Hurtigruten, diverse Hotellketten, Bahngesellschaften, Fähren,...) und regionalen DMOs (VisitOslo, NorthernNorway, SouthernNorway,...) ist.

Die Tourismusdestinationswebseite Norwegen bietet nicht nur umfangreiche Buchungsmöglichkeiten, sondern verspricht auch eine Bestpreisgarantie auf alle Produkte. Wenn innerhalb von drei Stunden nach der Reservierung auf der norwegischen Buchungsplattform ein günstigeres Angebot gefunden wird, wird entweder der Differenzbetrag zu 100% zurück erstattet, oder die Reservierung kostenfrei storniert. Somit garantiert „BookNorway“ seinen Kunden, dass sie immer den bestmöglichen Preis auf ihrer Plattform erhalten.

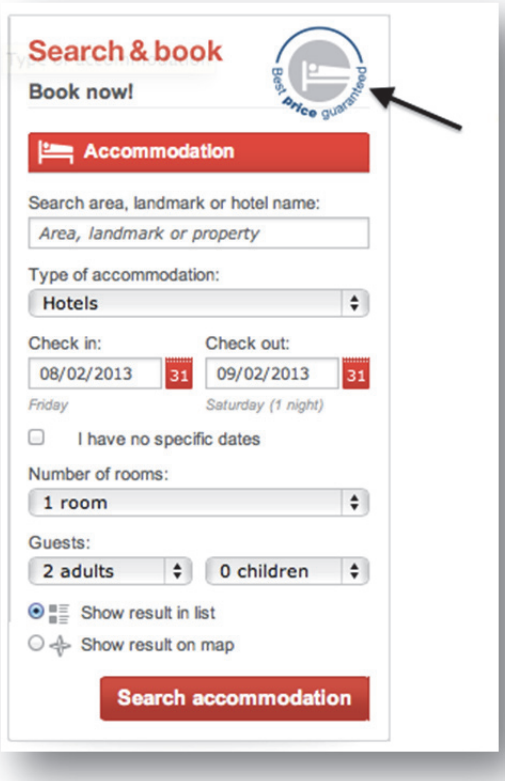



**Abbildung 10. Norwegen Bestpreisgarantie**

**Australien: Open Data**

Australia Tourism Data Warehouse (ATDW) wurde 2001 von allen australischen LTOs und der NTO gegründet und agiert als Daten Provider (seit kurzem auch als Buchungs-Gateway). Diese Plattform ist der landesweite Standard für touristische Daten und beinhaltet 27.000 Objekte (Hoteldaten, Attraktionen, Events, Destinationen,...). ATDW bietet Vorteile sowohl für die Industrie, als auch für den Konsumenten. Der Verbraucher profitiert von den qualitativ hochwertigen Daten über australische POI (Points of Interest), und für die Tourismusbranche besteht die Möglichkeit sich kosteneffizient an einer wachsenden e-Commerce

Wertschöpfungskette zu beteiligen. Zum Business Modell von ATDW zählt vor allem die aktive Vermarktung der Daten.

**Schweiz: Buchungsplattform**

Die NTO Webseite der Schweiz bietet eine eigene Buchungsplattform an, welche von STC (Switzerland Travel Centre) betrieben wird. Im Jahr 2011 wurden 1,8% der Hotelbuchungen über dieses System getätigt (Schegg & Fux, 2012). Dies entspricht 10% der elektronisch durchgeführten Buchungen[5].

## 3.2 Buchungsprozess DMO Webseiten

Da es schwierig ist die komplexen Buchungsprozesse in einer Webseitenanalyse zu erfassen, würde für eine detaillierte Ausarbeitung eine eigene Untersuchung benötigt werden.

Von den 24 untersuchten Destinationen bieten 20 davon ihren Gästen eine Möglichkeit an Buchungen durchzuführen. Als Buchungsmöglichkeit wurde das Anbieten eines Web-Formulars mit Abfragemöglichkeiten, das anschließende Auflisten der Unterkünfte und touristischen Leistungen gemäß der Suchanfrage und das Anbieten eines „Buttons“ zur direkten Buchung festgelegt. Diese Buchungsmöglichkeit wird beim Großteil der DMOs mit Hilfe eines externen Partners durchgeführt (sei es durch integrierte Widgets[6] von externen IT-Anbietern, durch Weiterleitung auf Meta-Suchmaschinen, oder durch Weiterleitung auf Buchungsplattformen bzw. auf die IBE [Internet Booking Engine] des jeweiligen Leistungsträgers). Diese unterschiedlichen Modelle werden in diesem Kapitel näher beschrieben.

---

[5] Zu den elektronischen Buchungen zählen: Online-Buchungsportale, Echtzeitbuchungen Hotelwebseiten, Global Distributionssysteme (GDS), Central Reservation System (CRS), Social Media und nationale Tourismusorganisationen (NTO) (Schegg & Fux, 2012). Der Anteil der NTO Buchungen beträgt in dieser Gruppe 10%.

[6] Widget ist ein sehr allgemeiner Begriff und umfasst die Bezeichnung von Steuerelementen in grafischen Benutzeroberflächen und Mini-Anwendung für Webbrowser und Desktop. Charakteristisches Merkmal ist die Eigenschaft eine grafische Komponente in einem größeren System zu sein, die auf Benutzereingaben reagieren kann.“ (Stachow, 2010)

Die untersuchten Destinationswebseiten besitzen vier verschiedene Buchungs-Modelle.

**A: Eigene Buchungslösung**

Durch eine selbst entwickelte Buchungslösung wird der gesamte Tourist-Lifecycle abgedeckt und der Kunde geht bei der Buchung nicht „verloren“. Weiters besteht die Möglichkeit Marketing im der Nachkaufsphase zu betreiben. Somit sind Destinationen mit einer eigenen Lösung in keiner Art und Weise von externen Partnern abhängig und können daher ihre Produkte bzw. die Produkte ihrer Leistungsträger selbstständig vermarkten und verkaufen.

Lediglich Norwegen und Schweiz bieten ihren Kunden eine eigene Lösung an. Durch eine Bestpreisgarantie versucht Norwegen noch mehr Vertrauen seiner Gäste zu gewinnen und sie dadurch von weiteren Preisvergleichen abzuhalten.

**B: Externer Partner – Integration auf eigener Destinationswebseite**

In diesem Modell wickeln die Destinationen ihre Buchung mit Hilfe eines externen Partners ab. Der Buchungsprozess ist jedoch im Layout der Destinationsseite eingebunden und dem Kunden wird das Gefühl vermittelt direkt bei der Organisation zu buchen, obwohl technisch die Applikation beim externen Partner läuft. Diese Variante wird bei den meisten untersuchten DMOs verwendet.

**C: Externer Partner – Weiterleitung auf externe Buchungsplattform**

Ähnlich wie im Modell davor werden externe Partner für das Buchungsangebot verwendet, jedoch verweist die Destinationsseite beim Buchungsprozess auf die externe Buchungsplattform des Partners. Dadurch geht der Kunde nicht nur technisch „verloren“, sondern der Kunde merkt diesen Wechsel der Webseiten auch optisch, wodurch das Kundenvertrauen verloren gehen kann. Zum Beispiel verweisen Wien, Steiermark und Kärnten auf eine externe Buchungsmaschine.

**D: Metasuchmaschine**

Manche Destinationen haben auf ihrer Destinationsseite eine Meta-Suche integriert, die plattformübergreifend die Angebote vergleicht. Dadurch erhält der Kunde die Entscheidungsmöglichkeit, auf welcher Plattform er buchen will. Bei diesem System gelangt der Kunde über zwei Systeme zu seiner Buchung. Zum einen ist es das System der Meta-Suche und zum anderen die Plattform der endgültigen Buchung. Die ÖW Seite hat solch eine Metasuchmaschine in ihrer Webseite integriert.

Keine der nationalen Destinationen besitzt eine eigene Buchungslösung (Variante A), sondern haben entweder Modell B, C oder D im Einsatz. Zwei Drittel der untersuchten nationalen

DMO Webseiten verwenden Feratel für die Buchungsabwicklung, die restlichen Destinationen verlinken auf andere Buchungsplattformen.

## 3.3 Entwicklung Online Buchungen

Der rasante Anstieg des e-Tourismus ist in der nachstehenden Grafik ersichtlich. 2011 erfolgten 77% aller Buchungsanfragen an österreichische Hotels online (Kohl & Partner, 2011).

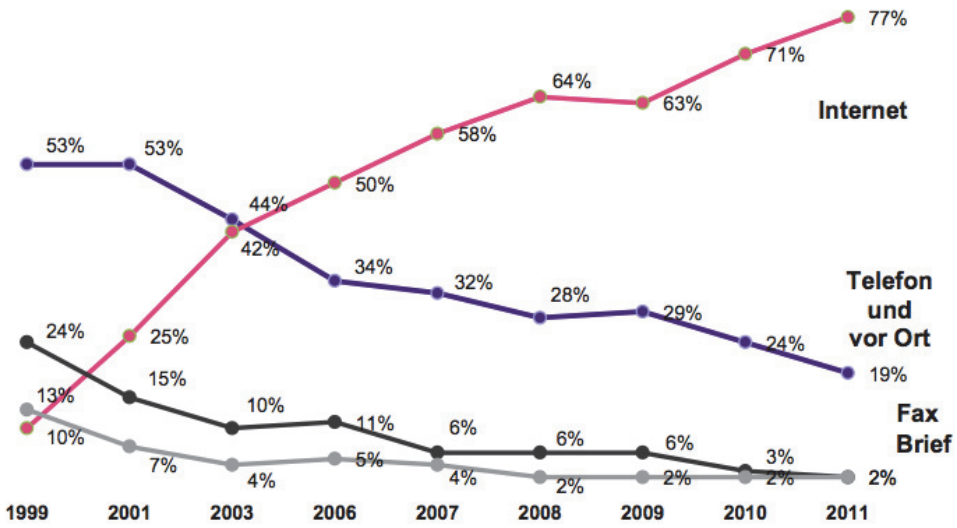



**Abbildung 11. Buchungsanfragen 2011 (Kohl & Partner, 2011)**

In Europa werden 36% des gesamten Reiseumsatzes „online“ getätigt (zum Vergleich: in den USA sind es 39%). Von diesem Online-Anteil werden fast 40% über Online Travel Agencies (OTA) abgewickelt (TOURISMlink, 2012).

Der Online Vertrieb ist daher für Tourismusbetriebe der wichtigste Buchungskanal. Im Jahr 2011 wurden bereits 76% aller Buchungen über Online-Medien getätigt (Kohl & Partner, 2011). Um diesen Trend zu nutzen, sind Hotels angehalten Direktbuchungen auf ihrer Webseite anzubieten. Bereits 58% aller Hotels bieten ihren Besuchern die Möglichkeit, ihre Buchung direkt auf der hoteleigenen Webseite zu tätigen (Maurer, 2012). Aus der Online-Umfrage zur Vertriebssituation auf den Hotelmärkten für das Jahr 2011 von (Schegg und Fux, 2011) geht hervor, dass allerdings nur 6,6% der Buchungen über Echtzeitbuchungssysteme der Hotelwebseiten durchgeführt werden. Fast doppelt so viele (12,6%) werden über Online-Buchungsportale getätigt, dies entspricht 60% aller elektronisch durchgeführten Buchungen[7].

[7] Zu den elektronischen Buchungen zählen: Online-Buchungsportale, Echtzeitbuchungen Hotelwebseiten, GDS, Central Reservation System (CRS) und Social Media (Schegg & Fux 2012). Anteil der Online-Buchungsportale in dieser Gruppe beträgt 60%.

In Wien werden noch mehr Nächtigungen über Onlineplattformen abgewickelt, im Jahr 2011 waren es 31,8%.

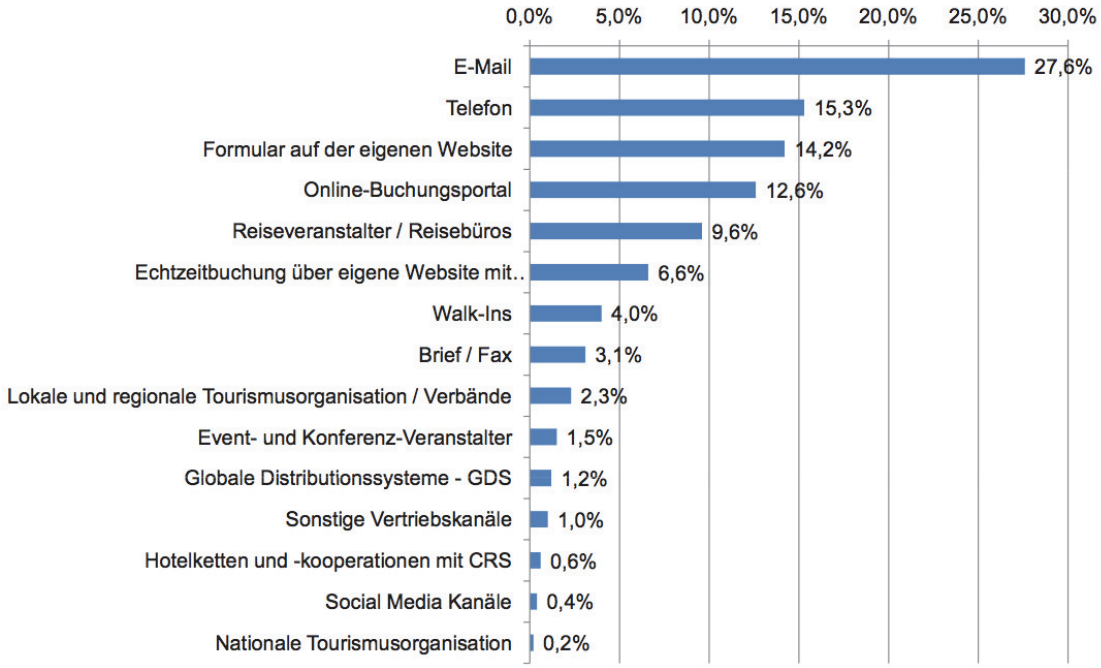



**Abbildung 12. Buchungskanäle Österreich 2011 (Schegg & Fux, 2011)**

In der nachstehenden Grafik in Abbildung 13 ist anhand der Schweizer Buchungskanäle sehr gut zu erkennen, dass der Buchungsanteil der OTAs viel schneller wächst im Vergleich zu allen anderen Bereichen.

Diesen Vertriebskanal der Onlineplattformen teilen sich wenige internationale Portale. In Österreich ist „booking.com“ sehr stark vertreten und 44% aller Betriebe geben an, dass über diese Plattform die meisten Buchungen stattfinden. Bei den 4-/5-Sterne-Betrieben ist dieser Anteil sogar bei 57% (Maurer, 2012).

In Österreich ist der Buchungsmarkt stärker auf „booking.com“ konzentriert, als im Vergleich zu den gesamten DACH Ergebnissen. In der länderübergreifenden Erhebung gibt es neben „booking.com“ mit „HRS (Hotel Reservation Service)“ noch einen zweiten großen Anbieter (Schegg & Fux, 2012).

Weiters schätzen Schegg & Fux (2011) in ihrer Studie die Kommissionszahlungen der Hotelbetriebe. Demnach leisten Österreichische Tourismusbetriebe 251 Millionen Euro Kommissionen an Reisemittler, von denen 134 Millionen Euro für Online-Kanäle aufgewendet wurden. Der größte Anteil dieser Zahlungen geht in Höhe von 101 Millionen Euro an Onlineplattformen.

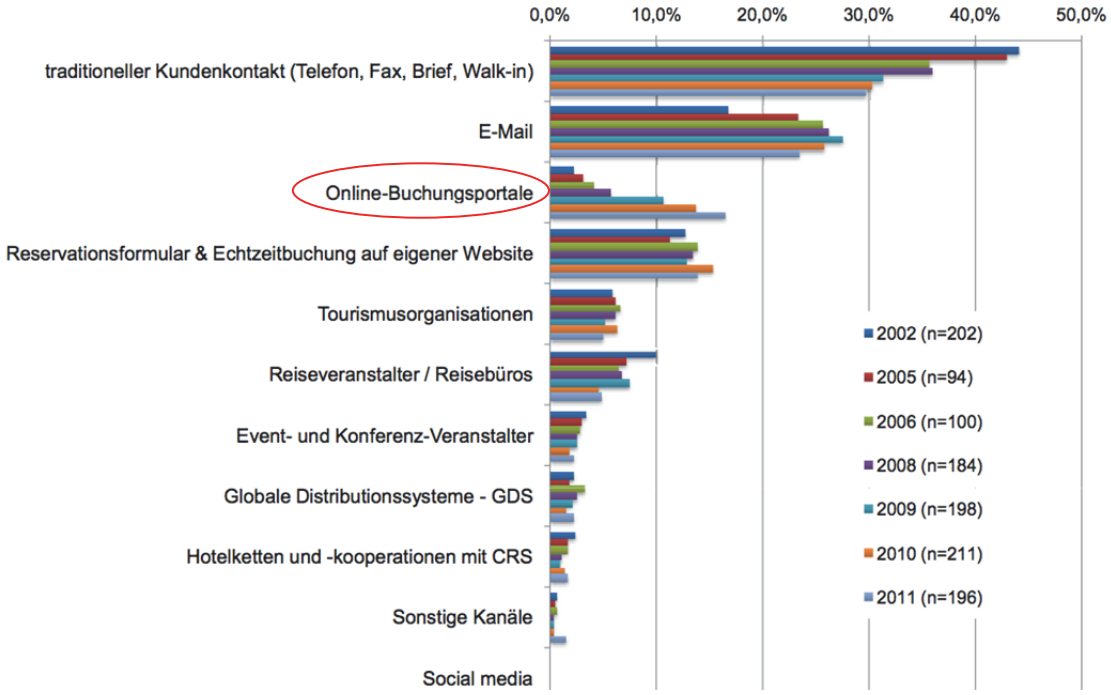



**Abbildung 13. Buchungskanäle in der Schweizer Hotellerie 2002-2011**

## 3.4 Die Position der LTO / RTO / NTO

Im Zuge dieses Projektes wurden Interviews mit Vertretern von LTOs und RTOs geführt. Die Gesprächspartner kamen aus unterschiedlichen Bereichen, die in der nachstehenden Tabelle angeführt sind.

| Tourismusorganisation | Zuständigkeitsbereich des Gesprächspartners | Datum |
|---|---|---|
| LTO Wien | Strategische Destinationsentwicklung, Themen- & Content-Management, Veranstaltungsredaktion & -datenbank | 08.02.2013 |
| LTO Tirol | Digitale Medien | 12.02.2013 |
| LTO Oberösterreich | Unternehmensleitung | 12.02.2013 |
| RTO Zillertal | Unternehmensleitung | 12.02.2013 |
| Österreich Werbung | Brand Management, Strategie Digitale Medien | 18.02.2013 |
| LTO Kärnten | Unternehmensleitung, IT | 19.02.2013 |

**Tabelle 4. Interviewpartner**

Die Themen der Interviews basieren auf den ersten Ergebnissen der Status Quo Analyse und einem ersten Entwurf der Alternativen. In den Interviews wurden Punkte wie etwa Bu-

chung, Innovation, Business Model, Stärken/Schwächen in den Transaktionsphasen, Datenverwertung, etc. diskutiert.

**Qualitative Zusammenfassung**

Alle Tourismusorganisationen sehen ihren Auftrag in der Informationsbereitstellung. Die Untersuchung zeigt auch, dass dieser Bereich durch die Organisationen sehr gut abdeckt ist und umfangreiche Services und Leistungen angeboten werden.

Unterschiedlicher sind die Meinungen von den Tourismusorganisationen zu dem Thema Buchungen. Hier fühlen sich einige Organisationen primär nicht zuständig, für andere hingegen ist dies ein zentraler Punkt. Die Problemsicht dieses Themas ist stark zur Nähe des Leistungsträgers abhängig. Für Regionen spielt dieser Punkt eine bedeutendere Rolle als im Vergleich zu vielen Organisationen auf Bundesländerebene.

Diese Zurückhaltung einiger LTOs hängt auch stark mit der unsicheren rechtlichen Lage zusammen. Viele haben Bedenken bezüglich rechtlicher Konsequenzen, welche es in der Vergangenheit schon gegeben hat. Aus diesem Grund habe man daher auch das Service der Buchung in die Hände eines externen Partners (bzw. einer OTA oder Meta-Suchmaschine) gegeben.

Den Tourismusorganisationen ist bewusst, dass dieses „Outsourcen“ der Buchungen zu Problemen in der Nachkaufs-Phase führt. Dadurch, dass der Tourist seine Buchung auf anderen Plattformen durchführt, geht nicht nur der Kunde an sich verloren (mit den Kundendaten), sondern die Organisation hat auch keine Informationen mehr über das Kaufverhalten (Transaktionsdaten) ihrer Gäste. Somit ist ein Nachkaufs-Phasen-Marketing nicht möglich und dem Kunden können keine personalisierten Produkte angeboten werden.

Weiters stehen die Gesprächspartner der Einführung einer möglichen österreichweiten (Buchungs-)Lösung skeptisch gegenüber. Einerseits gibt es teilweise eine Reserviertheit gegenüber neuer Lösungen im Allgemeinen, andererseits sieht man keine Chance im Wettbewerb mit den großen Buchungsplattformen. Oft werden die Summen der Werbeausgaben dieser Plattformen als Argument genommen, um eine Chancenlosigkeit in diesem Markt zu veranschaulichen.

Aus den Gesprächen mit den Vertretern der DMOs ist auch hervorgegangen, dass die Tourismusorganisationen kein Revenue Modell im digitalen Bereich besitzen und auch kein Anreiz dafür bestünde, ein derartiges Modell oder Strategie einzuführen. Es werden Daten weder verkauft, vermietet, noch gibt es ein Erlössystem bei Buchungen (mit Ausnahme von geringen Einnahmen bei Kommissionsmodellen).

Die befragten Destinationen haben auch unterschiedliche Sichten zu „IKT-Strategien“ und „Innovations-Strategien“. Während für einige Organisationen diese Bereiche sehr relevant sind und zu einem zentralen Punkte gehören, beschäftigen sich andere Organisationen weniger

damit. Es ist zu erkennen, dass der Druck für Veränderungen im Buchungsbereich an die DMOs wächst, je „näher“ sich die Organisation zum Leistungsträger befindet (Differenz zwischen regionaler und überregionaler Organisation). Diese unterschiedlichen Sichtweisen machen sich beim Webauftritt der Destinationen bemerkbar und ersichtlich.

Bei den Gesprächen ist vereinzelt auch der Wunsch nach touristischen Konferenzen und Workshops mit vermehrter Teilnahme von Industriepartnern geäußert worden.

## 3.5 Position der Technologie-Anbieter

Im Zuge des Projekts ist mit einigen nationalen Technologieanbietern, die Software (sei es Buchungslösungen, oder CRM[8]-Tools), Webseiten (z.B. Hotel- oder Organisationswebseiten) oder Beratung (z.B. Search Engine Optimization) für die Tourismusbranche anbieten bzw. vertreiben, gesprochen worden.

Viele IKT Anbieter sind der Meinung, dass die Problematik nicht auf den Organisationsebenen (z.B. LTO, RTO) liegt, sondern bei den Hoteliers bzw. Leistungsträgern selbst. An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass die IT Dienstleister ihre Position und Richtung der Aussagen abhängig von deren Geschäftsmodell formulieren.

Den Aussagen zufolge würden die Leistungsträger selber keine aktive Vermarktung betreiben und werden sich daher immer mehr in die Abhängigkeitsspirale der Vertriebspartner begeben. Obwohl dies im Offline-Bereich in vielen Fällen seit langer Zeit schon akzeptiert worden ist (vgl. Abhängigkeit von großen Reiseanbietern), ist dieses Problem im Online-Bereich durch die direkte Vergleichbarkeit im Internet nur um einiges präsenter geworden. Auf der anderen Seite können viele Hoteliers, die bereits bei großen OTAs gelistet sind, nicht mehr aktiv in den Onlinevertrieb eingreifen, da sie rechtlich an die Vertragsbedingungen der OTA gebunden sind. Ein IT Anbieter sprach hier direkt die Problematik an, dass sich OTAs durch derartige Verträge das Recht einräumen, mit dem Namen des Hotels zu werben. Dies stärkt natürlich in erster Linie die Reputation (und indirekt ein Suchmaschinenranking) der OTA und nicht des Hotels. Diesem Phänomen müsse entgegengewirkt werden, damit die Leistungsträger das alleinige Vermarktungsrecht ihres Namens zurückgewinnen. Erst dann können die OTAs (zumindest für bestimmte Regionen) wieder an Popularität verlieren und es werde wieder vermehrt direkt auf den Webseiten der Leistungsträger gebucht.

Weiters wird von den IT Anbietern kritisiert, dass viele Leistungsträger keine qualitativ hochwertigen Internetauftritte vorweisen können. Speziell die Hotelwebseiten wären schlecht strukturiert und animieren nicht zu einer Buchung (abgesehen von der Gegebenheit, dass viele Betriebe keine direkte Buchungsmöglichkeit anbieten). Ebenso sind die Services, die auf den

[8] CRM (Customer Relationship Management System)

Webseiten angeboten werden, nicht innovativ und kundenorientiert genug. Ein mögliches Service, das vorgeschlagen wurde, wäre z.B. die Möglichkeit der „Lückenbuchung“. Dieses Service würde es dem Leistungsträger ermöglichen, tageweise jene Zimmer zu verkaufen, die nicht vergeben sind. Auf nahezu allen Hotelwebseiten wird nämlich nach einer negativen Zimmeranfrage kein Alternativtermin vorgeschlagen (z.B. kürzere Aufenthaltsdauer oder Umziehen in eine andere Zimmerkategorie).

Ein weiterer Kritikpunkt seitens der IT Anbieter, wäre die schlechte Umsetzung bzw. das Fehlen einer SEO (Search Engine Optimization) / SEM (Search Engine Marketing) Strategie in Bezug auf die Webseiten der Leistungsträger. Viele Webseiten der Leistungsträger würden nämlich neben der Buchungsmöglichkeit auch eine Suchmaschinenoptimierung vermissen, um Traffic über Suchanbieter generieren zu können. Einerseits sind fehlende Skills in diesem Gebiet die Ursache dafür, andererseits das fehlende Budget für SEM, das oftmals von professionellen Agenturen umgesetzt wird. Ein negativer Nebeneffekt, der in Zusammenhang mit diesem Thema oft genannt wird, ist die fehlende Kooperation innerhalb von Regionen beim Erwerb von Google Keywords. Dies führt dazu, dass Hotels, Tourismusbetriebe (Restaurants, Skiverleih, etc), sowie Tourismusorganisationen gegenseitig die Keyword-Preise nach oben lizitieren[9].

Generell sehen die IT Anbieter die Lösung der Situation nicht in der Entwicklung einer neuen österreichischen (Buchungs-/Reise-)Plattform. Man steht dieser Alternative eher kritisch gegenüber und sieht die Gefahr/Problem in der Generierung der kritischen Masse (zu hohe Marketingkosten). Stattdessen wird eher empfohlen die Services und Webseiten der Leistungsträger zu verbessern und hier durch Schulungen bessere In-House Skills zu generieren.

Allerdings gibt es auch IKT-Anbieter, die bereits mit der Entwicklung von eigenen überregionalen Vertriebsplattformen begonnen haben. Beispielsweise gibt es ein Unternehmen, das eigenständig eine Endkundenplattform entwickelt hat, die „geringere“ Kommissionen für Leistungsträger anbietet. Auf dem Portal setzt man auf „faire Preisgestaltung“ und deckelt die Kommissionen mit 10%. Tourismusorganisationen und Landesverbände können auf zwei Arten an dem Portal teilnehmen: einerseits als Affiliate Partner ohne Investition (damit können Verbände ihr Buchungsgeschäft auf Wunsch outsourcen); andererseits als Lizenzpartner mit Erstinvestition eines eigenen Frontends und Reservierungszentrale.

---

[9] Google verwendet einen Auktionsmechanismus zum Festsetzen von Preisen für verschiedene Keyword-Kombinationen (z.B. „Skifahren“ + „Tirol“). Bieten mehrere Kandidaten auf dieselben Kombinationen, bedeutet dies höhere Preise für alle.

## 3.6 Generelle Rolle von Destinationen

Wie schon in der Einleitung erwähnt, hat im Rahmen der ENTER Konferenz 2013 in Innsbruck ein Workshop stattgefunden, der sich dem Thema „Destination und deren zukünftige Bedeutung im digitalen Markt“ widmete. An diesem Workshop haben nationale und internationale Experten aus dem Bereich e-Tourismus (Wissenschaft, Industrie, Tourismusorganisationen) teilgenommen. Der Workshop ist von der TU Wien organisiert und moderiert worden. Die Teilnehmer haben im Vorfeld vier Fragestellungen zum Thema DMO erhalten, die zur Vorbereitung auf den Workshop ausgearbeitet werden sollten. Im Workshop sind diese Themen diskutiert und die verschiedenen Meinungen zusammengefasst worden. Vorwiegend ist die Rolle einer DMO und ihre Aufgaben im digitalen Markt diskutiert worden. Dabei sind „klassische“ DMO Aktivitäten und Aufgaben wie beispielsweise Marketing und Branding in der Diskussion vernachlässigt worden.

Die vier Fragestellungen im Workshop lauteten:

- Was ist die Rolle und das Ziel einer Destination bzw. ihrer Organisation im elektronischen Markt (neben den „klassischen“ DMO Aktivitäten)?
- Was könnten die Aufgaben/Funktionen eines modernen DMO Systems (DMS[10]) sein?
- Kann so ein System mit kommerziellen Systemen am Markt mithalten?
- Soll eine DMO ein Geschäftsmodell verfolgen und wie könnte ein Geschäftsmodell eines solchen neuen Systems aussehen?

Zusammenfassend kann man festhalten, dass neben den klassischen DMO Aktivitäten vor allem die Qualitätskontrolle der Daten, der Services und des Inhalts als eine der wichtigsten Aufgaben am digitalen Markt angesehen wird. Weiters wird auch seitens mehrerer Experten die Rolle des „Early Adopters“ bzw. „Enablers“ als äußerst wichtig eingestuft. Konkrete Beispiele wurden hier von der Schweizer Tourismusorganisation genannt: z.B. „Free Wlan“ oder die „Tourist SIM Card“. Eine DMO solle aber nicht nur Services für den Konsumenten anbieten, sondern auch für touristische Leistungsträger. Beispielsweise sehen viele internationale Experten eine DMO (bzw. deren DMS) als Wissens- und Innovationsplattform mit enger Verbindung zu Wissenschaft und Industrie zur Nutzung von Netzwerkeffekten. Genau dieses Netzwerk ist auch wichtig für Kooperationen, um die kritische Masse zu erreichen und um domain-übergreifende Pakete anbieten zu können (auch Kooperation mit anderen Industrien).

Wichtig ist vor allem den Kunden zu verstehen um auf seine Bedürfnisse eingehen zu können. Dies kann durch unternehmensübergreifende Datenanalyse mit Hilfe von Statistik, Textmining und Netzwerkanalyse geschehen. Dabei stehen statische und dynamische User-Daten (z.B. Transaktions- und Interaktionsdaten) im Vordergrund der Analyse. Aufgrund die-

[10] DMS (Destinationsmanagementsysteme)

ser Auswertungen können dann in weiterer Folge automatisierte Marketing-Aktivitäten gesetzt werden.

Wie schon vorhin erwähnt, war man sich in der Diskussion einig darüber, dass ein neues Destinations-System nur durch innovative Services am Markt überzeugen und langfristig bestehen kann. Hierbei ist der Touristenentscheidungsprozess angesprochen worden. Während bei nahezu allen OTA Webseiten das touristische Produkt auf ein Hotelzimmer heruntergebrochen wird, solle ein neues System eine Destination als „Ganzes“ darstellen. Der Gast entscheidet sich ja auch zuerst für eine Destination und überlegt erst dann über Details wie Attraktionen, Hotel, etc. Ein innovatives Service könne somit beispielsweise ein Entscheidungs-Unterstützungs-System sein, dass die Kundenbedürfnisse erkennt und dementsprechende Produktbündel anbietet. Wichtig wiederum ist hier, dass der Gast auf der DMO Seite gehalten wird und nicht zur Buchung auf externe Webseiten weitergeleitet wird.

In der Diskussion ist auch mehrmals unterstrichen und darauf hingewiesen worden, dass eine Destination mehr als nur Tourismus sei. Das bedeutet, dass nicht alle Kriterien, die ein Gast bei der Urlaubsentscheidung beachtet touristischer Natur sind (z.B. Erreichbarkeit).

## 3.7 Technologietrends

In diesem Punkt werden für den Tourismus relevante Technologietrends (siehe auch Staab & Werthner, 2002) vorgestellt und beschrieben. Diese Punkte haben sich auch bei den Workshops an der Fakultät Informatik der TU Wien und „IKT Trends 2020“ von der OCG (Österreichische Computer Gesellschaft) herauskristallisiert.

**Mobile Access / Mobile Device**

Mobile Endgeräte gewinnen immer mehr an Bedeutung, schon heute ist fast jedes zweite Mobiltelefon ein Smartphone[11]. Das Marktforschungsinstitut Gartner[12] prognostiziert, dass im Jahr 2013 der PC vom Mobiltelefon als wichtigstes Gerät für den Internetzugang abgelöst wird. Weiters werden bis zum Jahr 2015 mehr als 80% aller verkauften mobilen Geräte Smartphones sein. Auch Tablets gewinnen immer mehr an Einfluss. Diese Annahme spiegelt sich auch darin, dass bis zum Jahr 2015 das Verhältnis der verkauften Tablets zu den verkauften Notebooks 1:2 sein wird.

[11] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237079/umfrage/anteil-der-smartphone-nutzer-an-allen-mobilfunknutzern-in-deutschland/ (14.05.2013 23:00)

[12] http://www.gartner.com/newsroom/id/2209615 (14.05.2013 23:00)

Bereits heute werden 65% aller am selben Tag durchgeführten Hotelreservierungen von Smartphones durchgeführt[13]. Durch die „Mobile Welle“ werden die touristischen Stakeholder noch stärker in diese Märkte investieren müssen, um die Konsumenten zu erreichen. Die Webseiten werden für mobile Geräte optimiert und eigene Apps werden in den unterschiedlichen Online Stores angeboten. Die Smartphones der Kunden werden in den Geschäftsprozessen immer mehr eingebunden und werden den PC als Buchungsgerät ablösen.

**Internet of Things**

Unter Internet of Things (IoT) versteht man die Anbindung von physischen Gegenständen wie Kundengeräte, physische Güter und Anlagen an das Internet (Guinard et al., 2010). Die größte Stärke dieser Technologie ist die hohe Auswirkung auf mehrere Aspekte des Alltages und auf das Verhalten von potenziellen Nutzern. Aus der Sicht der Konsumenten, wird der Nutzen der IoT Einführung sowohl im Arbeitsumfeld, als auch im häuslichen Bereich sichtbar (Atzori et al., 2010). Die Schlüsselfunktionen von IoT sind Sensoren, Bilderkennung und NFC[14] Zahlung. Diese Techniken sind bereits bei mobilen Geräten eingebettet[15]. Die Technologie wird sich in Zukunft aber nicht nur auf Smartphones und Tablets beziehen, sondern eine breite Palette an Geräten bedienen (z.B.: Navigationsgeräte im Auto, Armbanduhren, Kühlschränke, Gesundheitswesen, Entertainment-Systeme, intelligente Plakate, etc.). Diese Vision, dass „alles mit allem“ kommuniziert, ermöglicht eine Vielzahl an neuer Anwendungen und Dienste und bietet neue Herausforderungen für den IT Markt.

Dieser Trend ist auch für die Tourismusbranche von großer Relevanz. Da es zu einer expliziten und impliziten Interaktion seitens der Nutzer kommt, muss der Anbieter auch eine explizite und implizite Kommunikation zur Verfügung stellen. Dies bedeutet, dass die touristischen Stakeholder hier vor neuen Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen stehen.

**New Access / New Search**

Die Suche von bestimmten Inhalten und Informationen im Internet war und ist in den letzten Jahren vor allem durch Google geprägt worden. Während sich die Funktionalität der Suche ständig weiterentwickelt und verbessert hat (vgl. Volltextsuche, semantische Suche, Stichwortsuche, Autocomplete, etc.), hat sich in den letzten Jahren an der Grundmethodik des Suchprozesses nicht geändert: man tippt in Suchformulare Stichwörter ein, nach denen man suchen möchte und erwartet sich Ergebnisse aus den Suchanfragen. Jedoch hat sich das Such-Paradigma seit kurzer Zeit in Richtung einer „impliziten Suche“ entwickelt. Der User weiß

[13] http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/ (14.05.2013 23:00)

[14] Near Field Communication ist ein Übertragungsstandard zum Austausch von Daten per Funktechnik

[15] http://www.gartner.com/newsroom/id/2209615 (14.05.2013 23:00)

oftmals nicht nach welchen Kriterien er suchen möchte bzw. nach was er eigentlich suchen möchte (nicht zuletzt auf Grund der „Overbundance of Information“). Dieses Phänomen findet man speziell im Tourismus wieder. Das Surfen auf Reiseplattformen dient nämlich nicht ausschließlich der effizienten Informationssuche, sondern verfolgt hedonistische Ziele: Stimmungsvolle Bilder können positive Emotionen wecken. Der User erlebt den bevorstehenden Urlaub vor seinem geistigen Auge und verspürt dadurch Genuss (Vogt und Fesenmaier, 1998).

Hier setzt das Thema Inspiration an. Geht man davon aus, dass etwa ein Drittel derer, die beabsichtigen in nächster Zeit auf Urlaub zu fahren, noch nicht genau wissen wie sie ihren nächsten Urlaub verbringen wollen, so hat jene Plattform die Nase vorne, die nicht nur Suchanfragen beantworten kann, sondern auch aktiv Vorschläge liefert und diese grafisch aufbereitet dem User schmackhaft macht. Der User entscheidet also nicht mehr rational sondern emotional. Diese implizite Suche wird in den meisten Fällen durch mutlimedialen Content (Bilder bzw. Videos) unterstützt. Als Beispiel kann hier die bildhafte Suche PixMeAway[16] genannt werden, die es ermöglicht mittels Bilder den Reisetyp zu ermitteln und auf den User zugeschnittene Reiseangebote vorzuschlagen. In einer Studie von Krinninger (2012), in der einige Reiseplattformen hinsichtlich der Suchmethodik untersucht wurden, wurde diese neue Art der Suche als beliebteste und vertrauenswürdigste Suche eingestuft.

**Augmented Reality**

Durch die vielen Möglichkeiten Augmented Reality (AR) einzusetzen, bei der es um die digitale Kombination von Information und Realität geht, haben die AR Anwendungen viel Potenzial und können somit zum Medium der Zukunft werden (Azuma et al., 2001).

Augmented Reality bietet im Bereich Tourismus viele Möglichkeiten. Smartphones könnten direkt auf das gewünschte Hotel gerichtet werden und Informationen wie Preise, Bewertungen oder freie Zimmer könnten sofort auf dem Gerät angezeigt werden. Diese Technologie ist vielversprechend und vielseitig einsetzbar (Reitmayr & Schmalstieg, 2004).

**Understanding Data**

Für Tourismusorganisationen wird es immer mehr von Bedeutung werden, Daten zu sammeln und zu ihrem Vorteil zu nutzen. Diese Daten reichen vom Kaufverhalten der Kunden, über Webseitenzugriffsdaten (Zugriffszeitpunkte, welche Bereiche werden häufiger benutzt, wie lange werden welche Services benutzt, etc.), bis hin zu usergenerierten Daten einer Community.

[16] http://www.pixmeaway.com (20.05.2013 19:00)

Destinationen können mit Hilfe von Inferenzstatistiken Stichproben nutzen, um auf eine größere Population zu schließen. Somit könnten die Funktionalitäten und Services qualitativ erhöht werden und den Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. Durch diese Methodik kann zum Beispiel das Verhalten eines Users (wo und wie lange findet die Inspirationsphase auf der Webseite statt, welche angebotenen Services werden benutzt, für welche Produkte entscheidet er sich, etc.) auf der Webseite analysiert und mit Hilfe der Ergebnisse die Produkte gezielter und besser vermarktet werden. Das Ziel solcher Methodiken ist es „Forceast Models" und „Behavioral Models" zu erkennen und zu definieren (Blake, 2001).

Weiters wird es für Tourismusorganisationen immer wichtiger, relevante Daten aus den riesigen Datenmengen herauszufinden. Zum Beispiel kann eine DMO den usergenerierten Content von diversen sozialen Plattformen maschinell analysieren und somit die wichtigen Informationen herauskristallisieren. Diese Methoden werden mittels Text- und Data Mining Technologien entsprechend angewandt. Mit Hilfe von Netzwerkanalysen können aber nicht nur Rückschlüsse auf das Userverhalten gemacht werden, sondern sie können auch auf DMOs angewendet werden, um ihre Vernetzung in den digitalen Medien analysieren und dementsprechend verbessern zu können (Piazzi, 2012).

**Collective Intelligence**

In der Wirtschaft bedient man sich schon seit langem dem Konzept der kollektiven Intelligenz, um beispielsweise Businessentscheidungen in Form von Crowdsourcing[17] oder Social Forecasting[18] zu treffen (Ivanov, 2012). Das Management einer Firma kann durch diesen Crowd-Sourcing Ansatz Prognosen, Analysen oder andere Angaben der Mitarbeiter (z.B. über einen Intranet Kanal) verwerten. Aber auch im Internet wird dieser Ansatz immer wichtiger. In den letzten Jahren haben sich durch Zusammenschlüsse (sowohl technisch als auch inhaltlich) von RSS-Feeds, Blogs, Wikis sowie Social Media Kanäle immer wieder dynamische Cluster gebildet, die kollektives Wissen nach Außen publizieren. Dass dieser Ansatz im touristischen Bereich bereits Einzug gehalten hat und auch noch weiter ausgebaut wird, liegt auf der Hand. Schon jetzt bedienen sich touristische Internet-Portale dieser „Macht" des kollektiven Wissens. Ein Beispiel hierfür wäre die gemeinsame Ausarbeitung von Touren[19] in einer Community oder das Bereitstellen von „Insider-Tipps" oder Reisevorschläge für eine be-

[17] Crowdsourcing bezeichnet die Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User (z. B. über das Internet)

[18] Verteiltes Wissen von Mitarbeitern und Experten zu aggregieren und in quantifizierbare Geschäftskennzahlen umzuwandeln, um durch kollektives Wissen Aussagen über den Ausgang zukünftiger Ereignisse zu treffen

[19] Das Portal www.tourradar.com ist ein Community Portal für Backpacker, bei dem die User ihre Touren mit Wissen (z.B. Hinweise auf Richtlinien in bestimmten Ländern, Reisetipps, etc.) anhäufen

stimmte Region. Alle diese Daten werden in Zukunft mittels AI-Techniken[20] ausgewertet und beispielsweise als Parameter für implizite Empfehlungen verwendet.

# 4 Entwicklungen im e-Commerce

Das Kapitel gibt einen qualitativen Kurzüberblick über die Entwicklungen im e-Commerce mit speziellem Augenmerk auf den e-Tourismus (Werthner, 2013).

Der Trend, die „Informatisierung“ der gesamten Wertschöpfungskette ist zwar ein sehr kundenorientierter Ansatz, bedarf jedoch einer (technisch) sehr komplexen Struktur im Vertriebsnetzwerk. Der Kunde verlangt immer mehr nach sogenannten „One-Stop-Shop“ Lösungen, bei der alle Transaktionsphasen abgedeckt werden. Die Vernetzung der Vertriebswege im Hintergrund bleibt für den Kunden transparent. Dies führt zwar einerseits zu einem effizienteren Markt und beschleunigt diesen, jedoch wird das Management dieser Vernetzung komplexer und wird in Zukunft eine bedeutendere Rolle einnehmen (und vor allem die Frage „Wer übernimmt diese Rolle?“). Denn während man in den letzten Jahren im e-Commerce Bereich sehr oft von Process (Re)Engineering gesprochen hat, so liegt nun der Fokus auf „Network Engineering“ (= Definition der eigenen Position im Netzwerk).

Produkte und Services im IKT Bereich werden zunehmend zu „Commodities“. Während man früher zum Beispiel für die Entwicklung und Implementierung von Internet-Services hohes technisches Know-How benötigt hat, kann man diese heutzutage wie „Alltagsgegenstände“ aus dem Internet beziehen. Ein Beispiel hierfür wäre eine Buchungslösung, die über diverse Anbieter als „Out-of-the-Box“ Lösung in die eigene Plattform integriert werden kann (aber auch z.B. CRM-Tools, Social Media Cockpits, Video Channels, etc). Durch diesen Trend sind die Services leichter beschreibbar, haben einen definierten (und überschaubaren) Preis und sind daher leichter austauschbar. Dies erhöht somit die Transparenz des Angebotes und der Produkte, da diese einheitlich beschrieben werden können.

Die Zunahme dieser Commodities am Markt zeigt auch, dass der e-Commerce Bereich durch eine permanente Innovation getrieben ist, bei der sehr rasch neue Marktformen, Services und Technologien entstehen können. Durch die vorhin angesprochene Transparenz sind die raschen Änderungen mit einer sofortigen Nachahmung von Geschäftsideen und Technologien verbunden. Der allseits bekannte „Time-to-Market“-Parameter wird immer kürzer. Will man selbst ständig mit seiner Lösung am neuesten Stand der Technik sein, hat man einen sehr hohen Innovationsdruck (da auch der User/Kunde immer anspruchsvoller wird). Daher sind derzeit Innovationen besonders erfolgreich (teilweise sogar disruptiv), die mit Plattform-

[20] Artificial Intelligence = Künstliche Intelligenz

Strategien verbunden sind (Cusumano, 2010). Diese Strategien bieten Technologien bzw. Services für ein breites Ökosystem von Nutzern und Firmen an. Die Funktionalitäten werden von den Partnern bzw. Wettbewerber zur Verfügung gestellte, welche diese Services gleichzeitig auch nutzen. Der Plattformbetreiber stellt also die Grundfunktionalität zur Verfügung und öffnet diese, um externe Innovation auf seiner Plattform zuzulassen. Dies bedeutet einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber reinen „Produkt"-Lösungen, die ständig eigene Services und Innovationen implementieren und integrieren müssen.

Auf Plattformen mit einem Double-Sided Market müssen sowohl Nachfrager als auch Anbieter vertreten sein. Da vor allem im e-Tourismus die Interessen der Kunden im Vordergrund stehen, werden die Regeln des konsumentenorientierten Marktes von der Nachfrage erstellt. Jedoch verschwimmen die Grenzen dieser beiden Rollen zunehmend. Während man früher im klassischen e-Commerce (vgl. z.B. einen Web-Shop) klar definieren konnte, wer Anbieter und wer Nachfrager ist und vor allem welche Services welche Rolle konsumiert, ist dies in letzter Zeit (aber vor allem in zukünftigen Entwicklungen) nicht mehr so leicht möglich. Denn oft gibt es Services auf Plattformen, die einerseits für den Kunden interessant sind aber auch andererseits für den Anbieter (z.B. Preismonitoring, Bewertungen, etc.).

In der Entwicklung dieser Plattformen mit ihren Netzwerkeffekten sind zumeist hohe Konzentrationstrends beobachtbar. Positive Netzwerkeffekte liegen vor, wenn bei einer wachsenden Anzahl an Teilnehmern, der Nutzen und die Zahlungsbereitschaft eines Konsumenten steigen. In letzter Zeit hat sich gezeigt, dass es genau durch diese Effekte zu einer Konzentration auf eine geringe Anzahl bestimmter Plattformen im Internet kommt. Somit gilt das „The Winner takes it all" Prinzip und der Markt wird auf wenige (teilweise sogar nur einen) Anbieter reduziert.

Ständig neue Services und Produkte führen zu einer Zunahme der Komplexität des Marktes. Die gleichzeitig schnelle technologische Entwicklung erfordert eine enge Verzahnung von Forschung und Innovation (siehe auch die Bedeutung der ENTER Konferenz[21]). Mit Hilfe von Forschung und Entwicklung kann man auf diese schnellen Änderungen reagieren und Vorteile für seinen Markt (z.B. den Tourismus) nutzen.

[21] Diese international führende Konferenz im Bereich IT & Tourismus wurde 1994 ins Leben gerufen

# 5 Zusammenfassung der Situation

Gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Status-Quo Analyse und dem im vorhergehendem Kapitel beschriebenem Kurzüberblick über die Entwicklungen im e-Commerce kann eine Zusammenfassung der Situation getroffen werden.

Die untersuchten österreichischen DMO Webseiten erreichen bei der Webseitenanalyse ein sehr gutes Ergebnis. Im Vergleich zu den internationalen Destinationen sind die Webseiten der österreichischen Tourismusorganisationen im vorderen Feld zu finden und können in den meisten Bereichen sogar in Sachen Servicefunktionalität und –qualität mit besseren Ergebnissen als die meisten internationalen Plattformen aufwarten. Vor allem besitzen die nationalen Webseiten sehr gute Funktionalitäten bei den Themen „B2B“, „Services während des Urlaubes“, „Visueller Auftritt“.

Aus der Webseitenanalyse und den Interviews geht jedoch hervor, dass DMOs Schwierigkeiten im Buchungsprozess aufweisen. Der Begriff „Schwierigkeit“ ist an dieser Stelle allerdings näher zu erläutern. Obwohl nahezu alle DMOs ihren Kunden Möglichkeiten anbieten einen Buchungsprozess anzustoßen, gibt es Kritikpunkte. Denn das „Anstoßen“ des Buchungsprozesses wird auf fast allen Plattformen durch ein Webformular ermöglicht. Dieses Webformular wird in den meisten Fällen von einem externen Provider zur Verfügung gestellt. Der Kunde wird in der Folge nach Eingabe der Daten auf eine externe Seite weitergeleitet und muss/kann dort den Buchungsprozess vollenden. Durch dieses „Outsourcen“ der Buchung können die Organisationen den gesamten Tourist-Lifecycle auf der eigenen Seite nicht vollständig abdecken und verlieren somit essentielle Daten des Kunden. Somit besteht oft keine Marketing- bzw. Kundenbindungsmöglichkeit in der Nachkaufs-Phase. Genau diese Phase ist jedoch äußert wichtig, um den Kunden an die Region zu binden.

Zum Thema Buchung ist zusammenfassend zu erwähnen, dass die „Problemsicht“ abhängig von der „Nähe“ zum Leistungsträger ist (regionale Ebene vs. Landeseben). In den Gesprächen mit den LTOs und der ÖW konnte eine große Zurückhaltung (mit Ausnahmen) im Buchungsthema erkannt werden. Einige sehen dies nicht als ihre primäre Aufgabe und haben auch teilweise Bedenken hinsichtlich rechtlicher Konsequenzen. Einer österreichweiten Plattform (mit Buchungsmöglichkeit) stehen die meisten Interviewpartner eher skeptisch gegenüber und weisen darauf hin, dass es keinen Sinn macht, mit den „großen“ Plattformen (OTAs) zu konkurrieren.

Den LTOs und der ÖW ist allerdings bewusst, dass diese Strategie zu Problemen in der Nachkaufsphase führt, wenn der Kunden im Buchungsprozess auf externe Buchungsmaschinen weitergeleitet wird. Einige Organisationen haben daher aufgrund dieses „Verlusts“ wichtiger Gästedaten bereits die Kommunikation mit den Service-Dienstleistern aufgenommen um Ansätze zur Verbesserung dieser Situation zu diskutieren.

Im Gegensatz zu den Meinungen auf nationaler- und Bundesländerebene zeigte sich in Gesprächen mit regionalen Tourismusorganisationen, dass eine Buchungslösung wünschenswert wäre, um sich einerseits den hohen Kommissionen der OTAs zu entziehen und andererseits die „Datenhoheit“ über die Kunden zurückzugewinnen.

Aus den Trendanalysen geht hervor, dass die Rolle der OTAs im Onlinemarkt weiter zunehmen wird. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass ein Konzentrationstrend auf eine geringe Anzahl von OTAs, die immer „mächtiger“ werden, bereits eingesetzt hat. Auf diesen Plattformen sind die Leistungsträger (vor allem Beherbergungsbetriebe) in eine direkte Vergleichbarkeit geraten, wobei die vergleichbaren Produkte auf Zimmer reduziert werden. Daher hat der Kunde meist nur die Möglichkeit über den Preis zu entscheiden. Kundenbedürfnisse und Motive werden vernachlässigt.

Im Allgemeinen gibt es offene Diskussionspunkte bei der Definition eines Business/Revenue Models der Organisationen im digitalen Bereich. Hier haben die Organisationen vor allem wettbewerbsrechtliche Bedenken.

Die Bedenken der IKT Anbieter richtet sich eher in die Richtung der Leistungsträger. Hier wäre Nachholbedarf in der Direktbuchbarkeit auf den Anbieter-Webseiten, sowie der Suchmaschinenoptimierung. Die Haltung der diversen IKT Anbieter ist allerdings stark geprägt von der Ausrichtung ihres Geschäftsmodells.

Nationale und internationale Experten sind der Meinung, dass eine DMO vor allem sein Kooperationsnetzwerk im online Bereich stärken und erweitern muss. Dies solle auch regions- bzw. auch domainübergreifend geschehen. Der Gedanke deckt sich mit den im Kapitel 5 beschriebenen Entwicklungen im E-Commerce. Aus den Interviews mit den österreichischen Tourismusorganisationen geht allerdings hervor, dass auf Grund der Heterogenität der touristischen Systeme und Daten ein Aufbau eines Netzwerkes sehr schwierig wäre.

# 6 Problemdefinition

Aufgrund der Übersicht des Status Quo und Analyse der nationalen e-Tourismus Branche, der internationalen Studie von Beispielen, sowie den Expertendiskussionen wird das Problem (neu) definiert:

- Tourismusorganisationen und auch Leistungsträger haben sehr hohe Aufwendungen im Onlinebereich (Branding, Marketing, Akquise, etc.) und erlangen dadurch auch sehr hohen Traffic auf den Plattformen und Webseiten. Es gelingt ihnen jedoch nicht, den Kunden bis zum Kaufabschluss und sogar noch darüber hinaus auf der eigenen Plattform zu halten. In den meisten Fällen wird auf externe Webseiten verlinkt und man verliert dadurch die Datenhoheit, obwohl der Kunde möglicherweise sogar die angebotene Leistung in Anspruch nimmt.
- Der e-Tourismus in Österreich ist von starker Heterogenität der Systeme geprägt (jedoch nicht nur in Österreich). Es mangelt an einem einheitlichen tourismusbezogenem Austauschformat. Ohne einen derartigen Standard ist ein Austausch von Daten unmöglich und betrifft vor allem Destinationen und Tourismusorganisationen.
- Durch eine mangelnde Abdeckung des Tourist-Lifecycles entsteht ein ökonomischer „Verlust“ von Kunden und ihren Daten. Unter Tourist-Lifecycle versteht man die komplette Abdeckung aller Transaktionsphasen (Awareness, Informationssuche, Abwägung der Alternativen / Negotiation, Kaufentscheidung, Settlement und Nachkaufsphase). Vor allem die Nachkaufphase ist von diesem Problem betroffen.
- Die Produkte sind „standardisiert“ und meist auf Hotelzimmer reduziert. Dies bedeutet eine sehr einfache Vergleichbarkeit mit der Reduktion auf sehr wenige Parameter. Aufgrund des Wettbewerbs und der großen Bedeutung mancher OTAs sind Leistungsträger quasi verpflichtet auf diesen Plattformen vertreten zu sein. Die Vergleichbarkeit der Produkte beschert wiederum einen Preiskampf. Darüber hinaus verpflichten sich die Leistungsanbieter durch vertragliche Zustimmung, dass sie ihre Produkte zu keinem geringeren Preis als auf der jeweiligen OTA-Plattform anbieten dürfen. Die OTAs haben weiters noch die Erlaubnis der Hotels in deren Namen Werbungen zu schalten. Somit kommt der Kunde bei einer Google Suche nicht mehr auf die Webseite des Hotels, sondern direkt auf die OTA Seite.
- Die bereits starken Zwischenhändler (OTAs) werden mit jedem weiterem Inputfaktor (Hotels, Kunden, Bewertungen, etc.) noch stärker und nutzen den Netzwerkeffekt zu ihren Vorteilen aus. Sie profitieren von standardisierten, vergleichbaren Produkten und dem starken Konzentrationstrend der Plattformen.

- Hotels und Destinationen treten somit in Double-Sided Markets als direkte Konkurrenten im elektronischen Vertrieb bzw. im Online Marketing auf. Dies betrifft sowohl die direkte Preisvergleichbarkeit auf OTA Webseiten als auch den Wettbewerb bei Google AdWords. Dieser direkte Wettbewerb führt damit einerseits zu niedrigeren Preisen für standardisierte Preise (Zimmer) und andererseits zu höheren Kosten bei Google AdWords.

Dadurch entsteht eine **paradoxe Spirale:** Die Vertriebsausgaben der Anbieter für OTA Plattformen, sowie für Suchmaschinenmarketing erhöhen die Abhängigkeit von diesen (inkl. erhöhter Kosten).

# 7 Lösungsansatz

Auf Basis der im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Probleme werden Lösungsansätze vorgestellt. Aus der Problem-Definition hat sich gezeigt, dass der Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes eine zentrale Rolle spielt, weil der Kunde nicht mehr Einzelprodukte haben möchte, sondern Bündel (mit Produkten auch aus anderen Segmenten als den Tourismus). Dies ist sowohl auf technischer Ebene als auch auf organisatorischer Ebene zu bewerkstelligen. Somit ist die Schaffung einer strukturellen Äquivalenz einer Web Netzwerkstrategie und einer Destinations-Kooperationsstrategie als Grundbasis der Lösungsansätze zu betrachten.

Die Vorgangsweise zur Definition der konkreten Lösungsansätze hat sich an den e-Commerce Transaktionsphasen entlang der Wertschöpfungskette orientiert. Jeder Lösungsansatz konzentriert sich jedoch nicht immer auf konkret eine Problemdefinition in einer bestimmten Phase, sondern behandelt meist ein Bündel aus diesen.

**Abbildung 14. e-Commerce Transaktionsphasen**

Die folgende Tabelle 5 soll einen Überblick über die definierten Probleme und die dazugehörigen Lösungsansätze geben.

Es sei erwähnt, dass nicht jede Problemdefinition bzw. Ansatz in der Folge in eine eigene Lösungsoption resultiert. Im nächsten Kapitel werden diese Lösungsansätze strukturiert und gebündelt und in Form von strategischen Handlungsalternativen beschrieben.

| Problem | Lösungsansatz |
|---|---|
| Stärker werden der OTAs | ✓ Entgegenwirken durch Kooperationen (regions- und domainübergreifend)<br>✓ Anwenden von Netzwerkstrategien<br>✓ Plattformstrategie mit offenen Schnittstellen für Integration von externen Innovationen<br>✓ Netzwerkeffekte nutzen (kritische Masse) |
| Heterogenität der Systeme | ✓ Harmonisierung der Datenstruktur und der Interfaces<br>✓ Einheitliche Buchungssysteme<br>✓ Öffnung der Serviceschnittstellen<br>✓ Einheitliche Qualitätskontrolle von Content und Services |
| Veränderte Kundenbedürfnisse | ✓ Kunden bei Interessen / Motiven / Bedürfnissen „abholen“<br>✓ Mapping Kundenmotive/Segmente auf Anbieterattribute<br>✓ Moderne Suchservices<br>✓ Inspiration und Entscheidungs-Unterstützungs-Systeme |
| Eingeschränkte Produktsicht (Vergleichbarkeitsproblem) | ✓ Keine Reduktion der Produkte rein auf Zimmerebene<br>✓ Definition von Reiseerlebnissen<br>✓ Produktbündelung<br>✓ Dynamic Packaging |
| Kundenbetreuung in der Nachkaufphase | ✓ Gesamte Abdeckung des Tourist-Lifecycles (Inspiration bis Nachkaufphase)<br>✓ Möglichkeit der destinationsweiten Datenauswertung -> „Understanding & Forecast“ |
| Kaufabschluss auf externen Plattformen | ✓ Integration von eigenen Buchungslösungen in die eigene Plattform<br>✓ Vermeiden von externen Widgets<br>✓ Durch innovative Services den Kunden auf der eigenen Plattform halten |
| Mangelnde Analysemöglichkeiten (auf Anbieter und Nachfragerseite) | ✓ Organisation / Strukturierung statischer & dynamischer Daten (unternehmens – und regionsübergreifend)<br>✓ Auswertung mit statistischen und netzwerkanalytischen Methoden |
| Wettbewerb um gleiche Keywords | ✓ Cascading Keywords Marketing<br>✓ Kooperation der Leistungsanbieter mit DMOs und verfolgen einer gemeinsamen Strategie |

**Tabelle 5. Gegenüberstellung Problem - Lösungsansatz**

# 8 Handlungsalternativen

Die im vorherigen Kapitel aufgelisteten Lösungsansätze bilden die Grundlage der erstellten Alternativen und sind je nach Handlungsoption in verschiedenen Ausprägungsstärken integriert worden.

Aufgrund der Status Quo Erhebung sind die folgenden fünf Handlungsoptionen definiert worden:

- „Nullalternative“: Status Quo beibehalten
- Datenharmonisierung
- Vergleichs - Plattform
- Reise - Plattform
- Offene Service - Plattform

Die Beschreibung der Alternativen basiert auf einer konzeptionellen Ausarbeitung und wird in folgende Punkte gegliedert (Ausnahme: „Nullalternative“ = Status Quo beibehalten):

- Ziele
- Content- und Service-Bündel
- Technische Basis (grobe Grundarchitektur)
- Organisatorische Aspekte
- Finanzielles (grobe Kostenschätzungen und Einnahmemöglichkeiten)

In der Ausarbeitung der einzelnen Handlungsalternativen ist keine Bootstrapping Strategie (d.h. keine Strategie wie man einen gewissen Kundenstamm erreicht bzw. eine Community aufbaut) enthalten. Weiters sind in der überschlagsmäßigen Kostenkalkulation keine Aufwendungen für Miete, Infrastruktur, etc. enthalten, sondern nur Erstentwicklung „from Scratch“[22], sowie die benötigten Personalressourcen zur Systemerhaltung.

Die Aufwands-Schätzungen der Modelle basieren auf Beispielen von nationalen und internationalen Projekten (Gespräche mit LTOs und NTOs), eigenen Erfahrungen der Studienmitglieder aus mehreren Projekten, sowie Gesprächen mit Technologieanbietern.

Weiters werden für die Erhebung der Personalkosten nur „produktiv tätige“ Personen einkalkuliert; Führungs- und Verwaltungspersonal wird nicht in die Schätzung einberechnet. Für die Personalkosten wird ein durchschnittlicher Kostenwert von 50.000 € pro Jahr für die Kalkulation verwendet.

[22] Komplette Neuentwicklung

Es sei auch noch erwähnt, dass die Alternativen 2 - 5 teilweise aufeinander aufbauen. D.h., technische bzw. konzeptionelle Strukturen können und müssen teilweise lösungsübergreifend übernommen werden (z.B. einheitliches Datenschema aus Lösung 2 ist auch für die Lösung 3 von Bedeutung). Weiters werden die Optionen in ihrer maximalen Funktionalität beschrieben. Für eine Verbesserung der Status-Quo Situation ist es durchaus möglich, nur bestimmte Teile davon (z.B. nur manche Service-Bündel) umzusetzen.

## 8.1 „Nullalternative“: Status Quo beibehalten

Die Alternative wird mit „Nullalternative“ bezeichnet, da sie im Wesentlichen keine großen (technischen) Neuerungen und Innovationen vorsieht und vorrangig dazu dient, nochmal die Problemstellung (siehe Kapitel 6) vor Augen zu führen. Es werden allerdings Verbesserungsvorschläge eingebracht, um zumindest die allgemeine Situation geringfügig zu ändern.

Auf die gesamte Problemstellung, die aus der Status-Quo Analyse resultiert ist, wird an dieser Stelle nicht mehr genau eingegangen. Wesentlich für die Erstellung dieser Alternative sind die positiven Erkenntnisse aus den internationalen Beispielen und die Kernaussagen aus den Interviews mit den diversen „Stakeholdern“ im Tourismus gewesen. Die Portale der DMOs weisen sehr starke Services auf, jedoch fehlt es aber, nach eigenen Aussagen einiger Organisationen, an internen Ressourcen mit technischem Know-How um diese Services zu erweitern / verbessern / nutzen / auszuwerten / etc.

Darüber hinaus geht aus Expertengesprächen (vor allem mit IT-Anbietern) hervor, dass viele Leistungsträger wenig e-Tourismus Know-How haben (vor allem im Bereich e-Marketing). Diese Tatsache macht es schwierig, sich am digitalen Markt selbst zu vermarkten. Dies zeigt sich beispielsweise in der fehlenden SEO/SEM Strategie der Betriebe.

**Verbesserungsmöglichkeiten**

Um diesen angesprochenen Punkten entgegenzuwirken bzw. die Status Quo Situation mit wenig Mittel und geringerem Aufwand zu verbessern, führen wir einige Verbesserungsmöglichkeiten an.

Erste Schritte zur Verbesserung der Situation können sicherlich durch Trainings der Leistungsträger und der Destinationen im Bereich digitale Medien erzielt werden. Vorstellbar ist die Einführung einer „eAcademy für IT und e-Tourismus“. Für eine derartige Einrichtung bzw. Vorhaben müsse allerdings ein wohl durchdachtes Curriculum entwickelt werden. Dies muss einerseits für die operative Ebene und andererseits für die strategische Ebene geschehen.

Diese eAcademy könnte den Leistungsträgern und den Destinationen Trainingsangebote und Unterstützungen in den Bereichen e-Marketing, online Vertrieb, online Verkauf, Social Media, Umgang mit SEO und SEM (z.B. Google AdWords) anbieten. Aus den Interviews mit

den LTOs geht hervor, dass es bereits vereinzelt derartige Schulungsaktivitäten in diesen Bereichen gibt. Diese Anstrengungen könnten und müssten jedoch noch verstärkt und vor allem konzeptionell gut geplant werden (z.B. durch ein strukturiertes Curriculum).

Aber auch auf technischer Ebene können einige Verbesserungen schon mit geringen Mitteln erreicht werden. Vor allem eine verbesserte Buchungsmöglichkeit auf der eigenen Plattform bzw. der eigenen Webseite müsse ermöglicht werden. Wir raten von den einfachen statischen Anfrageformularen ab und empfehlen die Integration einer Out-of-the-Box Lösung zur Buchung (nur für diese „Nullalternative“ und um eine geringfügige Verbesserung zu erreichen). Sicherheit und Usability werden für die Kunden immer wichtiger. Hier gibt es bereits vorgefertigte Lösungen und Frameworks, die mit sehr günstigem Kostenaufwand und wenig Know-How in die eigene Webseite integriert werden können.

Weiters muss die Marke des Anbieters gestärkt werden und dem Gast Vertrauen und Sicherheit übermittelt werden. Nur dann bucht der Kunde wieder über eigene Portale der Leistungsträger anstatt über die Plattformen der OTAs.

Der angesprochenen Heterogenität der verschiedenen Systeme kann auch schon im kleinen Rahmen durch die Einführung von einheitlichen Datenformaten entgegengewirkt werden. Dies würde eine systemtechnische Kooperation ermöglichen. In Österreich gibt es bereits einige gute Ansätze und konstruktive Vorschläge für derartige Datenformate.

Zu guter Letzt gäbe es auch noch die Möglichkeit der Gründung von Einkaufsgenossenschaften, um bei OTAs geringere Kommissionen zu bekommen. Dies wird in Österreich vereinzelt auch schon umgesetzt. Dabei haben sich Hoteliers zusammengeschlossen und treten gemeinsam als ein eigener Kooperations-/Geschäftspartner gegenüber der OTA auf. Auf diese Art und Weise konnte die Kommission laut Aussagen einiger Beobachter auf bis zu -5% (=absolut gemessen, z.B. von 17% auf 12%) gesenkt werden. Allerdings raten wir längerfristig von einer derartigen Strategie ab, da diese Methode nur eine kurzfristige Lösung bringt und wirtschaftlich nicht nachhaltig sei (Problem wird zwar eingedämmt, jedoch nicht gelöst).

**Zusammenfassung**

Obwohl die Österreichischen Tourismusorganisationen starke e-Tourismus Services und hochqualitativen Content auf ihren Plattformen anbieten, begeben sie sich immer mehr in die Abhängigkeit der OTAs. Die Datenhoheit über das Kundenverhalten geht somit oft zur Gänze verloren und macht eine Nachkaufsphase sehr schwierig umsetzbar (z.B. Kundenmailings). Darüber hinaus sind hohe Kommissionen die Folge.

Leistungsträger verfügen über geringes Know-How zur online Vermarktung und begeben sich daher in eine Abhängigkeitsspirale an große OTAs. Dazu kommen unnötige Ausgaben für online Aktivitäten, denen keine Strategie zu Grunde liegt. Eine Schulung bzw. verstärkter

Knowledge-Transfer an kleinere Organisationen und vor allem an die Leistungsträger würde zu einer Verbesserung dieser Situation beitragen.

## 8.2 Harmonisierung

**Ziel**

Das Ziel dieser Lösung ist die bessere Öffnung der österreichischen e-Tourismus Landschaft für unterschiedliche Servicedienstleister. Laut einer Studie der ÖHV verwenden die ca. 90 untersuchten österreichischen Tourismusregionen mehr als 10 verschiedene Systeme nur für die Buchung (ÖHV, 2012). Aus den Interviews mit österreichischen LTOs/RTOs/NTO geht hervor, dass auch für die Content-Verwaltung unterschiedliche Systeme und Speicherformate verwendet werden. Diese Systeme sind untereinander nicht gekoppelt. Sie verwenden unterschiedliche Datenformate und können somit nicht automatisiert miteinander kommunizieren. Dies macht eine aktive Vermarktung touristischer Daten regionsübergreifend sehr schwierig. Um die bereits angesprochenen Netzwerkeffekte nutzen zu können muss die Heterogenität dieser Systeme reduziert werden. Dies bedeutet nicht, dass sich Regionen von ihren Systemen verabschieden sollten, sondern dass eine einheitliche Datenstruktur für touristische Daten in Österreich eingeführt werden sollte.

**Content- und Service-Bündel**

Kern des Service-Bündels ist das Anbieten einer harmonisierten Datenstruktur aller touristischen Leistungsträger. Diese einheitliche Datenstruktur könnte auf bereits erprobte Lösungen aufbauen, wie etwa TourData[23] oder dem Projekt Harmonise (Missikoff et al., 2003; Fodor & Werthner, 2005) bzw. die darauf basierende Lösung Harmosearch[24].

Das Tourismus-Datenmanagment-System TourData verwaltet sämtliche Daten ihrer Systempartner (Beherbergungsbetriebe/Gastronomie, Orte, Destinationen, Regionen, Landestourismusorganisationen), um diese dann an unterschiedliche Kommunikationskanäle weiterzugeben (Web, Print, mobile Endgeräte, lokale Infopoints, etc.). Dieses System wird bereits in Oberösterreich verwendet und kann als Good-Practise bzw. Basis für diese Lösung herangezogen werden. TourData verwendet allerdings ein konkretes statisches Schema zur Speicherung aller touristischen Attribute. Hinsichtlich flexibler Erweiterung bringt dies einen kleinen Nachteil. Daher könne diese Lösung mit bereits publizierten semantischen Ansätzen (Werthner et al. 2009) bzw. auch mit Erkenntnissen aus dem Projekt Harmonise kombiniert werden.

---

[23] TourData der TTG Tourismus Technologie GmbH, siehe www.tourdata.at

[24] www.harmosearch.com (30.05.2013 21:00)

Neben dem Kern dieser Alternative (der Definition eines einheitlichen Datenformats) müsse daher auch eine zentrale Verwaltung entwickelt werden. Diese zentrale Verwaltung (quasi ein intelligenter Datenwürfel) kümmert sich einerseits um die Speicherung der touristischen Daten, aber auch um die Anbindung an die verschiedenen externen Systeme (z.B. Anbindung an die System der IKT-Anbieter) bzw. auch um Auswertungen der vorhandenen Daten. D.h. die Lösung fungiert als eine Art Message-Hub für den regions- bzw. domainübergreifenden Daten-Exchange.

Aufgrund der erwartet großen Menge an Daten ist die Qualitätskontrolle ein wichtiger Punkt des Service-Bündels. Die Inhalte müssen ständig überprüft und editiert werden können. Automatisierte Mechanismen aus den Bereichen Text-Mining und Netzwerkanalyse sollen diese Vorgänge unterstützen.

Weiters hat das Beispiel aus Australien (ATDW, siehe Kapitel 3) gezeigt, dass eine „Registry“ an touristischen Daten nur längerfristig eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit bringt, wenn ein geeignetes Business Model dahinter steckt. Daher müssen auch Tools wie z.B. ein automatisiertes Abrechnungssystem Teil dieses Service-Bündels sein.

**Technische Basis**

Kern der Grobarchitektur, wie in der Abbildung 15 gezeigt, ist die touristische Datenbank. Diese muss über ein einheitliches Datenschema verfügen, das einerseits die Breite der Attribute von touristischen Entitäten abdeckt und andererseits dynamisch Anpassungen zulässt. Wie bereits erwähnt kann daher diese Datenbank auf bereits etablierte Projekte und Technologien aufbauen (siehe TourData bzw. Harmonise).

Als Knotenpunkt zur Eingabe der Daten könne ein Eingabetool dienen, über das Leistungsträger, LTOs, RTOs, NTOs einen Zugang bekommen. Dies kann einerseits eine Webapplikation sein, bei der die Daten über die Cloud eingegeben werden oder ein Fat-Client, der lokal installiert wird und die Daten als gesamtes Sample hochladet. Die eingegebenen Daten müssen daher einem Qualitätsmanagement unterzogen werden, dass einerseits manuell geschieht und andererseits auch durch Automatismen unterstützt wird. Entsprechende Tools müssen hier in der Konzeption vorgesehen werden.

Da die Leistungsträger und DMOs bereits bestehende Systeme von verschiedenen IKT-Anbietern mit Daten bespielen, muss es eine Schnittstelle zu diesen Systemen geben. Über diese Schnittstelle können die verschiedenen System ebenso Daten in die e-Tourismus Datenbank importieren. Dieser Schnittstelle muss ein intelligentes Mappingsystem vorgelagert werden, da die Systeme unterschiedliche Datenformate verwenden. Hier können auch beispielsweise regelbasierte Datenmapper zum Einsatz kommen, um der Dynamik der sich schnell verändernden Datenstrukturen entgegenzuwirken. Diese Datenmapper müssen so ge-

nerisch wie möglich funktionieren, um neuen Marktteilnehmern eine Integration in das System so einfach wie möglich zu gestalten.

Weiters ist es wichtig, die mit dem Business Modell der Lösung abgestimmten Firmenpartner zu integrieren. Diese Marktteilnehmer sollen die e-Tourismus Datenbank für eigene Lösungen verwenden. Daher soll ein Export-Service die Funktion der Schnittstelle zu diesen „Playern“ übernehmen. Mögliche Marktteilnehmer können einerseits in der Tourismusbranche angesiedelt sein, andererseits aber auch aus anderen Bereichen kommen (z.B. Automobilindustrie). Hier ist es wichtig, dass hier (tourismus-)politische Grenzen keine Problem darstellen sollen und regionsübergreifend auf die Services zugegriffen werden kann. Die Marktteilnehmer integrieren diese Daten über Web Services in ihre Applikationen und stellen die Daten den Endnutzern in ihren Anwendungen zur Verfügung. Beispiele für derartige Anwendungen sind etwa Buchungs-Tools, mobile Applikationen oder Auto Navigationssysteme.

Für jegliche Marktteilnehmer (inkl. IKT-Anbieter) dieser Lösung müssen Analyse-Tools zur Verfügung stehen. Diese geben Rückschlüsse über die Verteilung der Daten, Frequenz der Benutzung der verschiedenen Datenkanäle (z.B. welche Datenkategorien werden am häufigsten instanziiert über Web-Service Schnittstellen), oder aber auch über die eigene Performance (=Qualität der eigenen Daten).

Als Add-On Service könne zusätzlich noch eine Art „Gelbe Seiten“ für die Tourismus-Branche entwickelt werden. Über diese Registry können dann Endkonsumenten wie in einem Telefonbuch bestimmte Daten von touristischen Leistungsträgern abrufen (z.B. Lage, Ausstattung, Kontakt, etc.). Diese Registry muss über ausgefeilte Suchservices verfügen, um dem Kunden die große Menge an Daten übersichtlich darstellen zu können.

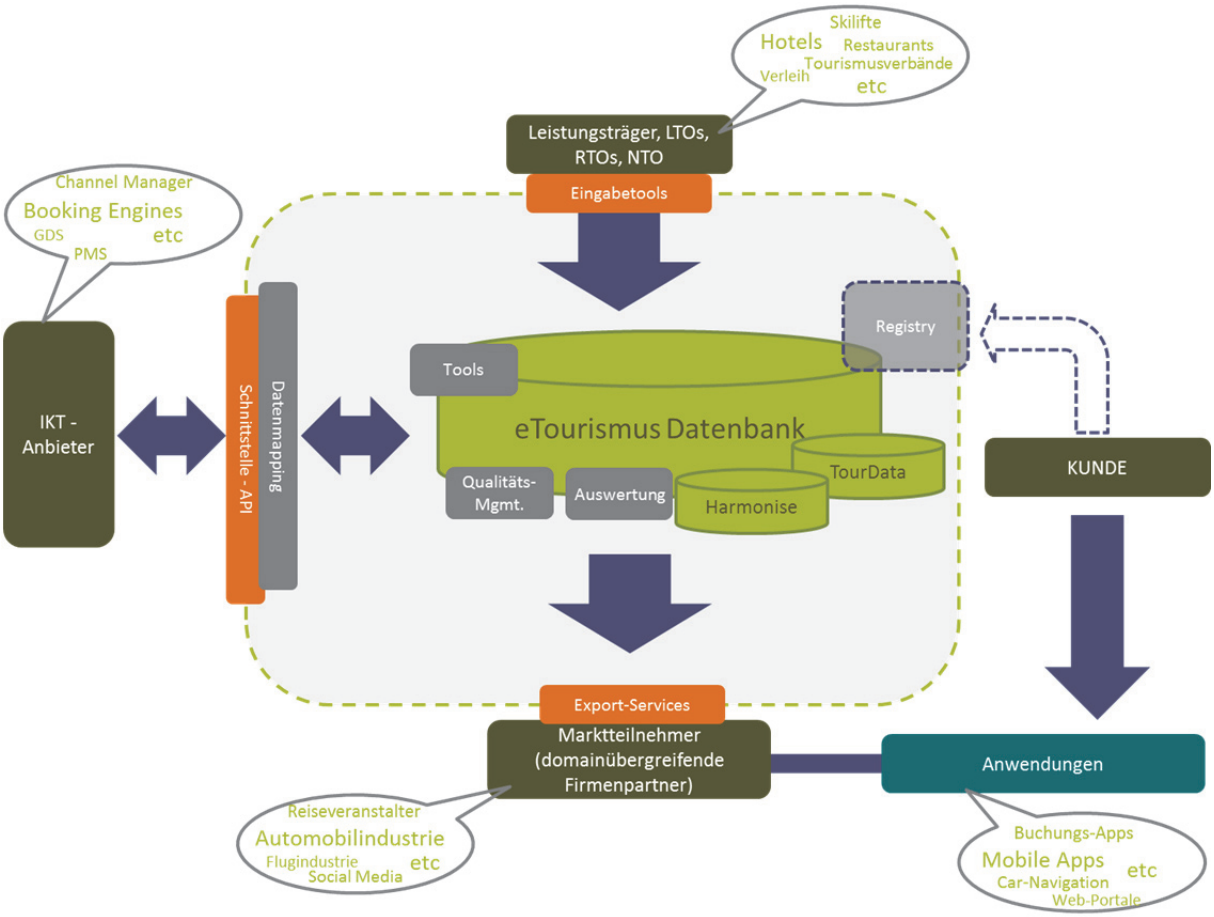



**Abbildung 15. Grobarchitektur Harmonisierung**

### Organisatorische Aspekte

Aus organisatorischer Sicht ist zur Umsetzung dieser Lösung ein starkes regionsübergreifendes Zusammenspiel nötig. Die touristischen Organisationen und Betriebe müssen sich auf ein einheitliches Datenschema (sowohl auf Meta-Ebene als auch auf Instanz-Ebene) einigen, wobei hier das System der TourData einige Vorarbeit geleistet hat. Weiters sind hier technische Skills nötig, um dieses statische Datenschema mit dynamischen Aspekten (z.B. Integration semantischer Ontologien) zu erweitern. Diese Definition/Spezifikation der Daten bzw. die organisationsübergreifende Einigung zur Kooperation muss im Vorfeld (bzw. zu Beginn) einer Durchführung dieses Projekts/Lösung geschehen.

Für die Weiterentwicklung des Datenstandards bzw. die Anpassungen an dem Datenformat müsse man unbedingt mit Personalressourcen, die über die nötigen Soft-Skills verfügen, rechnen. Die benötigten Skills für diese Aufgaben sind einerseits im technischen Bereich (Development, Datenbanken) und andererseits im tourismusspezifischen Bereich angesiedelt (Domain-Know-How sehr wichtig).

Für das Hosting und den Betrieb der Lösung müssen ebenso System-Administratoren miteinberechnet werden. Diese sorgen für den einwandfreien internen technischen Betrieb und die Wartung der Schnittstellen nach außen.

Ganz besonders wichtig für diese Lösung ist die Contentverwaltung bzw. die Qualitätskontrolle der Inhalte. Diese Personen müssen touristischen Background haben. Der Aufgabenbereich liegt vor allem in der Wartung der Daten. (z.B. sind alle tourismusrelevanten Daten erfasst worden? Wurden die Richtlinien eingehalten? Haben die Bilder korrekte Auflösungen?). Weiters fällt in diese Tätigkeit die Kontrolle ob der Aktualität der Daten, etc.

Wichtig in der Organisationsstruktur sind Ressourcen für den aktiven Vertrieb der Daten. Die Qualität der Daten steht in direktem Verhältnis zur Verbreitung der Daten unter den Firmenpartnern. Je mehr Firmenpartner die Daten nützen, desto höher ist der Bedarf und der Anspruch an hoher Qualität. Aus den Interviews mit dem australischen Datenprovider ATDW geht hervor, dass die Datenlieferanten die Daten besser beschreiben, wenn die Nachfrage am Markt steigt. Daher ist es auch hier wichtig Ressourcen zu bündeln und kritische Masse zu erreichen.

Weiters müssen ebenso Ressourcen für die Schulung der DMOs und der Leistungsträger miteinberechnet werden. Hier gilt es sicher einerseits „Awareness“ für die Wichtigkeit der Lösung zu schaffen und andererseits die Datenlieferanten bei den Eingaben zu unterstützen. In regional organisierten Workshops soll dies erlernt werden. Eine Zusammenarbeit mit bestehenden Schulungseinrichtungen ist natürlich auch denkbar.

**Finanzielles**

Die groben *Kostenschätzungen* basieren einerseits auf die vorhin beschriebenen Personalaufwendungen und andererseits auf die Entwicklung der Lösung. In Summe schätzen wir eine Erstentwicklung der Infrastruktur von ca. 50 PM (=Personenmonate). Dies entspricht einer Summe von ca. 250.000 EUR.

Für die Systemerhaltung im ersten und zweiten Jahr wird ein Personalaufwand von 8 FTE (Full-time Equivalent = Vollzeitäquivalent) kalkuliert. Dies entspricht einem Aufwand von ca. 400.000 EUR Personalkosten pro Jahr. Ab dem dritten Jahr empfehlen wir mit mindestens 15 FTE zu arbeiten (Kostenschätzung ca. 750.000 EUR pro Jahr). Der Schwerpunkt in der Ressourcenverteilung liegt bei dieser Option in der Content- und Qualitätssicherung, sowie der Vertrieb an die Firmenpartner. Es sei nochmal erwähnt, dass in dieser Berechnung keine Marketingkosten, Infrastrukturkosten, sowie Managementkosten inkludiert sind.

Das *Einnahmen Modell* basiert zum Großteil auf den Verkauf der Daten an Firmenpartner (z.B. Automobil-Industrie für Navigationsgeräte, nationale Technologieanbieter, etc.). Hierbei kann man ein klassischen „Flat-Rate“-Modell einführen, bei dem Firmen einen Pauschalbetrag für die Nutzung der Daten bezahlen. Ebenso sind Cost-per-Click Modelle denkbar, wie auch

Pauschalbeträge für bestimmte Datensätze (z.B. X EUR für die Nutzung aller POIs einer bestimmten Region / eines bestimmten Typs / etc.).

In Österreich ist ein Datenpotenzial von ca. 250.000 touristisch relevanten Daten vorhanden[25]. International gesehen sind Preise um die 2 EUR[26] pro verkauften POI-Datensatz möglich (jährliche Nutzungsgebühr). Somit ergibt sich aufgrund der Datenvielfalt für Österreich ein enormes Einnahmenpotenzial.

## 8.3 Vergleichs – Plattform

**Ziel**

Das Ziel ist die Entwicklung einer Vergleichs-Plattform, auf der der Kunde einen Vergleich von Einzelprodukten, aber auch von Zusatzleistungen bzw. Bündel vorfindet. Das heißt dem Kunden wird ein Überblick über das österreichische Angebot geliefert, wobei gleichzeitig alle Anbieter die Möglichkeit erhalten gleichberechtigt dargestellt zu werden. Die Plattform enthält daher Links zu internationalen, nationalen, regionalen Buchungsplattformen, sowie Links zu Direktbuchungen beim Anbieter selbst. Dem Endkunden soll durch geeignete Maßnahmen signalisiert werden, dass eine Direktbuchung beim Anbieter nicht mit höheren Kosten bzw. Aufwand verbunden ist, sondern im Gegenteil sogar Vorteile bringen könnte. Um einer auf Zimmer reduzierten Vergleichbarkeit zu entgehen, werden intelligente Abfragemethoden (die z.B. auf Reisebedürfnisse [Motive, Typ] abzielen) entwickelt, bzw. diesen Motiven entsprechende Reisebündel angeboten (dies entspricht auch dem Gast, denn dieser sucht ja primär das Urlaubserlebnis, nicht ein Zimmer).

**Service-Bündel**

Um nicht wieder „nur“ eine weitere Meta-Such-Plattform ins Netz zu stellen, muss sich diese Plattform von den herkömmlichen Vergleichsanwendungen abheben. Der zentrale Punkt liegt hier in der Vergleichbarkeit von Reisebündel. Während bei allen anderen Plattformen, das Produkt rein auf das Zimmer und den Preis reduziert wird, ist ein Kern-Service dieser Vergleichs-Plattform das Anbieten von vergleichbaren Urlaubserlebnissen / Reisebedürfnissen. Man setzt hier allerdings nicht rein nur auf Kundenbewertungen, sondern auf das Matchen von Angebot und Nachfrage. Das heißt, die Angebote werden gebündelt und mit entsprechen-

---

[25] Die Menge an realen Daten ist natürlich weitaus höher. Diese Anzahl bezieht sich jedoch vor allem auf sehr tourismusspezifische Daten wie Sehenswürdigkeiten, Unterkünfte, Gastronomiebetriebe, Ausflugsziele, etc. POI Daten wie Sanitäranlagen, Tankstellen, etc. wurden hier nicht berücksichtigt.

[26] Dieser durchschnittliche Wert wurde aus Gesprächen mit Lonely Planet, Falk, Columbus Travel Media, ATDW ermittelt

den Reisetypen / -motiven / -bedürfnissen getagged. Mittels intelligenten Suchabfragen sollen dann genau diese Eigenschaften des Reisesuchenden herausgefunden werden. Das Ergebnis sind auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Reisepakete.

Um es den Kunden schmackhaft zu machen, direkt beim Anbieter zu buchen, müssen solche Zusatzangebote (=Reisebündel) in einem Gesamtpaket direkt bei den Angeboten der Leistungsträger enthalten sein. Diese Pakete können dann auf der Plattform einerseits wiederum über den Preis verglichen werden, andererseits (und dies ist viel wichtiger) auch über die Zusatzangebote. Der Kunde kann dann entscheiden, ob er das Zimmer auf den Seiten der OTAs bucht und dabei nur das standardisierte Zimmer erhält oder ein gesamtes Reisepaket direkt beim Anbieter oder bei der Destination. Folgendes Mock-up[27] skizziert wie eine mögliche Auflistung der Reisebedürfnisse auf einer derartigen Plattform aussehen könnte.

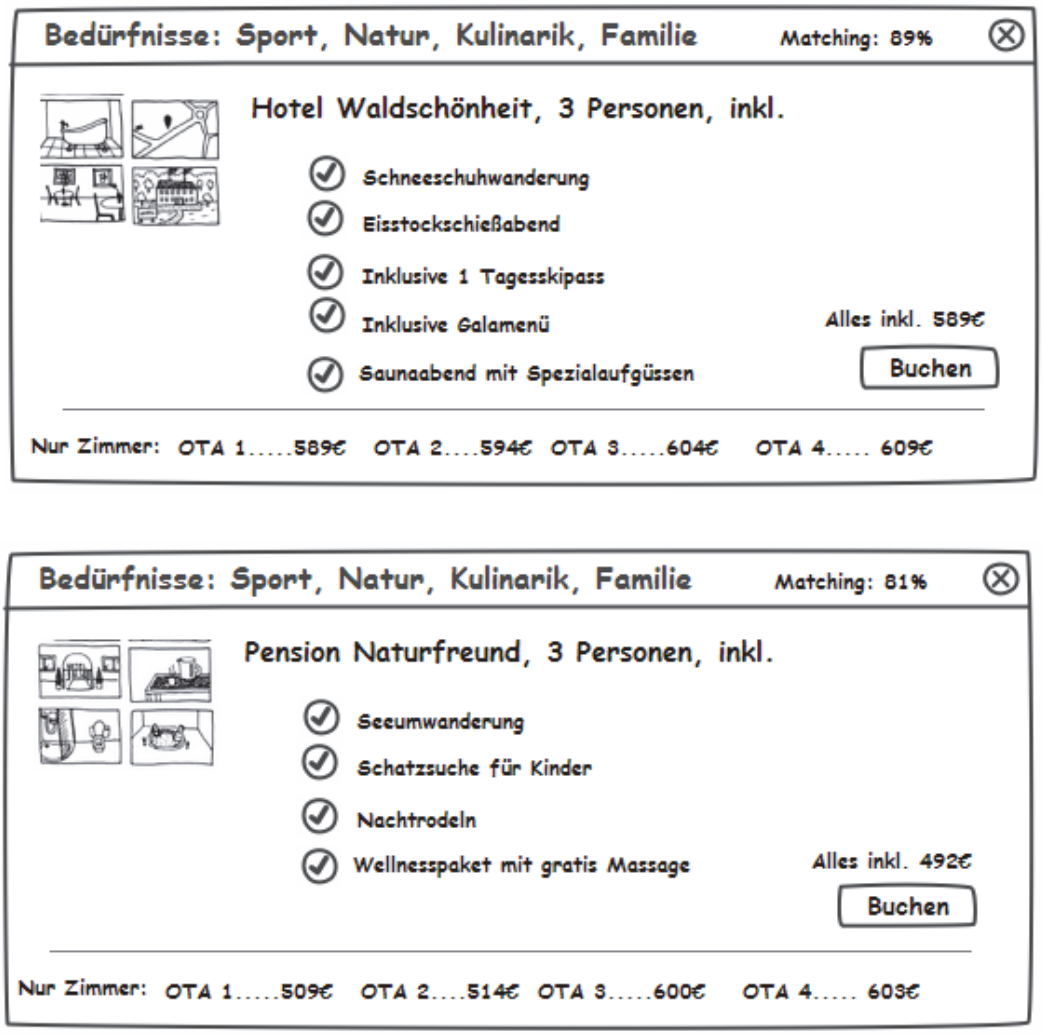



**Abbildung 16. Mock-up Auflistung von Reisebündel**

[27] Ein Mock-up in der Softwareentwicklung bezeichnet einen rudimentären Wegwerfprototypen der Benutzerschnittstelle einer zu erstellenden Software

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass einige Leistungsträger vertraglich an OTAs gebunden sind und keine „Zusatzleistungen“ auf anderen Plattformen anbieten dürfen. Derartige Fälle müssen im Zuge einer Umsetzung einer solchen Lösung genauer untersucht werden (siehe rechtliche Stellungnahme im Anhang).

**Technische Basis**

Technisch gesehen ist die Lösung eine Meta-Suchmaschine über alle OTAs, DMOs bzw. Web-Booking Engines der Leistungsträger. Kern des Systems ist ein Logik-Server, der den Such-Crawler steuert. Dieser Crawler sucht über die externen Portale die Angebote (on-Demand für Verfügbarkeiten und auch periodisch zur Speicherung von Meta-Daten). Die Schnittstelle zum Kunden ist eine Vergleichs-Webseite, auf der die Kundenanfragen verarbeitet werden und Suchergebnisse präsentiert werden.

Die Vergleichswebseite enthält die bereits angesprochenen intelligenten Suchabfragen. Diese basieren nicht mehr rein auf Eingabe eines Zeitraums oder der Personenanzahl, sondern konzentrieren sich auch auf die Reisebedürfnisse der Kunden. Beispielsweise können durch bildhafte Suchalgorithmen versteckte Reisebedürfnisse von unentschlossenen Kunden herausgefunden werden. Die Anfragen werden an den Logik-Server weitergeleitet und dieser vergleicht nun diese Kundenbedürfnisse mit den Angeboten. Die entsprechenden Bündel werden dann auf der Vergleichsplattform dargestellt.

Die Lösung kann auch über eine Integrations-Schnittstelle den Marktteilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Diese können das Tool dann als Software-As-A-Service auf den eigenen Webseiten und Plattformen ihren Kunden anbieten (z.B. als customized Widget). Die Lösung kann somit regionsspezifisch instanziiert und angeboten werden.

Diese Lösung basiert teilweise auf der Lösung 2, da für diese Option ebenso eine harmonisierte Datenstruktur benötigt wird. Bei Umsetzung dieser Option empfehlen wir daher die Integration der Grundstruktur aus Lösung 2.

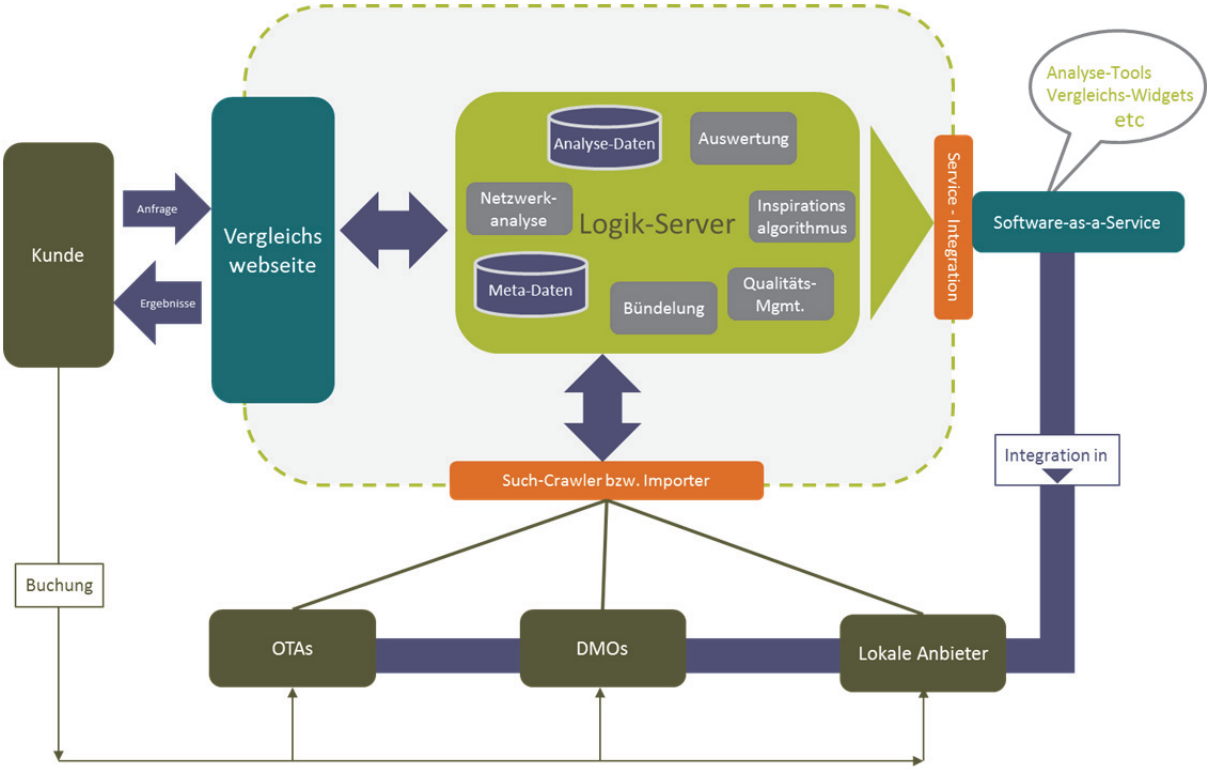



**Abbildung 17. Grobarchitektur Vergleichs-Plattform**

**Organisatorische Aspekte**

Organisatorisch im Sinne der Verteilung der Personalressourcen liegt hier sicherlich der Fokus auf der Wartung der Schnittstellen zu den externen Plattformen. Hierbei sind laufend Änderungen der APIs[28] / Strukturen / Datenformate / Webservices / etc. seitens der externen Anbieter (zumeist OTAs) an den Such-Crawler bzw. den Importer zu adaptieren. Ebenso die Integration neuer Services und Marktteilnehmer. Technische Skills sind für diese Aufgaben Voraussetzung. Ebenso spielt hier wiederum die Qualitätskontrolle der Daten (in diesem Fall auch der Verfügbarkeiten) eine wesentliche Rolle und müssen in der Ressourcenplanung beachtet werden. Ähnlich wie bei Lösung 2 müssen hier wieder Leistungsanbieter bzw. OTAs geschult werden, wie die Dateneingabe zu erfolgen hat (die Daten werden ja automatisiert vom Crawler ausgelesen).

Obwohl der Kunde direkt beim Anbieter bzw. bei externen Partnern bucht, steht die Vergleichsplattform (im Gegensatz zu Lösung 2) direkt im Kontakt mit dem Kunden. Somit muss auch Personal für Kundenanfragen (Support) einkalkuliert werden.

Ebenso braucht man Personalressourcen für den Vertrieb, da sich ja die Vergleichs-Plattform, ähnlich wie die Lösung 2, von einer kritischen Masse an Firmenpartnern nährt. Zu

[28] Application Programming Interface (Programmierschnittstelle zur Anwendungsprogrammierung) ist ein Programmteil, der von einem Softwaresystem anderen Programmen zur Anbindung an das System zur Verfügung gestellt wird

beachten ist hier, dass man neben den Firmenpartnern aber auch noch die Community aufbauen muss. Daher ist für diese Lösung ein sehr hoher Marketing & Sales Aufwand zu betreiben.

**Finanzielles**

Wie in der vorhergehenden Lösung basiert die grobe *Kostenschätzung* einerseits auf die vorhin beschriebenen Personalaufwendungen und andererseits auf die Entwicklung der Lösung. In Summe schätzen wir für eine Erstentwicklung der Lösung einen Aufwand von ca. 70 PM (=Personenmonate). Dies entspricht einer Summe von ca. 350.000 EUR.

Für die Systemerhaltung im ersten und zweiten Jahr wurde ein Personalaufwand von 10 FTE kalkuliert. Dies entspricht einem Aufwand von ca. 500.000 EUR Personalkosten pro Jahr. Ab dem dritten Jahr empfehlen wir mit mindestens 16 FTE zu arbeiten (Kostenschätzung ca. 800.000 EUR pro Jahr). Der Schwerpunkt in der Ressourcenverteilung liegt in dieser Option bei der Wartung und Weiterentwicklung der Schnittstellen (einerseits zu den Datenprovidern und anderseits zu den Firmenpartner, die die Lösung als SaaS integriert nutzen) sowie der Vertrieb an die Firmenpartner. Der große Posten der Marketing & Sales Aktivitäten für den Community Aufbau und das „Bootstrapping“ der Plattform sind in diesen Kosten nicht einberechnet.

Das *Einnahmen Modell* für diese Lösung kann wiederum ein Cost-per-Click Modell sein. Klickt ein Kunde entsprechende Angebote können Kosten an den Anbieter verrechnet werden. Ebenso sind natürlich Affiliate Modelle mit (niedrigeren[29]) Kommissionen denkbar. Durch das Software-As-A-Service Modell und die Instanziierung auf Regionsebene können ebenso Flatrate-Fees für die Softwarenutzung erhoben werden.

## 8.4 Reise – Plattform

**Ziel**

Das Ziel ist der Aufbau und Betrieb einer österreichweiten – regional „spezifizierbaren“ – Informations- und Buchungsplattform. Alle e-Commerce Transaktionsphasen (von der Inspiration bis zur Nachkaufphase) werden darin abgebildet. Dieses System soll das gesamte österreichische Angebot abdecken. Ebenso erfolgt ein „Matching“ von Kundenbedürfnissen mit der jeweiligen Angebotsstruktur. Die Plattform hat aber nicht nur innovative Services für den Endkunden, sondern auch hilfreiche Features für die Angebotsseite. Buchungskommissionen werden gering gehalten, um den Leistungsträgern eine attraktive Vertriebsplattform bieten zu können.

[29] In den Interviews wurde häufig 5-10% Kommission als „niedrig“ eingestuft

**Service-Bündel**

Der Fokus der angebotenen Services liegt klarerweise auf der Durchführung der Buchung. Der Mehrwert für den Kunden ist durch eine „One-Stop-Shop“ Lösung gegeben. D.h. der Kunde findet auf der Plattform alles, um seine Reise abzuwickeln (Inspiration, Informationssuche, Buchung, Reiseplanung, Community-Austausch). Einige Services für die Endkunden, die die Plattform enthalten sollte sind (geordnet nach den Transaktionsphasen) hier aufgelistet:

- Awareness / Inspiration / Dreaming
  - Bildhafte Suche, Videos, Multimedia Content (z.B. Spiele)
- Informationssuche
  - Innovative Suchmechanismen (z.B. über Reisemotive)
  - Web2Print
- Abwägen der Alternativen
  - Vergleich von Reisepaketen (z.B. aufbauend auf Alternative 3)
  - Gruppenentscheidungs-Funktionen
  - Einbinden der Community
- Settlement
  - Buchen von Packages
- Nachkaufphase:
  - Bewertungstools, Blogs, Automailing

Aber nicht nur auf Kundenseite soll ein durchgängiger Ansatz geboten werden. Auch auf Seiten der Anbieter beinhaltet die Plattform innovative Services. Beispielsweise können mit Hilfe von Netzwerkanalyse-Techniken oder Text Mining Trendanalysen erstellt werden bzw. Forecasts angeboten werden. Weiters können die Social Media Inhalte (auch aus Foren und Blogs) analysiert werden und Meinungen und touristische Bedürfnisse geclustert werden. Diese Informationen können wiederum für Preismonitoring-Services bzw. Nachfragescreenings verwendet werden. In einer Art „Social Media Cockpit“ bzw. „Analyse Dashboard“ werden diese Informationen dann den Leistungsanbietern bzw. DMOs übersichtlich zur Verfügung gestellt. Vor allem für Destinationen ergibt sich somit die Möglichkeit der Kundennachbetreuung (Nachkaufsphase), da ein Zugriff auf die erfolgten Buchungen vorhanden ist.

**Technische Basis**

Der Logik-Server ist ähnlich wie in der vorhergehenden Alternative das Herzstück dieser Lösung und beinhaltet Meta-Daten und auch Verfügbarkeiten der buchbaren Leistungen. Die

jeweiligen Service-Module wie z.B. die Suchfunktionalitäten oder die Analysemöglichkeiten der einzelnen Transaktionsphasen sind Teil dieses Logik-Servers. Hervorzuheben ist hier das Modul für die Buchung. Dieses Kernstück der Applikation beinhaltet die Abwicklung des gesamten Buchungsprozesses (Check-out Logik).

Die Datenanlieferung funktioniert ähnlich wie bei OTAs über die Systeme der IKT-Anbieter (z.B. Channel Manager). Das System wird daher über die Schnittstelle mit Produkt-Verfügbarkeiten bespielt. Ähnlich dem Beispiel in Norwegen kann aber auch eine direkte Anbindung an DMOs bzw. Leistungsanbieter erfolgen. Die Dateneingabe erfolgt dann über eigene Eingabemodule. Über genau diesen Kanal (in der Grafik als gestrichelter Pfeil eingezeichnet) erfolgt auch der Zugang zu den Anbieter Tools, in dem sich die Auswertungen und Analysedaten befinden.

Auf der Kundenseite hat der User nun Zugang über zwei Bereiche. Einerseits bietet die Reiseplattform ein eigenes Frontend an (Reise-Webseite), die dem Kunden alle Services entlang der Transaktionsphasen anbietet und andererseits gibt es eine Integration der Lösung (evt. in reduzierter Form mit Konzentration auf die Buchung) in Affiliate-Webseiten der Partner. Diese Integration kann beispielsweise als Widget auf regionalen und nationalen Tourismusplattformen erfolgen.

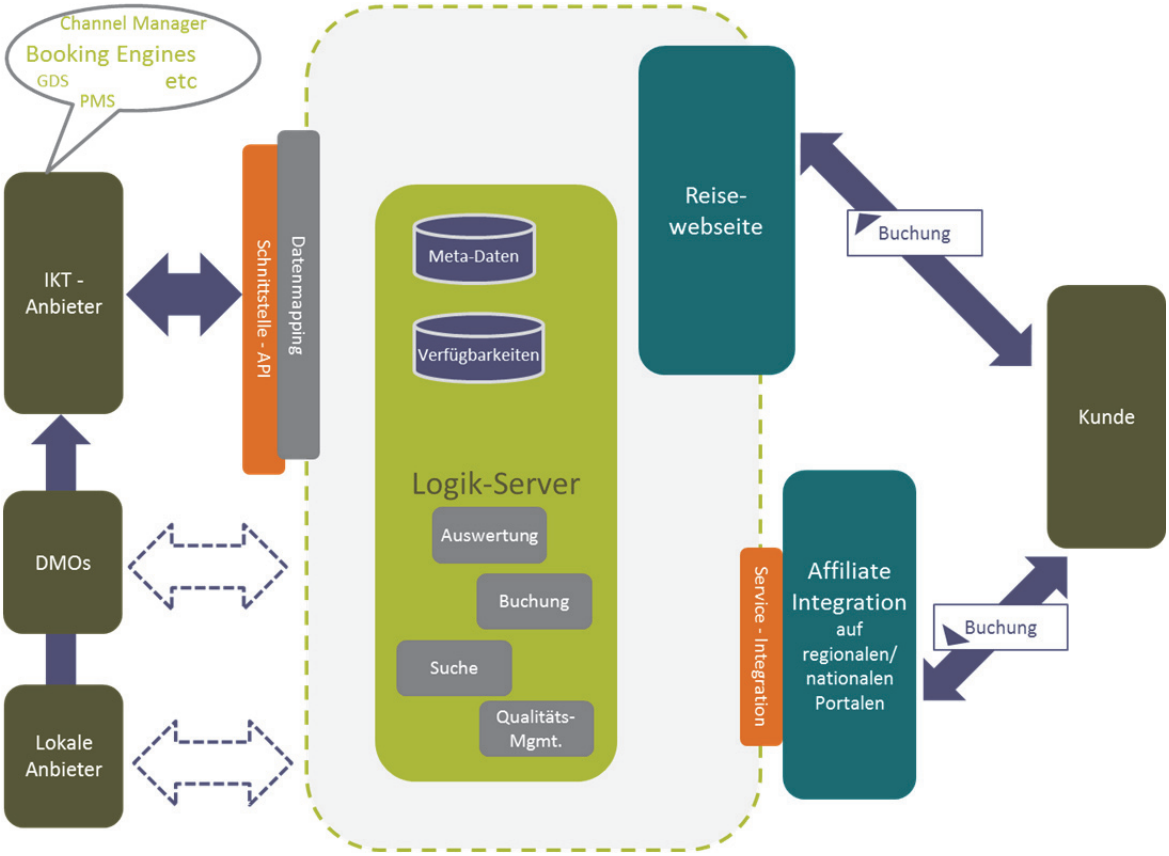



**Abbildung 18. Grobarchitektur Reise-Plattform**

**Organisatorische Aspekte**

Organisatorisch werden für diese Lösung vor allem Personalressourcen mit hohen Skills im Bereich Statistik, Netzwerkanalyse, Data Mining benötigt um den Analyseaufgaben und Auswertungen gerecht zu werden. Weiters werden Experten aus den Bereichen e-Commerce und e-Tourismus zur Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung der Buchungskomponente benötigt. Die Experten aus dem Bereich e-Tourismus sind ebenso gefragt zur Umsetzung der angesprochenen innovativen Services der einzelnen Transaktionsphasen (z.B. bildhafte Suche, Gruppenentscheidungs-Service).

Ähnlich zu den vorherigen Lösungen spielt hier wiederum die Qualitätskontrolle der Daten (Metadaten inkl. Verfügbarkeiten) eine wesentliche Rolle und müssen in der Ressourcenplanung beachtet werden. Dazu kommt bei dieser Lösung die Verwaltung und redaktionelle Betreuung des Contents. Da bei dieser Lösung alle Transaktionsphasen abgebildet werden, bedarf es an sehr hohen redaktionellen Aufwand, um die User mit spannendem Content zu versorgen (dies reicht von der Newsletter-Aussendung, über das Verwalten der Blog-Beiträge, bis hin zur Betreuung der Social Media Kanäle).

Die wahrscheinlich größte Komponente für diese Lösung ist der Support. Da es sich hier (zwar nicht ausschließlich aber doch im Fokus) um eine Buchungslösung handelt, müssen Ressourcen zu diesem Zweck eingeplant werden. Der größte Aufgabereich deckt hier sicherlich die Kundenanfragen ab (Stornierungsanfragen, Hilfestellungen zu Buchungen, etc). Es werden aber auch sicher einige Anfragen seitens der Affiliatepartner bzw. der Datenlieferanten (DMOs, Leistungsträger) erwartet.

Weiters braucht man Personalressourcen für den Vertrieb, da die SaaS[30] Lösung in möglichst viele Affiliate-Websites integriert werden soll. Zu beachten ist hier wiederum, dass man neben den Firmenpartnern aber auch noch die Community aufbauen muss. Daher ist für diese Lösung (ähnlich wie bei Lösung 3) ein sehr hoher Marketing & Sales Aufwand zu betreiben.

**Finanzielles**

Die grobe *Kostenschätzung* für diese Alternative basiert vor allem auf Gesprächen mit internationalen Anbietern, die ähnliche Ansätze verfolgen (z.B. BookNorway). Anhand der Zahlen dieser internationalen Beispiele schätzen wir für eine Erstentwicklung der Lösung einen Aufwand von ca. 180 PM (=Personenmonate). Dies entspricht einer Summe von ca. 900.000 EUR. Dieser hohe Kostenfaktor ist vor allem auf die Neuimplementierung der verschiedenen Teilbereiche zurückzuführen (z.B. Suche, Buchung, Netzwerkanalyse, Auswertungen). Es gibt jedoch vorgefertigte Frameworks und Tools (vor allem im Bereich der

[30] Software as a Service: das SaaS-Modell basiert auf dem Grundsatz, dass die Software und die IT-Infrastruktur bei einem externen IT-Dienstleister betrieben und vom Kunden als Service genutzt werden

Buchung), die eingesetzt werden können. Der Einsatz solcher Frameworks würde den Aufwand der Neuimplementierung verringern und ist bei der genauen Spezifikation bzw. Konzeption der Lösung genauer zu untersuchen.

Für die Systemerhaltung im ersten und zweiten Jahr wurde ein Personalaufwand von 12 FTE kalkuliert. Dies entspricht einem Aufwand von ca. 600.000 EUR Personalkosten pro Jahr. Ab dem dritten Jahr empfehlen wir mit mindestens 20 FTE zu arbeiten (Kostenschätzung ca. 1.000.000 EUR pro Jahr). Wie schon erwähnt liegt der Schwerpunkt in der Ressourcenverteilung beim Support, der Content-Verwaltung, sowie der Wartung und Weiterentwicklung der jeweiligen Services der einzelnen Transaktionsphasen.

Es sei wiederum erwähnt, dass der große Posten der Marketing & Sales Aktivitäten (z.B. Google Adwords, Facebook Ads, Sponsoring, etc) für den Community Aufbau und das „Bootstrapping" der Plattform diesen Kostenschätzungen nicht einberechnet sind.

Das *Einnahmen Modell* für diese Lösung liegt ganz eindeutig in der Generierung von Buchungen und einem damit verbundenem Kommissionsmodell. Die Lösung aus Norwegen arbeitet hier mit Kommissionen im Bereich von 5-10%. Diese Größenordnung empfehlen wir auch in Zusammenhang mit dieser Lösung.

## 8.5 Offene Service Plattform

**Ziele**

Das Ziel ist eine touristische Plattform zu entwickeln, die „offen" für alle „Player" eines touristischen Netzwerks ist (d.h. für Leistungsträger und Anbieter, Tourismusorganisationen, Veranstalter, Industriepartner, Wissenschaft und Forschung gleichermaßen als Service-Konsument und als Service-Dienstleister). „Offen" bedeutet, dass die Kernfunktionalität und Basis-Innovation vom Betreiber der Plattform zur Verfügung gestellt wird und die „Add-On" Innovation wird von den vorhin genannten Spielern von extern in das System gebracht. Die Plattform ist somit flexibel und offen als Vertriebs- und Innovationsplattform gedacht.

Der Nutzen für diese Marktteilnehmer ist durch so eine Lösung nicht nur auf die touristische Domain beschränkt. Auch andere Industriebereiche können durch domain-übergreifende Schnittstellen von solchen Lösungen profitieren (z.B. Automobilindustrie, Landwirtschaft, etc).

Der Kunde greift nicht direkt auf diese Plattform zu, sondern weiterhin über die Anwendungen der Partner. Die Plattform dient somit als Backbone für die Schaffung neuer Services. Im Grunde genommen könnte man diese Lösung als einen touristischen Marktplatz mit offenen Schnittstellen bezeichnen. Jeder Marktteilnehmer betreibt sein eigenes Geschäft nach den Regeln des Plattformbetreibers. Ein derartiges System ist etwa vergleichbar mit dem Apple

App Store[31], dem Google Play Store[32] oder Amazon Marketplace[33] und hat sich vor allem im nordamerikanischen Raum etabliert (siehe folgender Exkurs).

**Exkurs Plattform-Innovationsstrategie**

Radikale Innovationen sind meist mit Plattformstrategien verbunden. Solche Strategien bieten Technologien und Services für ein breites „Ökosystem“ von Nutzern und Unternehmen an. Im Vergleich dazu sind Produktstrategien meist proprietär und werden von nur einer Firma kontrolliert. Plattformstrategien stellen den Partnern Funktionalitäten zur Verfügung und nutzen diese auch gleichzeitig.

Plattformen bestehen meist aus einem Double-Sided Market, bei dem sowohl Nachfrager als auch Anbieter vertreten sind (Cusumano, 2010). Wettbewerb und Kooperation finden zwischen, aber auch innerhalb von Plattformen statt.

Oft wird ein Netzwerkeffekt erzielt, das heißt bei einer wachsenden Anzahl an Benutzern steigt der Nutzen und die Zahlungsbereitschaft eines jeden Konsumenten. Bei diesen Netzwerkeffekten sind auch Konzentrationstrends zu beobachten („Winner takes it all“) und der Markt wird auf wenige große Anbieter reduziert.

Zwei Bedingungen müssen für eine Plattform erfüllt sein: Zum einen muss es mindestens eine „offene“ Funktion als „System of Use“ geben und zum anderen muss die Anbindung leicht hergestellt werden können.

Für eine größere Destination in der Tourismusbranche könnte eine Plattform-Strategie einen Erfolg erzielen. Durch die bereits bestehende Vielzahl an Angeboten und Nachfragen, ist man im Besitz der kritischen Masse und könnte diese zum Vorteil nutzen. Weiters ermöglichen solche Plattformen rasche Innovationen und Bündelung von Know-How. Eine solche Plattform könnte drei Vorteile mit sich führen:

- Kritische Masse bei Auftritt am Marktplatz
- Innovationsgeschwindigkeit
- Basis für datengetriebene F&E (sowohl Entwicklung als auch Analyse [Spector et al., 2012)

In der Entwicklung von Plattformen und deren Strategien besitzen die USA die Vormachtstellung und sind Europa um einiges voraus (Veugelers et al., 2012).

[31] http://www.apple.com/osx/apps/app-store.html (30.05.2013 21:00)

[32] https://play.google.com/store?hl=en (30.05.2013 21:00)

[33] http://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Marketplace (30.05.2013 21:00)

**Service-Bündel**

Das Kernservice besteht aus der offenen Schnittstelle, über die Technologieanbieter eingeladen werden ihre Applikationen zu integrieren, die auf ein „Basis-Service“ zugreifen. Dieses Basis-Service stellt bestimmte Grundfunktionalitäten zur Verfügung und definiert das Regelwerk für den Zugriff und die Benutzung. Beispielsweise ist ein Kernfeature die Möglichkeit des dynamischen Paketierens von Produkten. Die Technologieanbieter können diese Funktionalität wiederum in ihre Anwendungen integrieren und können ihren Kunden somit On-Demand Reisebündel anbieten. Dieser On-Demand Zugriff ist möglich, da die Daten dezentral gehalten werden und nur die Zugriffe durch das Basis-Service gesteuert werden. Somit hat jeder Anbieter wieder die Kontrolle über die eigenen Produkte und kann entscheiden welche Vertriebskanäle bespielt werden.

Die Plattform kann auch als Wissenshub fungieren und eine eigene Anbindungen zu Forschungseinrichtungen haben. Die Live-Daten können dann zu Testzwecken und zur Weiterentwicklung der Plattform verwendet werden. Angedacht sind beispielsweise Sandbox-Testumgebungen, um neue Services zu testen und Use Cases zu simulieren und analysieren. Die Ergebnisse und Auswertungen können dann in einem geschützten Userbereich den Marktteilnehmern und Industriepartnern zur Verfügung gestellt werden.

**Technische Basis**[34]

Das System basiert auf einem intelligenten „Service Bus“, der offene Schnittstellen für Erweiterungen anbietet. Über diese Schnittstellen können Marktteilnehmer (Anbieter, Nachfrager und IT Dienstleister) auf Services und Content zugreifen. Das Kernsystem beinhaltet eine gemeinsame Datenstruktur, Schnittstellen und Regeln der Teilnahme. In einem solchen System können einerseits Daten bzw. Dienste ausgetauscht werden und andererseits Software-technische Erweiterungen von IT Dienstleistern angekoppelt werden. Damit gibt es neben dem Vertrieb von touristischen Diensten und Daten auch einen Marktplatz für weitere Applikationen („Austrian Tourism App Store“). Die Datenverwaltung erfolgt dezentral und ermöglicht jedem Teilnehmer somit eine „On-Demand Verfügbarkeit“ der aktuellsten Daten. Diese schlanke und offene Struktur bietet daher – wenn ein Netzwerkeffekt gelingt – den Vorteil einer Plattform-orientierten Innovationsstrategie.

[34] Da es sich bei dieser Lösung um eine technische Neuerung handelt, werden die einzelnen technischen Komponenten der Grobarchitektur etwas genauer beschrieben als in den Handlungsalternativen 2 - 4.

Technisch gesehen besteht die Plattform aus den folgenden Komponenten:

- Service Bus
- Access Point
- Dynamic Access Point
- Gateway
- Service Interface

*Service Bus*

Der Service Bus ist eine Art intelligenter Hub. Er verarbeitet Anfragen von „Außen“ und leitet diese an die betreffenden Schnittstellen weiter. Er besitzt aber nicht nur diese Routing-Funktionalität sondern beinhaltet auch die Logik sowie die Umsetzung der Business Rules. Obwohl in der folgenden Grafik eingezeichnet, greift der Kunde nur indirekt auf die Funktionalität des Service Busses zu (in den weiteren Grafiken wird deutlich warum der Kunde auch bereits in dieser Grafik miteingebunden ist und über welche Schnittstellen er tatsächlich zugreift).

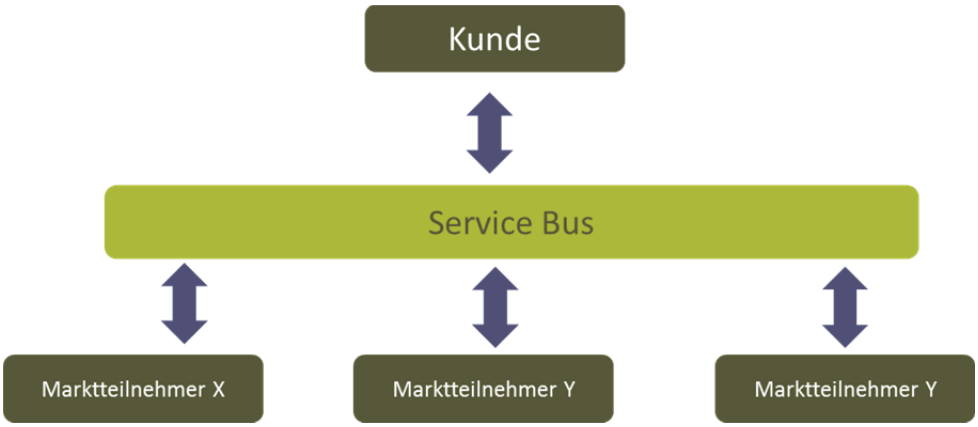



**Abbildung 19. Service Bus der Offenen Service Plattform**

*Access Point*

Die sogenannten Access Points bilden die Kommunikationsschnittstellen zwischen Marktteilnehmer und Service Bus. Die Marktteilnehmer bestücken den Access Point mit Angebotsmerkmalen, die der Service Bus nach einer erfolgten Anfrage verarbeiten kann. Access Points werden pro Marktteilnehmer installiert (als Fat-Client oder über die Cloud). Dort werden die Daten „befüllt“ und ständig mit dem System synchronisiert. Der Access Point kümmert sich auch um das Datenmapping. Access Points (bzw. Teile davon) können von Ihrem Besitzer freigeschalten oder gesperrt werden. Somit entscheidet der Datenlieferant (in den meisten Fällen der Leistungsträger oder die Tourismusorganisation) wann wer auf welche Da-

ten zugreifen kann. Access Points können aber auch Abfragen absetzen und erhalten Produkte (oder aber auch Produktbündel) als Antwort.

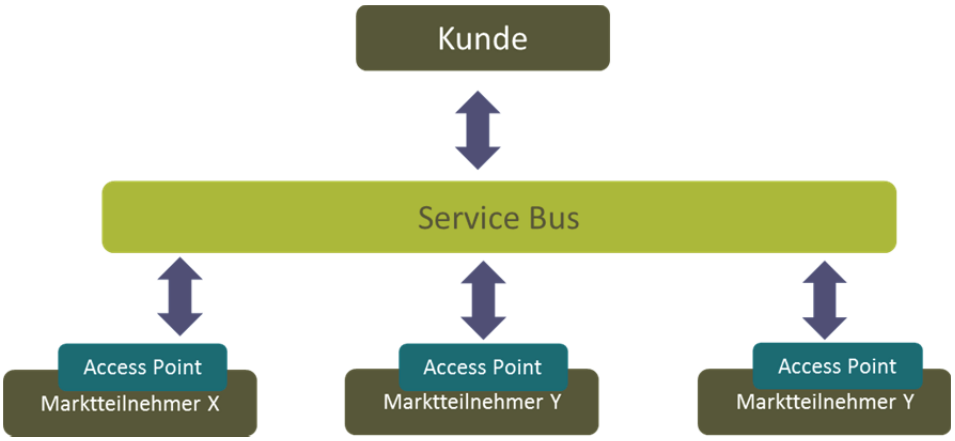



**Abbildung 20. Access Points der Offenen Service Plattform**

*Dynamic Access Point*

Über die sogenannten Dynamic Access Points greift der Service Bus auf verschiedene Access Points zu und kalkuliert dynamische Pakete. Dies passiert in einer Echtzeitkalkulation aller möglichen Produktkombinationen unter Beachtung von Verfügbarkeiten. Die Dynamic Access Points sind nur virtuell im System vorhanden und werden vom Service Bus On-Demand nach einer Abfrage instanziiert. Es können zu gleicher Zeit beliebig viele Dynamic Access Points kreiert werden.

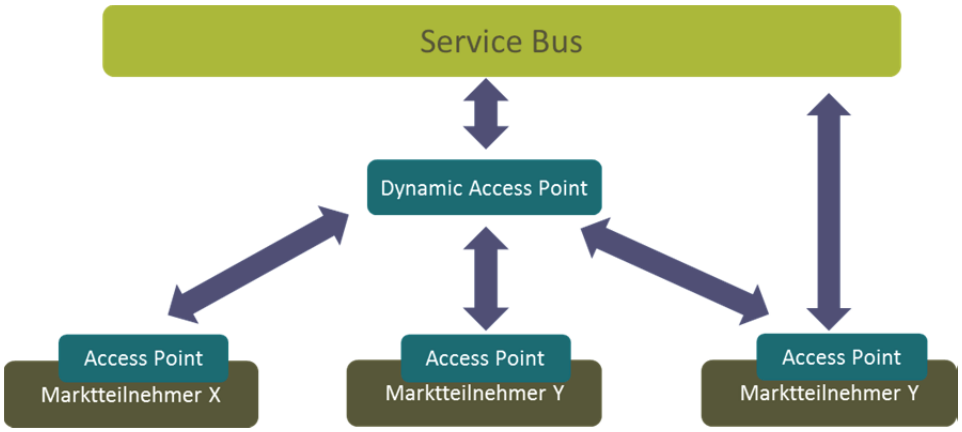



**Abbildung 21. Dynamic Access Points der Offenen Service Plattform**

*Gateway*

Unter Gateways verstehen wir die Schnittstellen zur Nachfrageseite. Sie sind nach außen hin sichtbar für den Konsumenten. Der Gateway ist sozusagen die Applikation der Marktteilnehmer für den Kunden. D.h., alle Kundenservices sind über diesen Gateway beispielsweise

(nicht notwendigerweise) über eine URL im Browser verfügbar. Kernfunktionalität der Gateways ist es, komplexe Suchanfragen der Nachfrageseite zu verarbeiten. Die Offene Service Plattform stellt Basis-Gateways mit Kernfunktionalitäten zur Verfügung, die die Hersteller dann beliebig erweitern können. Der Innovation sind hier keine Grenzen gesetzt. Beispiel eines Gateways könnte etwa eine neuartige Reiseplattform sein, oder aber auch ein touristisches Spiel einer Tourismusorganisation. Es können beliebig viele Gateways (= Kundenanwendungen) an das System angebunden werden.

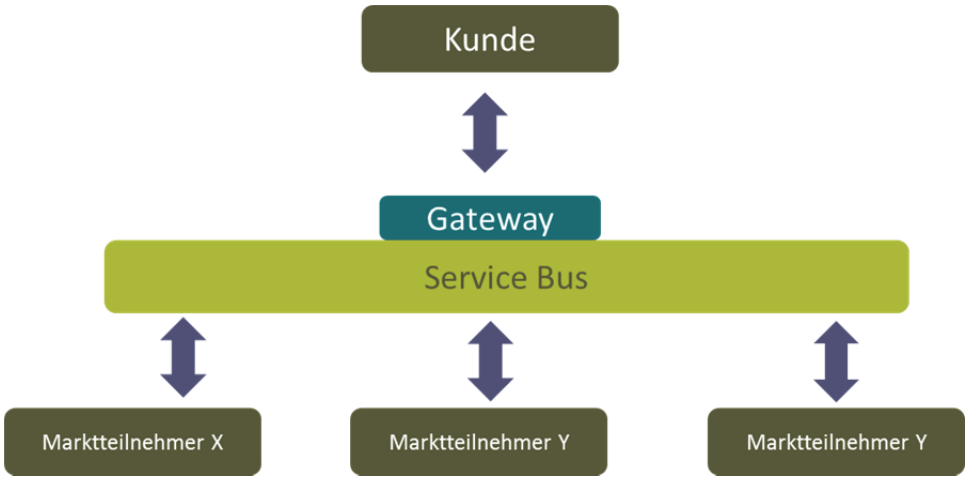



**Abbildung 22. Gateway der Offenen Service Plattform**

*Service Interface*

Die Service Interfaces öffnen die Plattform für den freien Markt. Über diese APIs können sich Technologiepartner mit dem Service Bus verbinden und ihre externen Tools und Anwendungen integrieren. Diese Schnittstellen (APIs) sind durch „Trusted Partner“ (wie z.B. Universitäten oder andere F&E Einrichtungen beliebig erweiterbar).

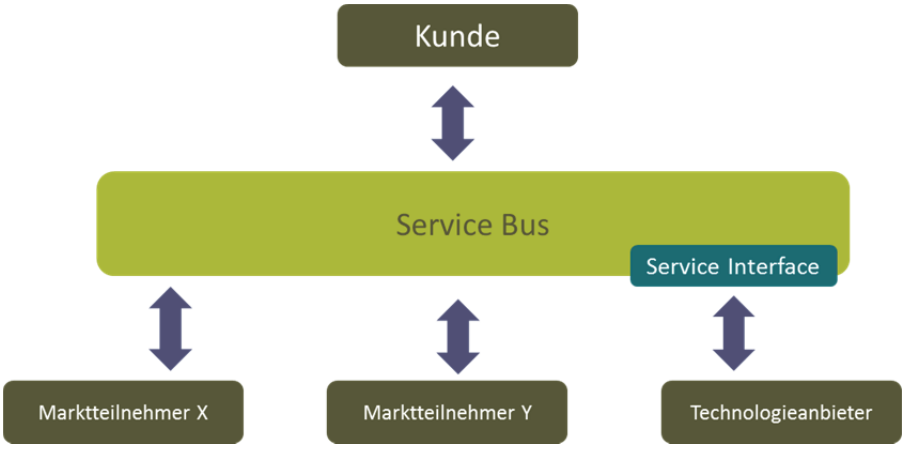
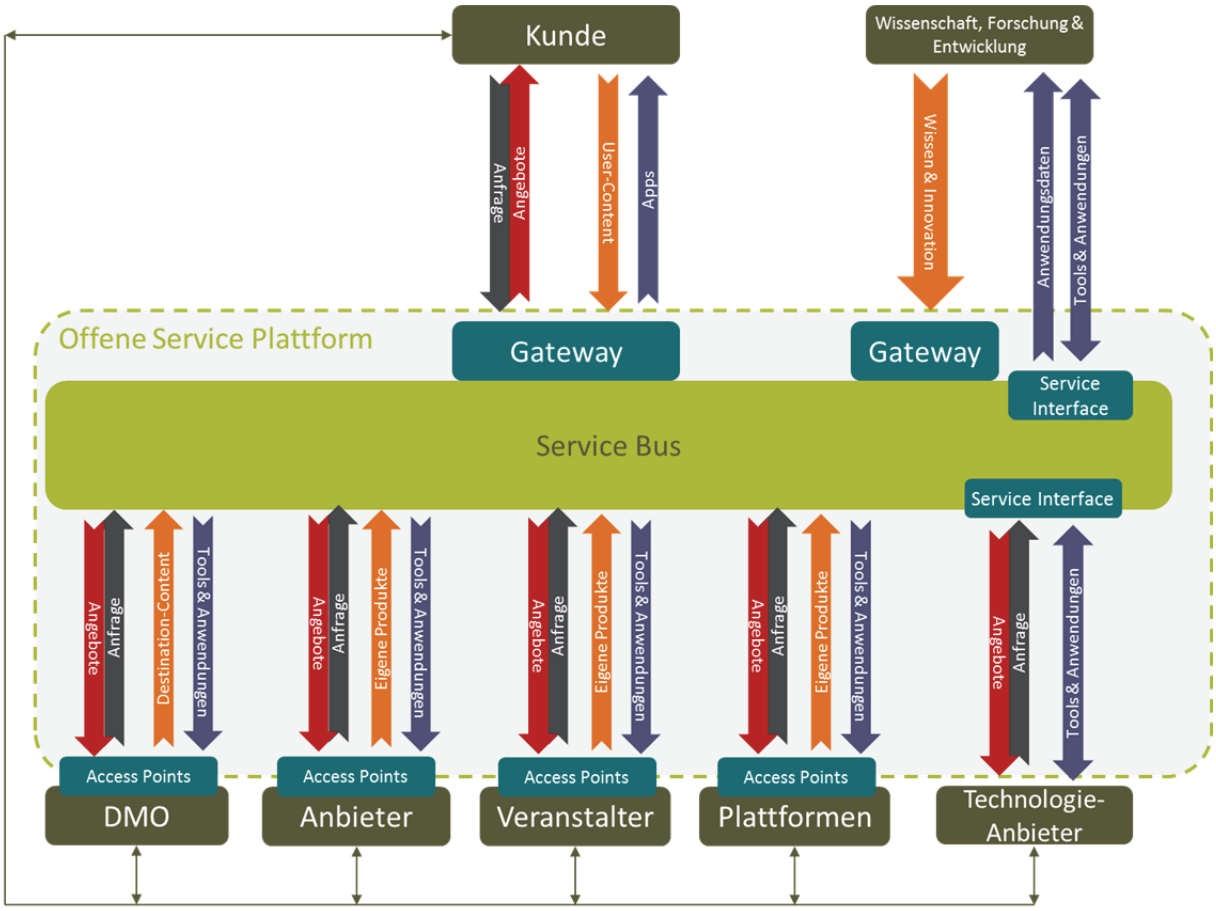



**Abbildung 23. Service Interface der Offenen Service Plattform**

**Gesamtarchitektur Offene Service Plattform**

Die Gesamtarchitektur zeigt das Zusammenspiel aller Komponenten. Schön zu sehen ist in dieser Darstellung der Kanal des Kunden zum Marktteilnehmer. Physisch greift der Kunde zwar über die Gateways auf den Service Bus zu, wirtschaftlich gesehen interagiert er aber direkt mit den Marktteilnehmern.




**Organisatorische Aspekte**

Organisatorisch sind für diese Alternative weniger Personalressourcen für inhaltliche bzw. redaktionelle Tätigkeiten vorgesehen, da diese Informationen der Markt zur Verfügung stellt. Der Schwerpunkt liegt hier vor allem bei der Erstentwicklung, sowie der Weiterentwicklung dieser Plattform. Da es sich hier um eine technisch kompliziertere SW-Architektur handelt sind hier vor allem IT-Experten in erster Linie gefragt.

Weiters werden aber auch Personalressourcen mit hohen Skills im Bereich Statistik, Netzwerkanalyse, Data Mining benötigt um die Analyseaufgaben und Auswertungen umzusetzen. Für die Festlegung der Business Rules und Konzeption der Regelwerke für die dynamische Paketierung werden Experten aus den Bereichen e-Commerce und e-Tourismus benötigt.

In Sachen Support wird man hier eher technischen Support einsetzen müssen, der für Anfragen der IKT-Anbieter zur Verfügung steht. Endkundenanfragen wird es für diese Lösung sicherlich keine geben, da für den User die Plattform „versteckt“ im Hintergrund arbeitet.

Weiters benötigt man Personalressourcen für den Vertrieb um die verschiedenen Marktteilnehmer für die Plattform zu gewinnen und integrieren zu können. Hat man eine bestimmte Anzahl von IKT Anbietern, die innovative Kundenlösungen anbieten, „ins Boot“ geholt, werden keine sonderlich hohen Marketing & Sales Ausgaben (wie z.B. für Google AdWords oder Facebook Ads) erwartet, da die Anbieter ihre Applikationen selber vermarkten. D.h., wurde der Netzwerkeffekt zur Bündelung verschiedener Dienstleister genutzt, sind keine größeren Marketing Aktivitäten nötig.

**Finanzielles**

Für die Entwicklung „From Scratch“ der Plattform wird ein *Gesamtaufwand* von ca. 120 PM (=Personenmonate) kalkuliert. Dies entspricht einer Summe von ca. 600.000 EUR.

Für die Systemerhaltung im ersten und zweiten Jahr wird ein *Personalaufwand* von 10 FTE kalkuliert. Dies entspricht einem Aufwand von ca. 500.000 EUR Personalkosten pro Jahr. Ab dem dritten Jahr empfehlen wir mit mindestens 17 FTE zu arbeiten (Kostenschätzung ca. 850.000 EUR pro Jahr). Wie schon erwähnt liegt der Schwerpunkt in der Ressourcenverteilung bei der technischen Wartung und der Weiterentwicklung der Plattform.

Dem *Einnahmen Modell* für diese Lösung sind keine Grenzen gesetzt. Die Haupteinnahmequelle ist sicherlich die „Subscription-Fee“ der Marktteilnehmer. Ähnlich zu Apple’s App Store und dem Marktplatzprinzip sind hier Pauschalen für die Bereitstellung der Kernservices der Plattform zu verrechnen. Da alle Informationen über den Service Bus laufen (Transaktionsdaten, Userhits, Traffic, etc.) können kommissionsbasierte Abrechnungsmodelle oder auch Cost-per-Click Modelle mit den Anbietern vereinbart werden.

## 8.6 Innovationslandschaft

Um einen positiven Wandel der österreichischen e-Tourismus Struktur zu erzielen, sollte nicht nur eine bestimmte Alternative gewählt und umgesetzt werden. Dies wäre eine zu kurzfristige Planung und würde nur in naher Zukunft eine Verbesserung ohne Nachhaltigkeit bewirken. Daher muss für eine erfolgreiche langfristige Lösung eine Zusammenarbeit von Forschung, Förderungseinrichtungen und touristischen Organisationen geplant und erzielt werden. Diese Innovationslandschaft (wie in der folgenden Abbildung skizziert) steht parallel zu den Alternativen. Je nach gewählter Alternative ändert sich die Zusammensetzung und Ausprägung dieser drei Sektoren. Es muss ein Ansatz gewählt werden, der diese drei Bereiche

vereint und eine Kooperation ermöglicht. Wir empfehlen dementsprechende Schritte in der Planung und Umsetzung in Angriff zu nehmen.

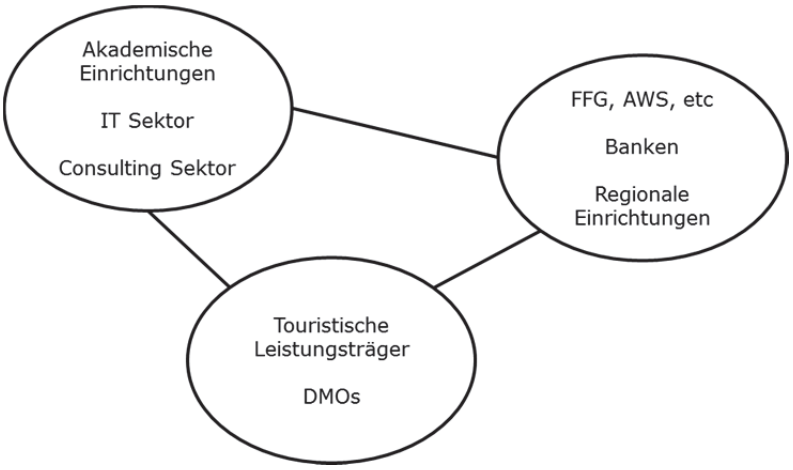



**Abbildung 24. Sektoren der Innovationslandschaft**

# 9 Rechtliche Sichtweisen

Orthogonal zu den Alternativen sind rechtliche Rahmenbedingungen gemeinsam mit und von der Rechtsanwaltskanzlei SSFP untersucht worden. Dabei ist man speziell auf die Fragestellungen der Gesellschaftsform einer zu gründenden bzw. bereits bestehenden Organisation/Firma, die eine dieser Alternativen umsetzen könnte, eingegangen.

Zusammenfassend (siehe auch Appendix 7) kann man festhalten, dass die einzelnen Alternativen nicht nur aus technischer - organisatorischer Sicht, sondern auch aus rechtlicher Sicht umsetzbar scheinen. Inwieweit hier bei den einzelnen Alternativen Beteiligungen von vor allem öffentlichen Destinationsorganisationen möglich sind, müsste bei jeder Organisation überprüft werden (auf Basis deren Statuten, bzw. müssten diese adaptiert werden, falls gewünscht / möglich). Man sollte jedoch darauf hinweisen, dass es primär nicht darum geht, ob Organisation X Alternative Y entwickeln / betreiben kann, sondern unter welchen gesellschafts- und wettbewerbsrechtlichen Bedingungen eine Alternative betrieben werden kann - von existierenden Organisation und/oder eventuell neu zu schaffenden Strukturen.

In Bezug auf die konkrete Fragestellung der Handlungsfähigkeit von öffentlich-rechtlichen Institutionen wurde in der Stellungnahme festgehalten, dass es nicht per se ausgeschlossen ist, dass die öffentliche Hand (z.B. eine Tourismusorganisation) wirtschaftlich tätig werden kann (z.B. Generieren von Buchungen), sofern

- sie ihre „öffentliche“ Stellung nicht ausnützt
- insbesondere ein kostendeckendes und marktgerechtes Geschäftsmodell vorweist
- und nicht hinsichtlich Statuten/Gesetz/Gesellschaftsform (diese können jederzeit geändert werden) der jeweiligen Organisation eingeschränkt ist

Hinsichtlich der Abwicklung von Buchungen auf NTO/LTO/RTO-Webseiten liegt das rechtliche Problem eher auf Seiten der Leistungsträger, da diese vertraglich mit bestimmten Konditionen (z.B. Bestpreisgarantie) an die großen OTAs gebunden sind. Hierbei müssten im konkreten Fall die jeweiligen Vertragsbedingungen des Leistungsträgers genauer untersucht werden.

# 10 Zusammenfassung

Sowohl Destinationen als auch Leistungsträger haben meist sehr hohe Aufwendungen im Onlinebereich (Branding, Marketing, Akquise, etc.) und bieten sehr gute Funktionalitäten in der Informationsphase (siehe internationaler Vergleich). Jedoch gelingt es den Organisationen meist nicht den Kunden bis zum Kaufabschluss auf der eigenen Plattform zu halten. Durch dieses Buchungsproblem wird der Tourist-Lifecycle (alle Transaktionsphasen) nicht abgedeckt und es kommt zu einem ökonomischen „Verlust“ von Kunden und deren Daten.

Durch ein „standardisiertes“ Produkt werden Hotels auf den Preis reduziert und bieten dadurch eine einfache Vergleichbarkeit. Starke Zwischenhändler nutzen diese vergleichbaren und standardisierten Produkte hervorragend aus und es entstehen Netzwerkeffekte. Mit jedem weiteren Anbieter auf den OTA-Webseiten wird der Nutzen für die Kunden größer und Abhängigkeit von diesen Plattformen für die Hotels verstärkt. Hotels gehen durch die gute Vergleichbarkeit ihrer Produkte einen Preiskampf ein. Diese Konkurrenz unter den Anbietern nutzen die Plattformen aus, um ihre Marktposition zu stärken. Weiters treten die Leistungsträger im Onlinemarketing ebenfalls als Gegenspieler auf, da sie um die gleichen Keywords konkurrieren. Dieser Keyword-Wettstreit treibt die Preise und somit die Ausgaben der Leistungsträger in die Höhe und stärken die Suchmaschinen dadurch.

Dadurch entsteht eine **paradoxe Spirale**: Die Ausgaben der einzelnen Anbieter für diese Plattformen erhöhen die Abhängigkeit von diesen (inkl. erhöhter Kosten).

Daher ist es das Ziel strukturelle Äquivalenzen zwischen einer Web Netzwerkstrategie und einer Destinationskooperationsstrategie zu erreichen. Plattformstrategien mit der Nutzung von Netzwerkeffekten um die kritische Masse zu erreichen können dabei helfen.

Um aus der direkten Vergleichbarkeit der Hotelprodukte auszusteigen, müssen Produkt gebündelt und Zusatzprodukte müssen mit Hilfe von dynamic Packaging in Angebote inkludiert werden. Der Kunde sucht primär ein Urlaubserlebnis und kein Einzelprodukt. Hier muss der Gast bei seinen Interessen, Motiven und Bedürfnissen „abgeholt“ werden und ein Matching von Kunde und Anbieter stattfinden. Dies kann durch ein Mapping von Kundenmotiven, Typen und Segmenten mit Anbieterattributen geschehen.

Für Destinationen ist es wichtig den gesamten Tourist-Lifecycle abzudecken und dem Kunden Funktionalitäten und Services von der Inspirations- bis zur Nachkaufsphase zu bieten. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit einer destinationsweiten Datenauswertung und „Forcast Models“ sowie „Behavioral Models“ können erstellt werden. Um dies zu erreichen muss eine Strukturierung statischer und dynamischer Daten domain- und regionsübergreifend stattfinden.

In dieser Studie werden fünf Alternativen vorgeschlagen, die unterschiedliche Probleme abdecken und Lösungsansätze bieten. Diese wurden überblicksmäßig hinsichtlich der Ziele, Service-Bündel, technischer Konzepte, organisatorischer Bedingungen und finanzieller Aspek-

te konzeptionell ausgearbeitet. Für die konkrete Umsetzung einer Alternative ist weitere Vorarbeit nötig wie z.B. detaillierte Ausarbeitung des allgemeinen Konzepts, Erstellung eines Marketing- und Business Plans, Entwicklung einer Bootstrapping Strategie, Feasibility Study, Partnerfindungsaktivitäten, User Studies, Schulungskonzepte (z.B. Curriculum für eine „touristische eAcademy“) sowie die detaillierte Ausarbeitung des technischen Konzepts (genaue Server-Architektur, Technologien, Hardware, etc.).

Orthogonal zur Entscheidung, welche Alternative für den österreichischen e-Tourismus die erfolgreichste ist und umgesetzt werden kann, muss eine Innovationslandschaft (Forschung, Fördergeber und touristische Leistungsträger) mit einer langfristigen Zusammenarbeit aufgebaut werden. Ohne diese Kooperation ist die Umsetzung einer dieser Alternativen nur eine kurzfristige und somit nicht nachhaltige Lösung.

# 11 Glossar Ausdrücke und Abkürzungen

| | |
|---|---|
| API | Application Programming Interface |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Customer |
| CM | Channel Manager |
| CMS | Content Management Systems |
| CRM | Customer Relationship Management System |
| CRS | Central Reservation System |
| DMO | Destination Management Organisation |
| DMS | Destinationsmanagementsysteme |
| EUS | Entscheidungsunterstützungssystem |
| FTE | Full-time Equivalent (=Vollzeitäquivalent) |
| GDS | Globale Distributionssysteme |
| HBE | Hotel Booking Engine |
| HRS | Hotel Reservation Service |
| IBE | Internet Booking Engine |
| IDS | Internet Distribution System (Online-Buchungsportal, Internet Buchungsplattform, siehe auch OTA) |
| LT | Leistungsträger |
| LTO | Landes Tourismusorganisation |
| NTO | Nationale Tourismusorganisation |
| ODD | Online Distribution Database |
| OTA | Online Travel Agency (Online-Buchungsportal, Internet Buchungsplattform, siehe auch IDS) |
| PMS | Property Management System (Hotelsoftware, Front Office System) |
| POI | Point of Interest |
| POS | Point of Sale |
| RMS | Revenue Management System |
| RTO | Regionale Tourismusorganisation |
| SEM | Search Engine Marketing |
| SEO | Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung) |
| WBE | Web Booking Engine |

# 12 Literatur


Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, *54*(15), 2787–2805. doi:10.1016/j.comnet.2010.05.010

Azuma, R., Baillot, Y., Behringer, R., Feiner, S., Julier, S., & MacIntyre, B. (2001). Recent advances in augmented reality. *Computer Graphics and Applications, IEEE*, *21*(6), 34–47.

Baggio, R. (2003). A websites analysis of European tourism organizations. *Anatolia*, *14*(2), 93–106.

Barta, R., Feilmayr, C., Pröll, B., Grün, C., & Werthner, H. (2009). Covering the semantic space of tourism (pp. 1–8). ACM Press. doi:10.1145/1552262.1552263

Bauernfeind, U., & Mitsche, N. (2008). The application of the data envelopment analysis for tourism website evaluation. *Information Technology & Tourism*, *10*(3), 245–257.

Blake, A. T. (2001). *Modelling tourism and travel using tourism satellite accounts and tourism policy and forecasting models*. Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute. Retrieved from http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/modelling%20tourism%20using%20satellite%20account%20tourism.pdf

Buhalis, D., & Wagner, R. (2013). E-destinations: Global Best Practice in Tourism Technologies and Applications. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 119–130). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-36309-2_11

Cusumano, M. (2010). Technology strategy and management, The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, *53*(1), 32. doi:10.1145/1629175.1629189

Douglas, A., & Mills, J. E. (2004). Staying Afloat in the Tropics. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *17*(2-3), 269–293. doi:10.1300/J073v17n02_20

Duerr, M., Küng, N., Schegg, R., & Stangl, B. (2013). eFitness of DMO Websites – Still more to go, Short Paper, ENTER Conference 2013.

Fodor, O., & Werthner, H. (2005). Harmonise - a Step towards an Interoperable e-Tourism Marketplace. *International Journal of Electronic Commerce*, *9/2*.

Gallob, S. K. (2012). *Success factors in website architecture for the customer journey*. IMC University of Applied Sciences Krems, Krems.

Guinard, D., Trifa, V., Karnouskos, S., Spiess, P., & Savio, D. (2010). Interacting with the SOA-Based Internet of Things: Discovery, Query, Selection, and On-Demand Provisioning of Web Services. *IEEE Transactions on Services Computing*, *3*(3), 223–235. doi:10.1109/TSC.2010.3

Han, J.-H., & Mills, J. E. (2006). Zero acquaintance benchmarking at travel destination websites: what is the first impression that national tourism organizations try to make? *International Journal of Tourism Research*, *8*(6), 405–430. doi:10.1002/jtr.581

Ivanov , A. (2012), Social Forecasting, in: *Web2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis* (Oldenburg Verlag)

Jung, H.-S., & Baker, M. (1998). Assessing the Market Effectiveness of the World-Wide Web in National Tourism Offices. In *Information and Communication Technologies in Tourism 1998* (pp. 94–102). Springer. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7091-7504-0_11

Kohl & Partner. (2011). Aktuelle Ergebnisse der 11. Internet-Umfrage von Kohl & Partner, 4.

Krinninger, W. (2012). *Inspiration und Information - kritische Erfolgsfaktoren von Reiseplattformen*. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.

Maurer, C. (2012). *Status-Quo Erhebung E-Tourismus Situation in Österreich* (p. 112). FH Krems.

Missikoff, M., Werthner, H., Höpken, W., Dell'Erba, M., Fodor, O., Formica, A., & Taglino, F. (2003). HARMONISE: Towards Interoperability in the Tourism Domain. In *Proceedings of ENTER Conference 2003*. Springer Verlag.

Park, Y. A., & Gretzel, U. (2007). Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, *46*(1), 46–63. doi:10.1177/0047287507302381

Piazzi, R., Baggio, R., Neidhardt, J., & Werthner, H. (2012). Network Analysis of the Austrian eTourism Web. In M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2012* (pp. 356–367). Vienna: Springer Vienna. Retrieved from http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-7091-1142-0_31

Reitmayr, G., & Schmalstieg, D. (2004). Collaborative augmented reality for outdoor navigation and information browsing. In *Proc. Symposium Location Based Services and TeleCartography* (pp. 31–41). Retrieved from http://data.icg.tugraz.at/~dieter/publications/Schmalstieg_072.pdf

Schegg, R., & Fux, M. (2012, März). *Die Macht der Buchungsportale*. Siders,.

Spector, A., Norvig, P., & Petrov, S. (2012), Google's Hybrid Approach to Research, In *Communications of the ACM*, vol. 55, no.7, pp.34, 2012

Staab, S., Werther, H., Ricci, F., Zipf, A., Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., Paris, C., & Knoblock, C., Intelligent systems for tourism, *Intelligent Systems, IEEE* , vol.17, no.6, pp.53,66, Nov/Dec 2002 doi: 10.1109/MIS.2002.1134362

Stachow, C. (2010). *Spezifikation und Entwicklung einer webbasierten Widget Orchestrierung für End-User Development*. HAW Hamburg, Berliner Tor 5, 20099 Hamburg.

TOURISMlink Consortium. (2012). The European Tourism Market, its structure and the role of ICTs.

Veugelers, R., Pottelsberghe, B. van, & Véron, N. (2012). *Lessons for ICT Innovative Industries: Three Experts' Positions on Financing, IPR and Industrial Ecosystems* (JRC-IPTS Working Papers No. JRC76458). Institute for Prospective and Technological Studies, Joint Research Centre. Retrieved from http://ideas.repec.org/p/ipt/iptwpa/jrc76458.html

Vogt, C. A., & Fesenmaier, D. R. (1998). Expanding the functional information search model. *Annals of Tourism Research*, *25*(3), 551–578.

Werthner, H. (2009). *Vorlesung E-Commerce TU Wien*.

Werthner, H. (2013, January 23). *Keynote – History and Future Challenges in e-Tourism*. ENTER Konferenz Innsbruck 2013.

Werthner, H., Grün, C., Pröll, B., Feilmayr, C., & Barta, R. (2009) Covering the Semantic Space of Tourism - An Approach based on Modularized Ontologies. In *Proc. of ACM International Conference –Workshop on Context, Information and Ontologies*, (2009)

Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, *47*(12), 101–105. doi:10.1145/1035134.1035141

Werthner, H., Stock, O., & Zancanaro, M. (2006). Futuring Travel Destination Recommendation Systems. In D. Fesenmaier, H. Werthner, & K. Wöber (Eds.), *Destination Recommendation Systems: Behavioral Foundations and Applications*. London: CAB International.

# Appendix 1 – Kriterienkatalog

| Kriterien | | Untersuchung – Kriterienerfüllung | Unters. Ansatz |
|---|---|---|---|
| Generelle Features | Sprachen | Die Webseite ist in mehreren Sprachen verfügbar. | Service |
| | Währung | Preise auf der Webseite werden in mehreren Währungen dargestellt. | |
| | RSS-Feed | Ein RSS-Feed wird angeboten. | |
| | Barrierefrei | Die Webseite kann von Nutzern mit körperlichen Behinderungen uneingeschränkt genutzt werden. Es besteht die Möglichkeit größere Schriften zu wählen, oder sich den Text vorlesen zu lassen. Eine Funktionalität reicht aus, um dieses Kriterium zu erfüllen. | |
| | Newsletter | Der User kann sich für einen Newsletter registrieren. | |
| | Benutzerkonto | Der Nutzer kann ein Benutzerkonto erstellen. | |
| Soziale Netzwerk Verknüpfung | Facebook | Es wird eine Verlinkung zu der jeweiligen Sozialen Netzwerkseite der Destination angeboten. | Service, Information |
| | Twitter | | |
| | Foursquare | | |
| | Youtube-Channel | | |
| | Sonstige | | |
| Suchfunktionen | Domainsuchmaschine | Es wird eine Suche angeboten, die auf der DMO Domain nach Ergebnissen sucht. | Service, System |
| | Suche auf jeder Seite | Auf jeder Unterseite kann die Suche genützt werden. | |
| | Cookies | Die Suchanfrage wird in Cookies gespeichert. | |
| | Autocomplete | Die Suche bietet eine Autocomplete Funktion und schlägt dadurch, durch Vervollständigung der Eingabe, Sucheinträge | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | vor. | |
| | Speichern | Die Suchergebnisse lassen sich speichern. | |
| | Ergebnisse sortieren | Die Suchergebnisse können sortiert werden. | |
| Informationsgehalt | Unterkunftstypen | Informationen über unterschiedliche Unterkunftstypen werde angeboten. | Information |
| | Angebote / Packages | Es werden Angebote bzw. Packages angepriesen. | |
| | Gastronomie | Informationen zum Thema Gastronomie sind vorhanden. | |
| | Attraktionen | Informationen über die unterschiedlichen Attraktionen werden angeboten. | |
| | Events | Es gibt Informationen über Events und Veranstaltungen. | |
| | Erreichbarkeit | Informationen zur Anreise und Erreichbarkeit sind verfügbar. | |
| | Zielgruppen | Informationen für einzelne Zielgruppen werden angeboten (z.B.: Familie, Behinderungen, Homosexuelle,...). | |
| Mobile | Mobile Webseite | Es existiert eine für mobile Geräte optimierte Webseite. | Service, System |
| | Apps | Es werden Apps für mobile Geräte angeboten. | |
| B2B | B2B Angebot | Die Destination bietet B2B Services an. | System, Service |
| | Branchen-Newsletter | Benutzer können sich zu einem Branchen-Newsletter anmelden. | |
| | Statistiken | Statistiken über die Destination sind vorhanden. | |
| | News | Pressemitteilungen werden angeboten. | |
| | Mitgliedschafts-programm | Es existiert ein Mitgliedschaftsprogramm für Betriebe und es wird dafür auf der Webseite geworben. | |
| Inspiration / Entscheidungs-unterstützungs- | EUS | Der Benutzer wird durch technische Hilfsmitteln unterstützt, aus mehreren Alternativen zu wählen. | Service |

| | | | |
|---|---|---|---|
| system (EUS) | Inspirationssuche | Der User wird mit Hilfe von Bildern oder Videos direkt zu Angeboten vermittelt. | |
| Service während des Urlaubes | Öffnungszeiten | Informationen über Öffnungszeiten sind verfügbar. | Information |
| | Wetterbericht | Es existiert ein Wetterbericht. | |
| | Routenplaner | Es wird ein Routenplaner angeboten. | |
| | Interaktiver Reiseplaner | Es wird die Möglichkeit geboten die Reise interaktiv zu planen. | |
| | Reiseplaner bietet Vorschläge | Der interaktive Reiseplaner bietet den Benutzer Vorschläge und Anregungen. | |
| | Grußkarten | Grußkarten können versendet werden. | |
| | Reisetagebuch | Der User kann seine Reise auf der Webseite in Form eines Tagebuchs digital dokumentieren. | |
| | Touristenkarte / Vorteilskarte | Es wird eine Touristen- oder Vorteilskarte beworben. | |
| Service nach dem Urlaub | Bewertungstool | Der User hat die Möglichkeit Bewertungen abzugeben. | Information, Service |
| | Video teilen | Videos können geteilt werden. | |
| | Foto teilen | Fotos können geteilt werden. | |
| | Nachkaufsmarketing möglich | Für die Destination besteht die Möglichkeit Bewertungen oder Buchungen zu analysieren und dadurch Nachkaufsmarketing zu betreiben. | |
| Marke, Bilder, Videos | Marke ersichtlich | Die Marke ist auf jeder Seite der Webseite ersichtlich. | Service, Information |
| | Marke Bestandteil | Die Marke ist Bestandteil der Webseite und ist im Design mit einbezogen. | |
| | Bildergalerie | Es wird eine Bildergalerie angeboten. | |
| | Videogalerie | Es wird eine Videogalerie angeboten. | |
| | Banner mit CI Bildern | Der Banner besteht aus CI konformen Bildern. | |
| | Testimonials | Die Destination wirbt mit Testimonials | |

# Appendix 2 – Ergebnisse Webseitenanalyse der Fokuspunkte der RTOs / LTOs

| Gesamt-rang | Destination | Rang In-formation | Rang B2B | Rang Inspi-ration | Rang Post-Trip Phase | Rang Mobile |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kärnten | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 2 | Wien | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 |
| 3 | Tirol | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 4 | Sölden | 1 | 11 | 5 | 1 | 1 |
| 5 | Steiermark | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| 5 | Vorarlberg | 1 | 3 | 5 | 3 | 6 |
| 7 | Burgenland | 5 | 3 | 5 | 3 | 6 |
| 7 | Niederösterreich | 11 | 3 | 5 | 3 | 6 |
| 9 | Zillertal | 5 | 11 | 5 | 3 | 10 |
| 10 | Oberösterreich | 1 | 3 | 1 | 3 | 10 |
| 10 | Salzburg | 5 | 3 | 3 | 3 | 10 |
| 12 | Neusiedlersee | 11 | 10 | 5 | 3 | 10 |
| 13 | Salzburger Sportwelt | 13 | 13 | 5 | 3 | 6 |

# Appendix 3 – Ergebnisse Webseitenanalyse der Fokuspunkte der NTOs

| Gesamt-rang | Destination | Rang In-formation | Rang B2B | Rang Inspi-ration | Rang Post-Trip Phase | Rang Mobile |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Norwegen | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Schweiz | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 |
| 3 | Österreich | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 |
| 4 | Slowenien | 4 | 6 | 6 | 5 | 10 |
| 5 | Australien | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 |
| 6 | Frankreich | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 7 | Kanada | 9 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 7 | Schweden | 7 | 6 | 6 | 1 | 5 |
| 9 | Dänemark | 9 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 10 | UK | 7 | 6 | 6 | 2 | 10 |
| 11 | Singapur | 9 | 10 | 6 | 5 | 5 |

# Appendix 4 – Untersuchte Webseiten inkl. URL und dem letzten Zeitpunkt der Untersuchung

| Destination | URL | Letzter Zeitpunkt der Untersuchung |
|---|---|---|
| Neusiedlersee | www.neusiedlersee.com | 18.03.2013 12:45 |
| Salzburger Sportwelt | www.salzburgersportwelt.com | 19.03.2013 11:45 |
| Sölden | www.soelden.com | 18.03.2013 15:00 |
| Zillertal | www.zillertal.at | 21.03.2013 11:30 |
| Burgenland | www.burgenland.info | 26.03.2013 10:30 |
| Kärnten | www.kaernten.at | 26.03.2013 00:45 |
| Niederösterreich | www.niederoesterreich.at | 26.03.2013 11:10 |
| Oberösterreich | www.oberoesterreich.at | 25.03.2013 23:45 |
| Salzburg | www.salzburgerland.com | 25.03.2013 22:30 |
| Steiermark | www.steiermark.com | 26.03.2013 01:30 |
| Tirol | www.tirol.at | 24.03.2013 19:00 |
| Vorarlberg | www.vorarlberg.travel | 24.03.2013 14:45 |
| Wien | www.wien.info | 26.03.2013 11:40 |
| Australien | www.australia.com | 28.02.2013 13:00 |
| Dänemark | www.visitdenmark.com | 01.03.2013 16:00 |
| Frankreich | www.rendezvousenfrance.com | 05.03.2013 16:30 |
| Großbritannien | www.visitbritain.com | 01.03.2013 15:00 |
| Kanada | www.canada.travel | 28.02.2013 15:30 |
| Norwegen | www.visitnorway.com | 28.02.2013 14:00 |
| Österreich | www.austria.info | 23.03.2013 21:15 |
| Schweden | www.visitsweden.com | 05.03.2013 14:00 |
| Schweiz | www.myswitzerland.com | 28.02.2013 16:45 |
| Singapur | www.yoursingapore.com | 05.03.2013 10:10 |
| Slowenien | www.slovenia.info | 05.03.2013 11:00 |

# Appendix 5 – Interviewpunkte mit RTOs/LTOs/NTOs

**Rolle des Internets**

- Welche Rolle spielt das Internet in der Organisation?

**Team**

- Wie viele Leute arbeiten im Bereich e-Tourismus?
- Welche Skills und Kernkompetenzen besitzen die Mitarbeiter?
- Was sind die Hauptaufgaben?
- Wie viele Leute arbeiten direkt am „Endkunden-System“ (DMO Webseite)?
- Gibt es externe Firmen mit denen zusammengearbeitet wird?

**Bedeutung der e-Commerce Transaktionsphasen**

- In welchen Bereichen ist das Branding wichtig?
- Wie steht die Organisation zu den Punkten „Awarness und Inspiration“?
- Welchen Stellenwert hat die Informationssuche in der Organisation?
- Wie steht die Organisation zu dem Thema Buchungen?
- Wird die Nachkaufs–Phase von der Organisation behandelt?

**Buchung**

- Wie ist das derzeitige Ist-Szenario?
- Gibt es Kommissionen bzw. ein nachhaltiges Business Model dahinter?

**Österreichische Reiseplattform**

- Wie müsste ein Soll-Szenario aussehen?
- Was müsste die Plattform können?
- Wer sollte die Plattform betreiben?

**Innovation**

- Welche Rolle spielt Innovation in der Organisation?
- Gibt es Aktivitäten in diesem Bereich?
- Wie lange benötigt die Organisation um Innovationen umzusetzen (Time-To-Market)?
- Wenn eine Innovationswelle kommt, wer setzt diese um?

**Marketing & Branding**

- Ist die DMO nur Marketing & Branding oder wird sie auch als Wissenszentrum gesehen?

**Dienstleistungen**

- Welche Dienstleistungen werden für Subregionen oder Leistungsträger angeboten?
- Werden Schulungen, Hosting, Web Design, etc. angeboten?

**Business Model**

- Wie ist das allgemeine Business Model (abgesehen von Steuern, Zuschüssen, etc.) der Organisation?
- Wer zahlt für Dienstleistungen (z.B. Kauf von POI Daten) und wie hoch sind diese Zahlungen?
- Wie wird die Plattform am Leben gehalten? Finanziert sich die Plattform zur Gänze aus Steuereinnahmen, Zuschüssen, etc. oder gibt es auch Dienste wie z.B. „Content for money“?

**Datenverwertung**

- Werden statistische Auswertungen der Daten gemacht (z.B. Netzwerkanalysen)?
- Wird Google Analytics verwendet?
- Werden Text Mining Tools eingesetzt?

**Social Media**

- Wie geht man mit User Kommentaren um?
- Werden Analyse Tools verwendet?

**Suchmaschinen Optimierung**

- Werden Suchmaschinen Optimierungen angewendet?
- Ist das Thema „Cascading SEM“ ein Begriff in der Organisation?
- Gibt es Kooperationsansätze mit Leistungsträgern im Bereich SEM

# Appendix 6 – ENTER-Workshop Diskussionspunkte

✓ Was ist die Rolle und das Ziel einer Destination bzw. ihrer Organisation im elektronischen Markt (neben den „klassischen“ DMO Aktivitäten)?

- Enabler bzw. Early Adopter
- Wissens- und Innovations–Plattform, sowie Datenhub
- Netzwerk für Kooperationen (Kritische Masse)
- Koordinationsrolle
- Mediator zwischen Technologie („Innovation & Push“) und User („Needs & Wants“)
- Anreiz schaffen für Good Practices
- Buchungsmöglichkeiten anbieten (geteilte Meinung in der Diskussionsrunde)
- Technologische Qualitätskontrolle
- Aber auch Qualitätskontrolle bezüglich Content
- “Providing bigger bundles + packaging of bundles” (Gast will mehr als nur ein Hotelzimmer im Urlaub)
- DMO muss sich darum kümmern, dass Wertschöpfungskette funktioniert
- Kritische Masse (Angebot, Wissen, Innovation, Nutzer, Content)
- Nutzen von IT auch zur Kooperation mit anderen Sektoren (Wettbewerb zwischen “Gesamt” Destinationen / nicht nur Tourismus)

✓ Was könnten die Aufgaben/Funktionen eines modernen DMO Systems (DMS) sein?

- Segmentieren des Angebots und der Kundensicht
- System muss verstärkt in Transaktions-Phase „Branding/Awarness“, „Information Search“ und „After-Sales“ unterstützen
- System muss realen Kundeninhalt anbieten (z.B. Bewertungen), aber auch diesen Inhalt automatisiert verstehen und auswerten können (Big Data)
- Einen Einstiegsknoten („one login, one entry point“), der für den User leicht zugänglich ist
- Inspirationsmöglichkeiten und Entscheidungs-Unterstützungs-Systeme
- Ausgefeiltes Buchungssystem mit Bestpreisgarantie
- Dynamische Paketierung von Produkten
- Marktplatz für Services, der leicht erweiterbar ist

✓ Kann so ein System mit kommerziellen Systemen am Markt mithalten?

- Könnte durch innovative Services mit OTAs mithalten
- Besser ist eine Kooperation mit großen OTAs (z.B. in einem Marktplatz)

✓ Soll eine DMO ein Geschäftsmodell verfolgen und wie könnte ein Geschäftsmodell eines solchen neuen Systems aussehen?

- Service fees (z.B. für Teilnahme am Martktplatz)
- Geringe Kommissionen bzw. Cost-per-Click Modell
- "Möglichkeit schaffen" für Umsatzgenerierung (Marktplatz-Modell)
- Entgelt für Datennutzung

# Appendix 7 – Rechtliche Stellungnahme SSFP

Siemer - Siegl - Füreder & Partner
Rechtsanwälte

ATTORNEYS-AT-LAW

DR. HANNES FÜREDER
DR. MICHAEL BREITENFELD
DR. GERALD GRIES
MAG. REINHARD BRUNAR
MAG. ROBERT ERTL
MAG. KARINA BEYER
MMAG. MONIKA BUXBAUMER
MAG. PATRIZIA NETAL
DIPL.-JUR. CAROLINE C. SCHMIEGELOW
niederg. europ. Rechtsanwältin, RAK Frankfurt am Main

DR. ROBERT SIEMER (1926–2001)
DR. HEINRICH SIEGL em/of counsel

MERITAS LAW FIRMS WORLDWIDE

PER E-MAIL: schuster@ec.tuwien.ac.at

Technische Universität Wien
Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme
E-Commerce Group
Herrn Dr. Rainer Schuster

Favoritenstraße 9-11/188
1040 Wien

Wien, 14.06.13/trne

**Projekt „e-Tourism Options Austria 2025“**

Sehr geehrter Herr Doktor Schuster!

Angedacht ist die Ausarbeitung von strategischen Handlungsoptionen für die touristische Zukunft Österreichs im elektronischen Markt. Im Rahmen des Projekts „e-Tourism Options Austria 2025“ (Projekt „etOpt“) wurden bereits fünf Alternativen skizziert, um für den österreichischen Tourismus online Informations- bzw Vertriebsplattformen für Hotels über das Internet anzubieten.

Sie haben uns hierzu ersucht, die derzeit ausgearbeiteten Alternativen hinsichtlich ihrer wettbewerbs-, beihilfen- und vergaberechtlichen Auswirkungen unter Beantwortung von konkret gestellten Fragen rechtlich zu untersuchen.

Wir gehen nun im Folgenden in unserer Stellungnahme auf die von Ihnen übermittelten Konzepte im Einzelnen ein, wobei eine rechtliche Überprüfung der in der Folge ausgewählten Variante in seiner konkreten Ausgestaltung erforderlich sein wird. Im zweiten Teil unserer Stellungnahme behandeln wir die allgemeinen Fragen für alle Alternativen.

## I. Die Alternativen im Einzelnen

### 1. ad Alternative 1: Status-Quo beibehalten (und Lösungsansätze)

Derzeit erfolgt die Mehrzahl an Hotelbuchungen mangels einer österreichweiten Vertriebslösung über diverse Buchungsplattformen zumeist ausländischer Anbieter und nicht direkt

über das jeweilige Hotel oder die inländischen Landes- bzw Regionaltourismusorganisationen (im Folgenden auch „LTOs“ bzw „RTOs“ genannt).

**Fragestellung zu Alternative 1:**

- **Darf ein Hotelier verhindern, dass ein Internetanbieter mit Namen des Hotels wirbt?**

  Hier ist zu unterscheiden, ob der Internetanbieter auf der Internetseite die Daten des Hotels ausschließlich zu Informationszwecken veröffentlicht oder diese auch für sonstige Servicezwecke (zB Vermittlungsdienstleistungen) verwendet.

  Die ausschließliche Veröffentlichung zu Informationszwecken ist nicht unzulässig. Ein Verstoß gegen das Namensrechts des § 43 ABGB eines Hoteliers würde nur dann vorliegen, wenn die berechtigten Interessen des Namensträgers verletzt werden, wie dies etwa im Fall der Zuordnungsverwirrung[1] geschieht. Eine Zuordnungsverwirrung liegt dann vor, wenn durch die Namensverwendung der Name durch den Betreiber der Internetseite angemaßt oder für seine eigenen Produkte/Dienstleistungen gebraucht werden würde.

  Dies erscheint aber in der gegenständlichen Fallkonstruktion nicht vorzuliegen. Sollte der Internetanbieter die Verwendung der Daten auch für eigene Dienstleistungszwecke gebrauchen, ist im Einzelfall zu prüfen, ob aufgrund einer allfällig fehlenden Vertragsgrundlage eine Rechtsverletzung vorliegt, die Unterlassungsansprüche begründet.

**2. ad. Alternative 2: Daten-Harmonisierung**

Dieses Modell sieht die aktive Vermarktung und Datenharmonisierung der touristischen Daten aller touristischen Leistungsträger mit Hilfe einer zentralen Verwaltungsstruktur vor. Im Vordergrund steht die Datenbekanntgabe, eine Vermittlungstätigkeit soll nicht stattfinden. Die touristischen Daten sollen vom Anbieter kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

**Wettbewerb der öffentlichen Hand**

Eingangs ist zu prüfen, ob bzw wann die öffentliche Hand durch Marktzutritt einer wettbewerbsrechtlichen Beurteilung unterliegt.

Tritt die öffentliche Hand am Markt auf und wird der Leistungswettbewerb in seinem Bestand durch diesen Marktzutritt gefährdet, kann dieser unter Umständen verboten sein. Ist

[1] OGH 11.5.2012, 4 Ob 38/12 k.

dieser Leistungswettbewerb nicht gefährdet, ist lediglich die „*Art und Weise, wie die öffentliche Hand am Wettbewerb teilnimmt*“, wettbewerbsrechtlich zu beurteilen.[2]

Bei der wettbewerbsrechtlichen Beurteilung des Handelns der öffentlichen Hand kann im Übrigen nicht berücksichtigt werden, ob die Frage des Markteintritts der öffentlichen Hand von anderen Mitbewerbern unerwünscht empfunden wird. Diese Frage stellt eine wirtschaftspolitische Entscheidung dar, die der „*wettbewerbsrechtlichen Beurteilung durch die ordentlichen Gerichte entzogen ist*“.[3]

Die öffentliche Hand verstößt unter anderem gegen § 1 UWG (und setzt damit eine verbotene unlautere Handlung), wenn sie Machtmittel missbräuchlich einsetzt, die ihr aufgrund ihrer öffentlich-rechtlichen Sonderstellung zur Verfügung stehen.[4] Ein derartiger Missbrauch von Machtmitteln kann unter anderem dadurch erfolgen, dass die öffentliche Hand eine öffentlich-rechtliche Sonderstellung zur Förderung des eigenen oder den eines fremden Wettbewerbs missbraucht.

**Geschäftlicher Verkehr**

Der „g*eschäftliche Verkehr*" im Sinne des Wettbewerbsrechts umfasst nach der Rechtsprechung jede auf Erwerb gerichtete Tätigkeit. Gewinnabsicht ist nicht notwendig; vielmehr genügt eine selbständige, zu wirtschaftlichen Zwecken ausgeübte Tätigkeit, in der eine Teilnahme am Erwerbsleben zum Ausdruck kommt.[5]

Hoheitliches Handeln der öffentlichen Hand ist keinesfalls eine Wettbewerbshandlung und kann daher auch nicht nach dem UWG wettbewerbswidrig sein.[6] Privatwirtschaftliches Handeln der öffentlichen Hand unterliegt jedoch den Vorschriften des Wettbewerbsrecht. Bei der Beurteilung, ob im Zusammenhang mit der öffentlichen Hand Wettbewerbshandlungen vorliegen, die nach dem UWG zu beurteilen sind, ist insbesondere darauf abzuzielen, „*ob ein öffentliches Unternehmen auf den Boden der Gleichordnung im Wettbewerb mit privaten Mitbewerbern Leistungen auf dem Markt anbietet, zwischen denen die Nachfrager frei wählen können.*“[7]

Grundsätzlich ist es der öffentlichen Hand selbstverständlich gestattet, unternehmerisch tätig zu sein. Nur dann, wenn eine nicht gebotene Betätigung der öffentlichen Hand den

---

2 OGH 24.4.2006, 4 Ob 261/05 v.
3 OGH 25.4.1995, 4 Ob 24/95.
4 OGH 20.4.2006, 4 Ob 261/05 v.
5 OGH 16.10.2001, 4 Ob 205/01 b.
6 OGH 27.1.1998, 4 Ob 18/98 w.
7 *Heidinger* in *Wiebe/G. Kodek*, UWG (2009) § 1 Rz 104.

Bestand des Leistungswettbewerbs gefährdet, erachtet man wettbewerbsrechtliche Beschränkungen für zulässig.[8]

**Fragestellungen zu Alternative 2**:

- **Kann man definieren/festlegen, dass Unternehmen, wie zB booking.com/HRS/etc, diese Daten nicht kaufen dürfen?**

  Dies ist im konkreten Einzelfall zu prüfen, jedoch darf keine Handlung gesetzt werden, die eine wettbewerbsrechtliche Beschränkung gegenüber dem Mitbewerber darstellt. Eine Maßnahme, (einzelne) Mitbewerber vom Kauf von Daten abzuhalten, kann wettbewerbsrechtlich auch eine unzulässige Behinderungsmaßnahme darstellen, sofern durch die öffentliche Hand einseitige Maßnahmen ergriffen werden, die die Gleichordnung im Wettbewerb gefährden.

  Sollten dem Betreiber der in Alternative 2 vorgesehenen Verwaltungsstruktur aufgrund seiner öffentlich-rechtlichen Sonderstellung alleine die Möglichkeit des Datenkaufs eingeräumt werden, kann dieses Sonderrecht im Sinne des Wettbewerbsrechts eine unzulässige die Mitbewerber diskriminierende Maßnahme darstellen.

- **Besteht Gefahr der „Wettbewerbsverzerrung", wenn der Betreiber (wer auch immer) Daten mit unterschiedlicher „Qualität" pflegt?**

  Die unterschiedliche Behandlung von Personen im geschäftlichen Verkehr ist nach dem Grundsatz der Privatautonomie wettbewerbsrechtlich grundsätzlich unbedenklich. Eine wettbewerbsrechtliche Unlauterkeit wird dann erst durch besonders hinzutretende Umstände begründet, insbesondere wenn eine durch wirtschaftliche Erwägungen nicht zu rechtfertigende Schädigungsabsicht vorliegt. Überdies können diskriminierenden Geschäftspraktiken von marktbeherrschenden Unternehmen auch kartellrechtlich problematisch sein. Im Einzelfall kann sich auch ein Kontrahierungszwang (auch bezüglich der Gewährung derselben vertraglichen Konditionen) aus gesetzlichen Vorschriften ergeben.[9]

  Eine unlautere Handlung gemäß § 1 UWG liegt jedenfalls vor, wenn die öffentliche Hand Machtmittel zur Förderung des eigenen oder fremden Wettbewerbs missbräuchlich einsetzt. Öffentlich rechtliche Körperschaften sind zur Objektivität und zur Neutralität im Wettbewerb zwischen Unternehmen verpflichtet.[10]

---

8 OGH 14.3.2005, 4 Ob 283/04 b nwN.
9 zB § 69 TKG.
10 OGH 19.12.1989, 4 Ob 50/89 (4 Ob 51/89).

- **Wem gehören die Daten und wer haftet dafür?**

  Dies wird im konkreten Einzelfall zu beurteilen sein. Es ist jedoch aus wettbewerbsrechtlicher Sicht zu beachten, dass im Rahmen der hoheitlichen Verwaltung erlangte Kenntnisse nicht in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der öffentlichen Hand weitergegeben und von diesen verwertet werden dürfen.[11]

- **Darf der Betreiber ein Revenue-Modell betreiben, wenn die Daten teilweise aus öffentlichen Mitteln bezahlt wurden (zB Fotos von LTOs)?**

  Es ist auf die bisherigen Ausführungen zu verweisen, dass kein Missbrauch der hoheitlichen Machtstellung vorliegen darf, um den eigenen oder fremden Wettbewerb zu fördern. Auch ist zu beachten, dass es sich bei der Zurverfügungstellung von Daten, die teilweise aus öffentlichen Mitteln bezahlt wurden und die den Mitbewerbern nicht zu denselben Bedingungen zugänglich sind, um versteckte Subventionen handeln kann. Dies ist jedoch im Einzelfall auf Basis der konkreten Ausgestaltung gesondert zu prüfen.

## 3. ad. Alternative 3: Vergleichsplattform

Bei dieser Alternative soll anhand einer gemeinsamen Listung aller Angebote von touristischen Leistungsträgern und Internetanbietern, wie booking.com/HRS/etc eine Vergleichsplattform durch das Anbieten/Anpreisen von Bestpreisen für die Endkunden entstehen.

**Fragestellung zu Alternative 3:**

- **Darstellung der Preise für einen bestimmten Anbieter: Darf man Preise aller Internetanbieter auflisten, den günstigsten Preis nehmen und beim Hotel-Link anpreisen?**

  Hier ist zunächst zwischen dem Verhältnis der Mitbewerber untereinander als auch das Verhältnis zum Endkunden zu unterscheiden.

  Im Rahmen der vergleichenden Bewerbung von Angeboten kann ein Mitbewerber gegen den Betreiber einer Vergleichsplattform dann vorgehen, wenn die vergleichende Werbung zu günstigen Preisen unter Einbeziehung der verschiedenen Anbieter irreführend im Sinne des § 2 UWG und/oder herabsetzend erfolgt und/oder gegen das Objektivitätsgebot verstoßt. Diesfalls liegt ein Verstoß gegen § 2a UWG vor.

  Es muss gewährleistet sein, dass als Grundlage des preislichen Vergleichs der Angebote nachprüfbare Kriterien herangezogen werden und nicht aufgrund der fehlenden Einbeziehung wichtiger kostenrelevanter Angaben ein unrichtiger Gesamteindruck für den

[11] OGH 19.12.1989, 4 Ob 50, 51/89.

Endkunden über die Preisgünstigkeit eines Angebotes entsteht. Wesentliche Informationen dürfen nicht vorenthalten werden. Auf Sonderangebote und deren Geltungsdauer ist speziell hinzuweisen.

Eine Bestpreis-Information besitzt gegenüber dem Endkunden eine besondere Suggestivwirkung und suggeriert eine Preisführerschaft des jeweiligen Anbieters. Im Vertrauen darauf nimmt der Endkunde von vornherein Abstand, die Preise der Konkurrenz für die von ihm ins Auge gefassten Dienstleistungen zu untersuchen. Daher kann im konkreten Einzelfall wegen unterlassener Preisanpassung eine wettbewerbsrechtlich relevante Irreführung vorliegen. Es ist diesfalls dafür zu sorgen, dass der Betreiber der Vergleichsplattform den Markt in zumutbarer Weise beobachtet. Auch ist auf die bisherigen Ausführungen zu verweisen, dass der Vergleich die Mitbewerber nicht diskriminiert und keinen Missbrauch der hoheitlichen Machtstellung darstellen darf.

Ein deutlicher Hinweis des Betreibers auf der Vergleichsplattform, dass es sich ausschließlich um eine reine Datensammlung zu Informationszwecken handelt, ist gegenüber dem Endkunden empfehlenswert.

Weiters ist eine Einzelfallprüfung der vertraglichen Vereinbarungen der Hotels zu empfehlen. Unter Umständen beinhalten die Verträge der einzelnen Hotels mit den OTA Bestpreisgarantien und Vorgaben hinsichtlich der Leistungsbeschreibung. Wird gegen die vertraglichen Vereinbarungen verstoßen, könnten Hotels gegenüber den jeweiligen OTA schadenersatzpflichtig werden. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass eine unlautere Vorgehensweise gemäß § 1 UWG durch die Verleitung zum Vertragsbruch seitens des Betreibers der Vergleichsplattform argumentiert wird. Aber nur dann, wenn der andere durch bewusstes Hinwirken zum Vertragsbruch verleitet wird. Die Verleitung zur ordnungsgemäßen Vertragsauflösung (zB Kündigungsberatung) ist nach ständiger Rechtsprechung hingegen zulässig.[12]

## 4. ad. Alternative 4: Österreichische Reiseplattform

Diese Alternative sieht eine Buchungs- und Informationsplattform für Österreich über die gesamte e-Commerce-Transaktionsphase unter Einbeziehung einer Bestpreisgarantie vor.

**Fragestellung zu Alternative 4**:

- **Darf man ein Hotel entfernen wenn es nicht nach den Regeln spielt?**

  Ist der Betreiber der österreichischen Buchungsmaschine eine juristische Person des öffentlichen Rechts, die hier privatwirtschaftlich tätig wird, kann man von einem allge-

[12] OGH 15.11.2001, 4 Ob 242/02 w.

meinen Kontrahierungszwang in wettbewerbsrechtlicher Hinsicht ausgehen. Der Ausschluss eines Anbieters ist jedoch gerechtfertigt, wenn nicht die wirtschaftliche Vernichtung dieses Anbieters bezweckt wird und es sich hierbei um keine diskriminierende Geschäftspraktik handelt, sondern für den Ausschluss objektive Gründe vorliegen. Der Teilnahme des Anbieters an der Buchungsplattform wird ein so genannter Vermittlungsvertrag zugrunde liegen. Sollten durch den Vertragspartner Vertragsbestimmungen verletzt werden, die einen Ausschluss rechtfertigen, ist eine Vertragsauflösung zulässig. Die Vertragsbedingungen sollten gegenüber allen Anbietern gleichwertig gestaltet sein, sofern kein rechtfertigender Grund für eine abweichende Vertragsgestaltung vorliegt. Auch dann kann nicht von einer einseitigen Bevorzugung oder Diskriminierung die Rede sein.

## II. Allgemein übergreifende Fragen zu den Alternativen

- **Kann der Staat eine Firma gründen?**

Der Staat darf unternehmerisch tätig sein und nimmt durch ausgelagerte Gesellschaften in Form von allgemein zur Verfügung stehenden Firmenkonstrukten am Marktgeschehen teil.

Welche konkrete firmenrechtliche Konstruktion zu wählen ist, hängt von der tatsächlichen gewünschten Ausgestaltung im Einzelfall ab. Auch kann ein allenfalls gewünschter Zusammenschluss der LTOs erst im Rahmen einer Einzelfallprüfung anhand der bezweckten konkreten Ausgestaltung der online Informations- bzw Betriebsplattform geprüft werden.

Auf die wettbewerbsrechtlich relevanten Besonderheiten, die sich ergeben, wenn die öffentliche Hand am Markt teilnimmt, wurde bereits in den Ausführungen zu den obgenannten Alternativen Bezug genommen.

- **Kann der Staat etwas fördern und daraus resultiert dann eine Firma?**

Förderungen sind insbesondere im Zusammenhang mit Subventionen und versteckten Beihilfen zu prüfen:

***UWG und Gleichheitsgrundsatz***

Vorweg ist festzuhalten, dass die öffentliche Hand nach der gefestigten Judikatur des OGH insbesondere im Zusammenhang mit Subventionsvergaben, aber auch ganz allgemein im Zusammenhang mit der Privatwirtschaftsverwaltung, den Anforderungen des Gleichheitssatzes weitgehend zu entsprechen hat.

In einer Entscheidung[13] hatte sich der Oberste Gerichtshof eingehend mit der Frage der lauterkeitsrechtlichen Beurteilung von Verletzungen gegen den Gleichheitsgrundsatz auseinander gesetzt. In dieser Entscheidung ging es darum, dass die öffentliche Hand während eines Zeitraumes von drei Jahren täglich 50 Zimmer eines Hotels in einer Thermenregion buchte. Außerdem verpflichtete sie sich, den Ruheraum der Therme um 200 Liegeplätze zu erweitern und diese ausschließlich an das Hotel zu vermieten. Im Gegenzug verpflichtete sich das genannte Hotel, durch fünf Jahre hindurch täglich mindestens 200 Liegeplätze im Ruheraum der Therme zu buchen und dafür den regulären Thermentageseintrittspreis zu zahlen.

Diese Vereinbarung qualifizierte der OGH unter anderem für wettbewerbswidrig, weil die öffentliche Hand von einem Unternehmen fix gebuchte Zimmer mietete, und ausschließlich diesem Hotel die Möglichkeit einzuräumen, die (sehr „begehrten") Liegen der Therme zu reservieren. Darin erkannte der OGH eine rechtswidrige Ungleichbehandlung.

***UWG und Beihilfen***

Eine rechtswidrige Beihilfengewährung ist dann nicht schuldhaft, wenn die Auslegung der angeblich verletzten Norm durch das Gesetz so weit gedeckt ist, dass sie vertreten werden kann. Eine Rechtsansicht ist vertretbar, wenn diese nicht der höchstgerichtlichen Rechtssprechung widerspricht und keine einhellige Lehrmeinung besteht. Der Empfang einer rechtswidrigen Beihilfe ist uE sonst nur dann schuldhaft, wenn die Rechtswidrigkeit für den Empfänger offensichtlich ist. Bloße Zweifel reichen wohl nicht aus.

Mit der Gewährung rechtswidriger Beihilfen fördert die öffentliche Hand nach der Rechtssprechung idR den Wettbewerb der Beihilfeempfänger und handelt somit im geschäftlichen Verkehr.

***Grundlage***

Art 107 Abs 1 AEUV lautet wie folgt:

> *„Soweit in diesem Vertrag nicht etwas anderes bestimmt ist, sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigen."*

Art 107 Abs 1 AEUV enthält kein vollständiges Beihilfenverbot, sondern „*ein präventives Verbot mit Genehmigungsvorbehalt*"[14]. Lediglich wenn sämtliche Tatbestandsvorausset-

---

13 OGH 16.7.2002, 4 Ob 71/02y.

14 *Koenig/Kühlnig/Ritter*, EG-Beihilfenrecht 2002, S 20; *Rebhahn*, Beihilfen- und Subventionsrecht in *Raschauer*, Wirtschaftsrecht, 2003, Rz 813.

zungen des Art 107 Abs 1 AEUV erfüllt sind und kein Ausnahmetatbestand (Art 107 Abs 2 und 3 AEUV) herangezogen werden kann, ist eine Beihilfe rechtswidrig und daher nicht zu genehmigen.

Tatbestandsmerkmale des Art 107 Abs 1 AEUV sind:

a) das Vorliegen einer **Beihilfe**;

b) die Verwendung **staatlicher Mittel**;

c) eine **selektive Wirkung** der Maßnahme;

d) das Bewirken einer **Wettbewerbsverfälschung** und

e) die **Beeinträchtigung des Handels** zwischen den Mitgliedstaaten.

***Beihilfenbegriff***

Der Begriff „Beihilfe“ wird im AEUV nicht definiert. Nach ständiger Judikatur ist der Begriff jedenfalls weit auszulegen.[15] Umfasst ist jede staatliche Begünstigung, der keine angemessene oder marktgerechte Gegenleistung gegenübersteht.[16] Der Begriff ist somit weiter als der der Subvention, da keine Einschränkung auf Geld- und Sachleistungen gegeben ist. Im Übrigen sind Subventionen lediglich Zuwendungen, nicht jedoch Belastungsminderungen, die das Verhalten des Begünstigten steuern sollen. [17]

Eine marktgerechte Gegenleistung fehlt, wenn überhaupt keine Gegenleistung erfolgt oder wenn diese für einen hypothetischen, nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten handelnden, Investor nicht angemessen wäre („market economy investor“-Test).

Der Beihilfenbegriff umfasst sowohl Leistungsgewährungen (etwa Subventionen, Darlehen, die Beteiligung am Kapital von Unternehmen, die Gewährung von Sicherheiten (Bürgschaften), besonders günstige Überlassung von Grundstücken, Überlassung von Personal, Gütern oder die Übernahme von Verlusten) als auch Belastungsverminderungen (etwa Befreiungen von Steuern und Abgaben sowie Erlass von Forderungen), oder jede andere Maßnahme gleicher Wirkung. Auf die Form der Vorteilsgewährung kommt es nicht an; sie kann dementsprechend durch hoheitlichen Akt (zB Bescheid), Akt im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung bzw privatrechtlichen Akt (zB Vertrag) oder faktisch erfolgen. Selbst ein Unterlassen (Nichteinhebung von vorgeschriebenen Steuern

---

15 EuGH 23.2.1961 Rs 30/59, EuGH 10.1.2006, Rs C-222/04.

16 Nach Ansicht der Europäischen Kommission muss die Beihilfe „*einen wirtschaftlichen Vorteil darstellen, den das Unternehmen im normalen Geschäftsverlauf nicht erhalten hätte.*“ (Vademekum EG – BEIHILFERECHT, 30.9.1999).

17 *Rebhahn*, Beihilfen- und Subventionsrecht in *Raschauer*, Wirtschaftsrecht, 2003, Rz 803.

und Gebühren) kann eine Beihilfe darstellen. Nicht nur direkte sondern auch mittelbare Begünstigungen erfüllen den Beihilfebegriff.

Hervorzuheben ist, dass es nach der Judikatur[18] nicht auf die Bezeichnung, Gründe oder Ziele der Vorteilsgewährung ankommt, sondern ausschließlich auf deren Auswirkungen (funktioneller Beihilfenbegriff). [19]

***Staatliche Mittel***

Unter die Beihilfevorschriften fallen gemäß Art 107 Abs 1 AEUV nur „*staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen*". Die Tatbestandsvoraussetzung ist jedenfalls erfüllt, wenn Mittel von Bund, Länder und Gemeinden verwendet werden.

Nach ständiger Rechtsprechung sind darüber hinaus „*auch diejenigen Beihilfen einzubeziehen, die über vom Staat benannte oder errichtete öffentliche oder private Einrichtungen gewährt werden*".[20] Irrelevant ist somit, ob die Gebietskörperschaften mittelbar oder unmittelbar belastet werden. Dementsprechend fallen Körperschaften des öffentlichen Rechts (insbesondere Kammern, Sozialversicherungsträger, Fonds und Stiftungen) ebenso darunter wie juristische Personen des Privatrechts.[21]

Irrelevant ist, ob die staatlichen Mittel auf Dauer dem Staat gehören; nach der Rechtsprechung reicht es aus, „*dass sie ständig unter staatlicher Kontrolle und somit den zuständigen nationalen Behörden zur Verfügung stehen, damit sie als staatliche Mittel qualifiziert werden können*".[22]

Erforderlich ist aber jedenfalls, dass die Beihilfe den Staatshaushalt belastet. Ist dies nicht der Fall, dann fällt die Maßnahme nicht unter den Anwendungsbereich des Art 107 Abs 1 AEUV.

Gegenständlich ist die gewährte finanzielle Leistung uE wohl jedenfalls als staatliches Mittel iS der in diesem Punkt dargelegten Rechtslage anzusehen.

***Selektive Wirkung***

Art 107 Abs 1 AEUV verbietet nur die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige.[23] Ein Unternehmen iSd Beihilferechts (und iSd Wettbewerbsrechts) ist „*jede eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübende Einheit unabhängig von ihrer Rechtsform*

---

18 EuGH 14.11.1984, Rs 323/82.
19 *Rebhahn*, Beihilfen- und Subventionsrecht in Raschauer, Wirtschaftsrecht, 2003, Rz 802.
20 EuGH 17.3.1993, Rs C-72/91 und C-73/91.
21 EuGH 2.2.1988, Rs 67/85, 68/85 und 70/85.
22 EuGH 16.5.2002, Rs C-482/99.
23 *Reiner*, Beihilfenbegriff und Arbeitskosten, ecolex 2007, 322.

*und der Art ihrer Finanzierung*".[24] Eine Gewinnerzielungsabsicht ist grundsätzlich nicht erforderlich, sofern ein Markt auf dem mehrere Teilnehmer konkurrieren besteht. Somit sind weder die Rechtsform noch die Eigentümerverhältnisse des Unternehmens (insbesondere eine etwaige (Mit-)Eigentümerschaft der öffentlichen Hand) beachtlich.

Die Wettbewerbsvorschriften des AEUV gelten nur für Unternehmen. Der Begriff des Unternehmens umfasst „*für jedes Gebilde, das eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, ungeachtet seiner rechtlichen Eigenschaften, der Art und Weise, wie es finanziert ist*". Nach der Rechtsprechung des EuGH ist „*jede Tätigkeit, die darin besteht, auf einem bestimmten Markt Waren und/oder Dienstleistungen anzubieten, eine wirtschaftliche Tätigkeit*".

Letztlich muss eine Beihilfe selektiv sein. Maßnahmen sind nur dann selektiv, wenn sie de facto nicht allen Wirtschaftsteilnehmern zu Gute kommen. Die selektive Wirkung kann sich aus der rechtlichen Grundlage selbst, deren konkreten Anwendung oder deren Auswirkungen ergeben. Eine Regelung, die für alle Unternehmen gilt, ist keine selektive Maßnahme.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwar, wie bereits erörtert, ein Rechtsbruch durch den Verstoß, etwa gegen die Art 107ff AEUV, verwirklicht werden kann.

- **Ausschreibungen: Darf man festlegen, dass gewisse OTAs nicht mitmachen dürfen?**

Hier sind insbesondere die Vorschriften des Vergaberechts zu beachten:

**Vergaberecht**

Ein Auftrag eines öffentlichen Auftraggebers bzw Sektorenauftraggebers ist dann als öffentlicher Auftraggeber im Sinne des BVergG 2006 zu qualifizieren, wenn

a) ein Beschaffungsvorgang

b) über einen entgeltlichen

c) Liefer-, Bau- oder Dienstleistungsauftrag vorliegt und

d) kein ausdrücklich geregelter Ausnahmetatgegenstand für den konkreten Beschaffungsvorgang erfüllt ist.

Weiters ist das BVergG 2006 anzuwenden, wenn eine Bau- oder Dienstleistungskonzession vergeben wird.

[24] EuGH 11.7.2006, C-205/03.

Ein Beschaffungsvorgang liegt vor, wenn eine Leistung vom Markt bezogen wird, nicht jedoch wenn Leistungen am Markt erbracht bzw Leistungen veräußert werden.

Eine Entgeltlichkeit liegt vor, wenn geldwerte Leistung als Gegenleistung erbracht werden. Die Entgeltlichkeit ist nach der Rechtssprechung des EuGH weit auszulegen.[25]

Das BVergG 2006 unterscheidet zwischen Liefer-, Bau- und Dienstleistungsaufträge und definiert diese ausdrücklich in den § 4 bis 6 BVergG 2006.

Die Ausnahmetatbestände sind in § 10 BVergG 2006 bzw in den § 175 und 176 BVergG 2006 geregelt.

Erfolgt eine Beauftragung eines Unternehmens ohne Durchführung eines Vergabeverfahrens obwohl kein gesetzlicher Ausnahmetatbestand erfüllt ist, besteht das Risiko, dass das Vertragsverhältnis für nichtig erklärt wird.

**Öffentliche Auftraggeber**

Nach § 3 Abs 1 Z 2 BVergG 2006 sind Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände öffentlicher Auftraggeber. Von dieser Begriffsbestimmung ist ein Unternehmen nicht erfasst.

Gemäß § 3 Abs 2 Z 7 BVergG 2006 ist eine Einrichtung dann als öffentlicher Auftraggeber zu qualifizieren, wenn diese

a) zum besonderen Zweck gegründet wurde, **im Allgemeininteresse liegende Aufgaben** zu erfüllen,

b) die **nicht gewerblicher Art** sind, und

c) die **zumindest teilrechtsfähig** ist.

Diese drei Tatbestandsmerkmale müssen <u>kumulativ</u> vorliegen. Ist daher nur einer dieser Tatbestandsmerkmale nicht erfüllt, ist die betreffende Einrichtung <u>kein</u> öffentlicher Auftraggeber.

Darüber hinaus müssen solche Einrichtungen einen der folgenden Beherrschungstatbestände erfüllen und daher <u>alternativ</u> entweder

- überwiegend von öffentlichen Auftraggebern finanziert werden (**überwiegende Finanzierung**), oder

[25] EuGH 12.7.2001, Rs C - 399/98.

- hinsichtlich ihrer Leitung der Aufsicht durch öffentliche Auftraggeber unterliegen (**Leitungsaufsicht**), oder
- hinsichtlich der Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgane mehrheitlich aus Mitgliedern bestehen, die von öffentlichen Auftraggebern ernannt werden (**mehrheitliche Organernennung**).

Zum Allgemeininteresse

Der Begriff „*im Allgemeininteresse liegende Aufgaben*“ ist weder im BVergG 2006 noch in den Vergaberichtlinien (RL 2004/17/EG bzw RL 2004/18/EG) definiert. Allerdings war der EuGH in seiner bisherigen Rechtsprechung schon mehrfach mit der Auslegung dieses unbestimmten Begriffes befasst. Dabei hat der EuGH bisher Aufgaben im Allgemeininteresse als eng mit dem Funktionieren des Staates verknüpfte Aufgaben beschrieben.[26] Es handelt sich dabei um einen gewissen Kernbereich von Agenden, die im Interesse des Gemeinwohles vom Staat besorgt werden. Entscheidend ist dabei, inwieweit die Tätigkeit der Einrichtung der staatlichen Sphäre zuzuordnen ist und daher im besonderen gesamtwirtschaftlichen Interesse liegt.

Dabei geht der EuGH bei Beurteilung der Frage, ob eine Auftragsvergabe im Allgemeininteresse liegt, von einem weiten Begriffsverständnis und einer Gesamtbetrachtung aus.[27] Er stellt nämlich nicht (nur) darauf ab, ob die Allgemeinheit unmittelbarer Nutznießer der Leistung einer Einrichtung ist. Vielmehr berücksichtigt der EuGH auch, welche (mittelbaren) Auswirkungen die betreffenden Aufgaben auf die Allgemeinheit haben. So vertrat er etwa die Ansicht, dass eine Einrichtung, deren Zweck in der Durchführung von Tätigkeiten besteht, die darauf gerichtet sind, Messeveranstaltungen, Ausstellungen und sonstige vergleichbare Vorhaben auszurichten, im Allgemeininteresse liegende Aufgaben wahrnimmt.

Wesentlich dabei ist, dass nach Rechtsprechung[28] für das Tatbestandselement *„im Allgemeininteresse liegende Aufgaben*“ eine so genannte Infektionstheorie gilt. Das bedeutet, dass eine Einrichtung das Erfordernis „*im Allgemeininteresse liegende Aufgaben*“ auch dann erfüllt, wenn sie bloß zu einem relativ geringen Teil Aufgaben wahrnimmt, die im Allgemeininteresse liegen.

Aus der Rechtsprechung[29] kann hergeleitet werden, dass „*im Allgemeininteresse liegende*“ Aufgaben, als Adressaten „*die Gesamtheit der Bürger interessiert, wobei freilich*

---

26 EuGH 15.1.1998, Rs C-44/96.
27 EuGH 27.2.2003, Rs C-373/00.
28 EuGH 10.11.1998, Rs C-360/98.
29 SA 23.2.1972, Rs 82/71.

*nicht notwendig die Gesamtbevölkerung in Betracht kommt, sondern auch einzelne Bevölkerungsgruppen ausreichen können.*“ Ausreichend ist, dass die Dienste auch im Interesse der Öffentlichkeit und nicht ausschließlich im Eigeninteresse wahrgenommen werden.

Zur Nichtgewerblichkeit

Ebenso wie der Begriff des „*Allgemeininteresses*“ ist auch das Tatbestands-element „*nicht gewerblicher Art*“ weder im BVergG 2006 noch in den Vergaberichtlinien näher bestimmt. Für den EuGH[30]ist offensichtlich die Frage wesentlich, ob die betreffende Einrichtung im Wettbewerb mit anderen Unternehmen steht. Dabei ist zwar das Vorliegen eines entwickelten Wettbewerbes ein Indiz für die Gewerblichkeit einer Aufgabe, aber für den EuGH allein nicht entscheidend.

Im Übrigen ist dabei zu beachten, dass der EuGH den Begriff *„entwickelter Wettbewerb“* in seiner bisherigen Rechtsprechung nicht näher definiert hat. Er hat insbesondere offen gelassen, wann ein *„entwickelter Wettbewerb“* vorliegt. Bis dato ist daher beispielsweise (noch) ungeklärt, welche Zahl von Unternehmen, die auf einem Markt in Konkurrenz stehen, die Annahme eines *„entwickelten Wettbewerbs“* rechtfertigen. Darüber hinaus hat sich der EuGH bislang auch noch nicht dazu geäußert, wie dabei der relevante „Markt“ definiert wird und sich von anderen Märkten abgrenzt.

Der Gerichtshof hat allerdings seine Rechtsprechung insofern weiterentwickelt als er festgestellt hat, dass alle *„erheblichen rechtlichen und tatsächlichen Umstände, u.a. der Umstände die zur Gründung der betreffenden Einrichtung geführt haben, und der Voraussetzungen, unter denen [die Einrichtung] ihre Tätigkeit ausübt“* bei Beantwortung der Frage, ob eine Aufgabe gewerblicher oder nichtgewerblicher Art ist, zu berücksichtigen sind.[31]

Demnach sprechen eine Gewinnerzielungsabsicht, eine Übernahme eines wirtschaftlichen Risikos und eine fehlende Finanzierung durch die öffentliche Hand gegen die Nichtgewerblichkeit einer Aufgabenerfüllung.[32] Der EuGH geht bei Vorliegen der vorgenannten Umstände davon aus, dass es nicht erforderlich ist, die Einrichtung dem Vergaberecht zu unterwerfen. Denn der Regelungszweck der Vergaberichtlinien – so der EuGH – besteht darin, die Bevorzugung einheimischer Bewerber und Bieter zu verhin-

---

30 Ein Vergleich der Vergaberichtlinien zu diesem Tatbestandselement zeigt, dass allein die deutsche Version die Formulierung „nicht gewerblicher Art“ verwendet. Die französische („*ayant un caractére autre qu´industriel ou commercial*“) und englische („*not being of an commercial or industrial character*”) Version hingegen stellen darauf ab, dass diese Einrichtung keinen kommerziellen oder industriellen Charakter haben darf (EuGH 22.5.2003, Rs C-18/01).

31 EuGH 27.2.2003, Rs C-373/00.

32 EuGH 16.10.2003, Rs C-283/00.

dern und zu vermeiden, dass sich eine staatsnahe Einrichtung bei ihren Beschaffungen von anderen als wirtschaftlichen Überlegungen leiten lässt.[33]

Demnach verneint der EuGH die Anwendung der Vergaberichtlinien für Einrichtungen, die sich bei der Unternehmensführung ausschließlich durch betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte leiten lassen. In einer solchen Situation ist die Gefahr relativ gering, dass die Einrichtung durch ihr Verhalten den Regelungszweck der Vergaberichtlinien vereitelt.

Fraglich ist in diesem Zusammenhang, inwieweit alle vom EuGH angeführten Kriterien, nämlich Gewinnerzielungsabsicht, eine Übernahme wirtschaftlichen Risikos und eine fehlende Finanzierung durch die öffentliche Hand gemeinsam vorliegen müssen, um von einer nicht gewerblichen Aufgabe ausgehen zu können. Aus der aus diesem Urteil ergangenen Rechtsprechung des EuGH geht jedenfalls hervor, dass eine fehlende Gewinnerzielungsabsicht einer gewerblichen Aufgabe nicht entgegensteht.[34]

Demnach ist entscheidend, ob eine Einrichtung zumindest unter Leistungs-, Effizienz- und Wirtschaftlichkeitskriterien ihre Tätigkeit ausübt und das wirtschaftliche Risiko ihrer Tätigkeit selbst trägt.

Dabei setzt die Übernahme wirtschaftlichen Risikos unter anderem voraus, dass *„kein Mechanismus zum Ausgleich finanzieller Verluste vorgesehen ist."* Die öffentliche Hand darf also beispielsweise keine Ausfallshaftung für die Einrichtung übernehmen.[35]Für den EuGH sind dabei nicht nur rechtliche Verpflichtungen der öffentlichen Hand zur Übernahme finanzieller Risiken entscheidend, sondern auch die faktischen Gegebenheiten.[36]

Als Zwischenergebnis ist Folgendes festzuhalten: Der EuGH war bereits mehrfach mit der Auslegung des Begriffs „Aufgaben nicht gewerblicher Art" befasst. Aus der dazu ergangenen Rechtsprechung lassen sich folgende Kriterien ableiten, die für das Vorliegen einer gewerblichen Aufgabe sprechen:

a) Leistungserbringung unter normalen Marktbedingungen im Wettbewerb;

b) Gewinnerzielungsabsicht;

c) Übernahme des mit der Tätigkeit der Einrichtungen verbundenen wirtschaftlichen Risikos.

---

33 EuGH 10.11.1998, Rs C-360/96; EuGH 3.10.2000, Rs C-360/98; EuGH 27.2.2003, Rs C-373/00.

34 EuGH 10.5.2001, Rs C-223/99 und C-260/99.

35 EuGH 10.5.2001, Rs C-223/99 und C-260/99.

36 EuGH 22.5.2003, Rs C-18/01.

Aus der Rechtsprechung ergibt sich, dass selbst bei Fehlen einzelner Merkmale eine Aufgabe als gewerblich zu beurteilen ist. Der EuGH stellt offensichtlich auf eine Gesamtbetrachtung ab. Dabei sind alle rechtlichen und tatsächlichen Umstände zu berücksichtigen, unter welchen eine Einrichtung tätig ist. Es kommt dabei darauf an, ob die Gesamtbetrachtung ergibt, dass sich eine Einrichtung aufgrund der Rahmenbedingungen, unter welchen diese tätig ist, bei ihren Beschaffungen nicht von anderen als wirtschaftlichen Überlegungen leiten lässt.

Zur Teilrechtsfähigkeit

Als drittes Erfordernis muss eine Einrichtung zumindest teilrechtsfähig sein, um als öffentlicher Auftraggeber nach § 3 Abs 1 Z 2 BVergG 2006 qualifiziert zu werden. Im Schrifttum wird dazu die Ansicht vertreten, dass die Einrichtung zumindest im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Aufträge vergeben kann sowie in der Lage sein muss, sämtliche aus dem Vergabeverfahren erwachsenen Rechte und Pflichten selbständig zu tragen, wie etwa die Teilnahme an Nachprüfungsverfahren oder anderen damit zusammenhängenden gerichtlichen Auseinandersetzungen.[37]

Zum besonderen Gründungszweck

Ferner muss eine Einrichtung dem Gesetzeswortlaut zufolge über einen besonderen Gründungszweck verfügen, um öffentlicher Auftraggeber zu sein. Dies bedeutet, dass die Erfüllung der im Allgemeininteresse liegenden Aufgaben nicht gewerblicher Art im Gründungszeitpunkt besonders gewollt sein muss.[38]

Zum Beherrschungstatbestand

Schließlich muss ein öffentlicher Auftraggeber als letztes Tatbestandselement auch noch einen Beherrschungstatbestand erfüllen. Entscheidend dabei ist, dass nach den EBRV zum BVergG 2006 jeder dieser Beherrschungstatbestände „*weit auszulegen*“ und es ausreichend ist, dass die Beherrschung mittelbar ausgeübt werden kann.[39]

Eine **überwiegende Finanzierung** durch öffentliche Auftraggeber ist nach Rechtsprechung des EuGH im Sinne von mehr als der Hälfte zu verstehen.[40] Als „*Finanzierung*“ im Sinne von § 3 Abs 1 Z 2 lit c BVergG 2006 gelten dabei jene Geldmittel, „*die aus Tätig-*

---

37 *Boesen*, Vergaberecht – Kommentar zum 4. Teil des GWB1, § 98, Rn 39.

38 Nur der Vollständigkeit wegen ist auf die Rechtsprechung (EuGH 12.12.2002, Rs C-470/99) hinzuweisen. Dabei hat der EuGH entschieden, dass eine nachträgliche Übernahme im Allgemeininteresse liegender Aufgaben nicht gewerblicher Art ausreichend ist, um als öffentlicher Auftraggeber qualifiziert zu werden; auf eine ausdrückliche Verankerung dieser Aufgaben im Gesellschaftsvertrag kommt es danach nicht an.

39 Vgl EBRV 2006 zu § 3 BVergG in *Breitenfeld/Edlinger/Pock*, BVergG 2006, 79.

40 EuGH 3.10.2000, Rs C-380/98, EuGH 13.12.2007, Rs C-337/06.

*keiten eines öffentlichen Auftraggebers fließen*".[41] Eingangs ist hervorzuheben, dass eine Finanzierung durch ein öffentliches Unternehmen (§ 165 Abs 2 BVergG 2006) oder einen privaten Sektorenauftraggeber (§ 166 BVergG 2006) nicht von dem Tatbestandsmerkmal erfasst ist. Weiters ist festzuhalten, dass nur solche Zuwendungen zu berücksichtigen sind, die von der Einrichtung nicht im wirtschaftlichen Wettbewerb erzielt wurden. Es handelt sich dabei quasi um Finanzhilfen der öffentlichen Hand, denen keine spezifische Gegenleistung durch die Einrichtung gegenübersteht. Demnach stellen Zahlungen, welche die öffentliche Hand im Rahmen eines gegenseitigen Vertrages an die betreffende Einrichtung leistet, keine öffentliche Finanzierung im Sinne dieser Bestimmung dar[42]. Ob dieser Mitteltransfer auf direktem oder indirektem Weg stattfindet, ist irrelevant[43]. Eine überwiegende Finanzierung liegt dann vor, wenn mehr als 50% aller Mittel der Einrichtung das oben genannte Kriterium erfüllen. Die Finanzierung kann in verschiedenen Formen erfolgen, wobei unterschiedliche Finanzierungsmittel in Betracht kommen. Eine direkte Bereitstellung von Geldern, eine mittelbare Beteiligung bzw eine Finanzierung in sonstiger Form, wie etwa durch die Bereitstellung von Material und/oder anderen Sachleistungen.[44]

In einem Vorabentscheidungsverfahren hatte der EuGH die Auftraggebereigenschaft der Fernwärme Wien GmbH, deren Anteile von der Wien Energie GmbH und der Wiener Stadtwerke Holding AG gehalten wurden, zu entscheiden.

Auf Basis der Judikatur[45] ist auch eine mittelbare überwiegende Finanzierung durch öffentliche Auftraggeber zu berücksichtigen.

Eine **Leitungsaufsicht** durch öffentliche Auftraggeber liegt grundsätzlich nur dann vor, wenn die öffentliche Hand auf die (Geschäfts-) Leitung der Einrichtung tatsächlich Einfluss nehmen kann. Die EBRV zum BVergG 2006 weisen darauf hin, dass bei Beurteilung der Leitungsaufsicht eine Gesamtbetrachtung aller einschlägigen Regelungen vorzunehmen ist. Ergibt sich daraus, dass die Leitung des Rechtsträgers einer Aufsicht durch die öffentliche Hand untersteht, die es dieser ermöglicht, die Entscheidungen des Rechtsträgers in Bezug auf öffentliche Aufträge zu beeinflussen, dann ist dieser Beherrschungstatbestand erfüllt. Nach den EBRV ist bei der Gesamtbetrachtung unter anderem zu beachten, wie weit der Entscheidungsspielraum des beaufsichtigten Rechtsträgers reicht oder inwieweit die öffentliche Hand die Möglichkeit hat, dem Rechtsträger ein bestimmtes Geschäftsführungsprofil vorzugeben.[46] Das alternative Beherrschungskrite-

---

41 EuGH 15.1.1998, Rs C-44/96.
42 EuGH 3.10.2000, Rs C-380/98.
43 EuGH 13.12.2007, Rs C-337/06.
44 *Hailbrunner* in *Byok/Jaeger* (Hrsg.), Kommentar zum Vergaberecht³ 2011, § 98 GWB, Rn 64.
45 EuGH 10.4.2008, Rs C-399/06.
46 Vgl EBRV 2006 zu § 3 BVergG in *Breitenfeld/Edlinger/Pock*, BVergG 2006, 79f.

rium *„Aufsicht hinsichtlich der Leitung“* muss, da es eines der drei in der Definition jeweils genannten Merkmale darstellt, eine Verbindung mit der öffentlichen Hand schaffen, die der Verbindung gleichwertig ist, die besteht, wenn eines der beiden anderen Alternativmerkmale erfüllt ist, nämlich die überwiegende Finanzierung durch die öffentliche Hand oder Ernennung von mehr als der Hälfte der Mitglieder des Leitungsorgans durch die öffentliche Hand. Es ist eine Gesamtbetrachtung aller einschlägigen Regelungen vorzunehmen und falls sich daraus ergibt, dass die Leitung des Rechtsträgers einer Aufsicht durch die öffentliche Hand untersteht, die es dieser ermöglicht, die Entscheidungen des Rechtsträgers in Bezug auf öffentliche Aufträge zu beeinflussen, ist der Beherrschungstatbestand erfüllt.

Im Rahmen der Gesamtbetrachtung sind folgende Faktoren zu beachten: Eigenständiger Entscheidungsspielraum des beaufsichtigten Rechtsträgers; Aufsichtsrechte durch die öffentliche Verwaltung; Befugnis der öffentlichen Hand, die Auflösung des Rechtsträgers zu verfügen und einen Abwickler zu bestellen; die Befugnis der öffentlichen Hand, die Leitungsorgane vorläufig ihres Amtes zu entheben; Möglichkeit der öffentlichen Hand, dem Rechtsträger ein bestimmtes Geschäftsführungsprofil vorzugeben; Kontroll- bzw Untersuchungsbefugnis der öffentlichen Hand (insbesondere im Hinblick auf die laufende Gebarung); Möglichkeit, Vorschläge dazu zu machen, was auf Untersuchungs- oder Kontrollberichte hin geschehen soll, inklusive Sicherstellung der Umsetzungsmaßnahmen durch den kontrollierten Rechtsträger. Eine bloße Richtigkeits- oder Rechtmäßigkeitskontrolle ex post (das heißt, eine Überprüfung nach Abschluss eines Vergabeverfahrens) erfüllt das Kriterium der Aufsicht nicht. Allerdings geht eine unmittelbare Kontrolle auch der laufenden Gebarung in Verbindung mit laufenden Berichten an die Gesellschafter über eine bloß nachprüfende Kontrolle hinaus und begründet somit eine richtlinienrelevante Aufsicht.

- **Unter welchen Voraussetzungen kann man die Erstinvestition (technische Entwicklung, Setup, Personal, Schulung, etc) als Fehlinvestition „abschreiben“, wenn sich herausstellt, dass eine Plattform/System-Option nicht angenommen wird? Wer trägt das Risiko?**

  Hier kommt es auf die konkret gewählte Firmen- und Vertragskonstruktion an, die der Betreiber der gewählten Plattform bzw des gewählten Informationssystems annimmt. Daraus ergibt sich dann auch die Risikostreuung.

## II. Zusammenfassung

### 1. Alternative 1: Status-Quo beibehalten

Ein Verstoß gegen das Namensrecht eines Hoteliers würde nur dann vorliegen, wenn die berechtigten Interessen des Namensträgers verletzt werden, wie dies etwa im Fall einer Zuordnungsverwirrung geschehen könnte.

### 2. Allgemein: Gründung eines Unternehmens

UE ist der öffentlichen Hand grundsätzlich nicht untersagt, wirtschaftlich tätig zu werden. Lediglich, wenn durch die Teilnahme am Markt der Wettbewerb in seiner Gesamtheit gefährdet ist, oder die Art und Weise der Marktteilnahme gegen das Wettbewerbsrecht verstößt, ist diese unzulässig.

Jedenfalls darf die öffentliche Hand keine Machtmittel missbrauchen, die aufgrund ihrer öffentlich-rechtlichen Sonderstellung zur Verfügung stehen.

Weiters ist insbesondere sicherzustellen, dass keine unzulässigen Beihilfen dem Unternehmen zugutekommen.

Die öffentliche Hand kann sich an Unternehmen grundsätzlich beteiligen; im Detail sind jedoch die Gesetze, schriftliche Statuten, Gesellschaftsverträge, udgl, der einzelnen potentiellen Gesellschafter zu prüfen. Allenfalls müssten diese – soweit möglich – angepasst werden.

Wird ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen (Beteiligung von öffentlichen Hand und Privatunternehmen) mit der Erbringung von Dienstleistungen betraut, so kann ein Dienstleistungsauftrag bzw eine Dienstleistungskonzession, welche nach den Bestimmungen des BVergG 2006 auszuschreiben ist, vorliegen.

### 3. Alternative 3: Vergleichsplattform

Aus wettbewerbsrechtlicher Sicht ist festzuhalten, dass ein preislicher Vergleich von Angeboten auf nachprüfbaren Kriterien beruhen muss und nicht aufgrund der fehlenden Einbeziehung wichtiger Kosten relevanter Angaben, ein unrichtiger Gesamteindruck für den Endkunden über die Preisgünstigkeit eines Angebotes entsteht. Wesentliche Informationen dürfen nicht vorenthalten werden. Auf Sonderangeboten und deren Geltungsdauer ist speziell hinzuweisen.

Weiters ist festzuhalten, dass bei sämtlichen Hotels die in einer derartigen Vergleichsplattform teilnehmen wollen im Einzelfall zu prüfen ist, ob ihnen und ihrer vertraglichen Vereinbarung mit OTAs ein Auftritt in derartigen Plattformen untersagt ist. Insbesondere wird in einer Einzelprüfung zu beachten sein, dass in Hotels in derartigen Verträgen in aller Regel eine

Verpflichtung eingegangen sind, dass jeweils günstigste Angebot auch dem jeweiligen OTA zu gewähren.

Zwar ist grundsätzlich das Unterstützen bei Vertragsbeendigungen ebenso wenig wie das zielbewusste und systematische Eindrängen in Kundenkreise des Mitbewerbers bzw das Preisunterbieten, grundsätzlich nicht unlauter. Lediglich sofern dies auf unlautere Weise geschieht, wird das Verhalten wettbewerbswidrig.

**4. Alternative 4: Österreichische Buchungsmaschine**

Hier gilt das Vorgesagte.

**5. Alternative 5: Open Plattform**

Grundsätzlich gilt das Vorgesagte. Sicherzustellen ist eine Gleichbehandlung, welche insbesondere durch eine Ausformulierung der Vertragsbedingungen erfolgen sollte.

Mit freundlichen Grüßen

gez. R. Ertl

## III. Abschlussmeeting vom 09.04.2013

**Firmengründung**

- Es ist nicht per se ausgeschlossen, dass die öffentliche Hand wirtschaftlich tätig werden kann
- „Mitmachen“ bei Gründung einer Firma /Institution darf „jeder“
- NTO/LTO/RTO darf wirtschaftlich tätig werden, wenn
    - sie ihre „öffentliche“ Stellung nicht ausnützt
    - insbesondere ein kostendeckendes und marktgerechtes Geschäftsmodell vorweist
    - und nicht hinsichtlich Statuten/Gesetz/Gesellschaftsform der jeweiligen Organisation eingeschränkt ist
- Es ist daher für jede Organisation eine eigene Prüfung notwendig
- Beteiligung von Hotels
    - Hotels dürfen bei einer Beteiligung an einer solchen Firma/Institution nicht mitmachen, wenn Sie bei OTAs gelistet sind (da dort vertragliche Verpflichtungen ausdrücklich bzw. aufgrund der vertraglichen Treueverpflichtungen dies wohl untersagen)
    - Hotels müssten Vertrag kündigen, um nicht von OTAs geklagt zu werden
- Wenn öffentliche Hand und private gründen, u.U. auch Ausschreibungspflicht
- Bei solchen Unternehmen sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht von der öffentlichen Hand beherrscht werden, insbesondere wenn eine Beteiligung über 50% liegt (Dienstleistungskonzession)
- Im Wesentlichen sind alle Alternativen machbar, diese erfordern wahrscheinlich eine Anpassung des Servicesbündels (Ausgestaltung), u.U. Anpassung der Statuten der beteiligten Organisationen

**Vergleichsplattform**

- Problem liegt bei Hotels, die bereits auf einer OTA gelistet sind (da vertraglich gebunden)
- Lösung ist möglich über ein weiteres eigenständiges Portal:
    - allerdings müsste ein kostendeckendes Geschäftsmodell dahinter stecken
    - Geschäftsmodell wäre z.B. für jeden Klick 10cent einnehmen
- Goodies für Direktbuchungen nur schwer umsetzbar, jedoch machbar
    - Grund sind wieder die Verträge der Hotels mit OTAs
    - Denn „zu best-möglicher Rate“ muss Zimmer mit gleichen Bedingung wie auf OTA bei anderen Dienstleistern vergeben werden -> d.h. keine zusätzlichen Theaterkarten bei selber Leistung
    - Allerdings kann man ein „anderes Paket schnüren“. D.h. man lässt beim Zimmer z.B. Wireless Internet weg und bietet stattdessen die Theaterkarten an

**Innovation Bus / Buchungsplattform**

- Jeder muss zu gleichen Bedingungen mitmachen können
- Nutzungsbedingungen auf beiden Seiten
    - Für Endkunden
    - Für Anbieter

**Datenharmonisierung**

- Staatliche Organisation (z.B. NTO/LTO) darf Daten verkaufen
- Unter Voraussetzung
    - zu handelsüblichen Preisen anzubieten
    - und, dass die öffentliche Stellung/Position NICHT „ausgenützt“ wird