

# Digitale Strategie 2015+ München Tourismus

Strategie-Papier – Grundlage für die Neuausrichtung der  
digitalen Bewirtschaftung für die Städtedestination  
München

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary .....	4
2	Ausgangssituation & Projektmotivation.....	6
3	Vision.....	6
4	Strategie & Handlungsfelder.....	7
4.1	Strategische Eckpfeiler & Commitments.....	7
4.2	Globale Zielsetzung.....	7
4.3	Anforderungen & Handlungsfelder.....	8
5	Web-Controlling: Definition der Erfolgsfaktoren / KPI.....	10
6	Content- und Service-Strategie für muenchen.travel.....	11
6.1	Positionierung entlang der Customer Journey.....	11
6.2	Ausrichtung der digitalen Kommunikation im B2C-Bereich .....	12
6.3	Digitale Kommunikation und Services im B2B-Bereich .....	12
6.4	Content-Hoheit & Qualitätssicherung.....	16
7	Positionierung & Anforderungen im Vertrieb .....	18
7.1	Rechtliche & strukturelle Vorbedingungen.....	18
7.2	Positionierung im Vertrieb .....	18
7.3	Rollen, Aufgaben & Akteure im Vertrieb.....	19
7.4	Anforderungen an die Produktentwicklung .....	21
8	Business- und Organisations-Modell für muenchen.travel .....	23
8.1	Erlös-/Business-Modelle.....	23
8.2	Rollen & Verantwortlichkeiten .....	25
8.3	Ableitung Personalbedarf .....	26
8.4	Betriebsoptionen für muenchen.travel.....	27
9	Technische Infrastruktur & Plattform-Design .....	29
9.1	System-Plattform zur Content-Aufbereitung und -Kuratierung .....	29
9.2	Kontextuelle Aufbereitung & Anreicherung von Content.....	30
9.3	Webservices zur Content-Distribution .....	30
10	Handlungsempfehlungen & Ausblick .....	31

Das vorliegende Dokument ist Ergebnis einer Workshop-Reihe im vierten Quartal 2014, in der die strategischen Eckpfeiler und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige digitale Kommunikation für die Städtedestination München gemeinsam in einem Gremium mit Akteuren von München Tourismus, Vertretern aus Politik und der Tourismuswirtschaft sowie der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG entwickelt wurden.

Die Ausführungen, Abbildungen und inhaltlichen Details des Papiers erschließen sich nur in Verbindung mit der Teilnahme und Mitwirkung in den jeweiligen Workshops.

Das vorliegende Strategie-Papier basiert auf den in den Workshops erarbeiteten Ergebnissen und dient als Basis für die strategische Weichenstellung auf dem Weg zu einer nachhaltigen digitalen Kommunikation und der Einleitung der dafür notwendigen organisatorischen Veränderungen. Die enthaltenen Handlungsempfehlungen basieren auf dem Kenntnisstand der durchgeführten Workshops und können zukünftigen Veränderungen unterliegen.

## 1 Management Summary

- Die aktuelle Online-Kommunikation von München Tourismus, insbesondere die Darstellung unter muenchen.de, wird als völlig unzureichend und unflexibel sowie im Hinblick auf aktuelle Markterfordernisse als nicht mehr zeitgemäß eingestuft.
- Vor diesem Hintergrund wurde - im Rahmen einer **Workshop-Reihe** mit Akteuren von München Tourismus, Vertretern aus Politik und der Tourismuswirtschaft sowie der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG – gemeinsam das vorliegende Strategie-Papier zur Digitalen Strategie 2015+ von München Tourismus entwickelt.
- War anfangs lediglich die Neukonzeption eines Tourismusportals für München geplant, so hat sich aus der Workshop-Reihe heraus eine umfassende Strategie zur nachhaltigen digitalen Bewirtschaftung für die Städtedestination München entwickelt. Diese beleuchtet auch **notwendige Veränderungen in den Strukturen und Prozessen, hinsichtlich Organisations- und Geschäftsmodell sowie im Vertrieb touristischer Leistungen** aufzeigt.
- Folgende zentrale **Zielsetzungen und strategische Eckpunkte** wurden unter anderem definiert:
  - Schwerpunkt der digitalen Kommunikation für München Tourismus soll auf der Stärkung des Images als herausragende Städtedestination, der **Inspiration** des Users für die Stadt sowie dem Ausbau der **Informationstiefe** zu und über München liegen. Eine **Vertriebsorientierung** hat Relevanz, wird allerdings ggü. Image und Information als nachrangig eingestuft.
  - Der Content auf der zukünftigen muenchen.travel muss relevant, hochwertig, medial angereichert, angepasst an die Nutzungskontexte sowie teilenswert sein, um langfristig positive Effekte und Auswirkungen auf SEO, Reichweite, Sichtbarkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen. Zielsetzung ist es, muenchen.travel entlang der Customer Journey als **kompetenten Content- und Servicepartner für den User** zu positionieren.
  - Auch im B2B-Umfeld (Corporate/Partner, Presse, MICE, Reiseindustrie) soll mithilfe entsprechender digitaler Präsenzen eine zielgerichtete Ansprache der touristischen Akteure erzielt werden; zusätzliche Services zur Unterstützung der Arbeit bieten Mehrwerte und schaffen Potential für Zusammenarbeit.
- Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Strategie ist dabei die **Handlungsfähigkeit von München Tourismus**, die durch eine dafür notwendige Content-Hoheit, entsprechende personelle Ressourcen, geklärte (rechtliche) Rahmenbedingungen für die Vertriebs-Tätigkeiten und den operativen Betrieb sichergestellt sein muss.
- Zu folgenden Eckpunkten müssen im Vorfeld zur operativen Umsetzung **Entscheidungen** getroffen sowie entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden:
  - **Content-Hoheit:**  
München Tourismus muss zwingend die Content-Hoheit für alle touristischen Inhalte in allen digitalen Kanälen von München Tourismus besitzen. Teil-Bereiche (insb. POIs/Sehenswürdigkeiten, Gastronomie, Shopping, Veranstaltungen) können im Zuge von Kooperationen mit der Portal München

- Betriebs-GmbH & Co. KG gemeinsam bewirtschaftet werden. Beim Hotel-Content muss die Verantwortung bei München Tourismus als Produktverantwortlichem liegen. Über Kooperationen ist dabei eine Erlösteilung z.B. mit der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG denkbar.
- **(Online-)Vertriebsaktivitäten touristischer Leistungen:**  
Neben der Klärung der rechtlichen Fragestellungen für die Wahrnehmung einer Vermittler- und/oder Veranstalter-Tätigkeit müssen die dafür notwendigen organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen für die Realisierung (z.B. Durchführung in bestehender organisatorischer Struktur, Auslagerung in eigenes Vertriebs Tochterunternehmen, komplettes Outsourcing (impliziert jedoch Abgabe der Produktverantwortung) geschaffen werden.
  - **personelle Ressourcen:**  
Um den genannten Aufgaben unter Berücksichtigung der Vision und Zielsetzung gerecht zu werden, ist mit mindestens drei Vollzeit-Planstellen für den Fachbereich „Digital/Online“ bei München Tourismus zu rechnen. Folgende Rollen & Verantwortlichkeiten sollten damit ausgefüllt werden:
    - Online-Strategie, Online-Projektmanager & technischer Consultant
    - Online-Redakteur / SEO-Beauftragter / Qualitätsmanager
    - Social Media-, Online-Marketing- und Kampagnen-ManagerAlle Mitarbeiter aus den Bereichen Produktmanagement und Märkte bei München Tourismus müssen für digitale Kommunikations- und Vertriebswege sensibilisiert und qualifiziert werden.
  - **Zusammenarbeit im operativen Betrieb:**  
Im Hinblick auf bestehende Strukturen & organisatorische Rahmenbedingungen muss ein **geeignetes Betriebsmodell für muenchen.travel** gefunden werden. Dabei sind Modelle von einem kompletten Eigenbetrieb, der losgelöst von muenchen.de ist, über Kooperationsmodelle mit der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG, die unterschiedlich stark auf bestehende Contents und Businessmodelle zurückgreifen, bis hin zu einer Weiterführung in bestehenden Strukturen denkbar. Je nach gewählter Betriebsoption für muenchen.travel ergeben sich unterschiedlich starke wirtschaftliche Auswirkungen auf das derzeitige Geschäftsmodell der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG bis hin zu Ertragsausfällen.
  - Ziel ist es, eine digitale Plattform für München Tourismus zu erschaffen, mit der genug Erlöse erwirtschaftet werden können, um die für die digitale Kommunikation benötigten Ressourcen zu finanzieren. Eine derartige Refinanzierung soll das „Leben“ der Digitalen Strategie langfristig gewährleisten.

## 2 Ausgangssituation & Projektmotivation

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft, FB IV Tourismus (nachfolgend: München Tourismus) verfügt aktuell lediglich über eine sehr eingeschränkte eigene Online-Präsenz innerhalb des Stadtportals muenchen.de.

München Tourismus plant nun, seine gesamte Online-Strategie neu zu strukturieren, da die aktuelle Online-Kommunikation von München Tourismus und hier insbesondere die Darstellung unter muenchen.de als völlig unzureichend, unflexibel und unter aktuellen Markterfordernissen als nicht mehr zeitgemäß erscheint.

Für diese Neuausrichtung wurde im vierten Quartal 2014 eine Workshop-Reihe mit Akteuren von München Tourismus, Vertretern aus Politik und der Tourismuswirtschaft sowie der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG durchgeführt, in der die strategischen Eckpfeiler und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige digitale Bewirtschaftung für die Städtedestination München gemeinsam entwickelt wurden.

Das Ergebnis ist in dem vorliegenden Strategie-Papier festgehalten und dient als Grundlage für die strategische Weichenstellung auf dem Weg zu einer nachhaltigen digitalen Kommunikation und der Einleitung der dafür notwendigen Veränderungen, insbesondere in den Strukturen und Prozessen, Organisations- und Geschäftsmodell sowie im Vertrieb.

## 3 Vision

München Tourismus verfolgt mit der „Digitalen Strategie 2015+“ als Grundstein für die langfristige Web-Bewirtschaftung folgende Vision:

- muenchen.travel ist Inspirator für den User und bietet einzigartige Produkte und Services für Städtereisen nach München.
- Die Web-Präsenz von München Tourismus (im Folgenden: muenchen.travel als Arbeitstitel) ist der erste Touchpoint des Gastes bei der Planung und Informationssuche zur Städtedestination München. Dabei sind alle relevanten Kanäle, in denen sich der User bewegt, zu berücksichtigen.
- Urlaub in München wird vom User bereits vor der Reise als Erlebnis und Inspirationsquelle wahrgenommen.

Diese zentralen strategischen Eckpfeiler sind dabei maßgeblich auf dem Weg zur Realisierung:

- Das Portal muenchen.travel wird zum zentralen Medium der Kommunikation in der Gästearsprache.
- Content-Qualität und -Relevanz, Service-Orientierung, exzellente User Experience und mobile Verfügbarkeit sind die Eckpfeiler in der digitalen Kommunikation.
- (Interaktive) Contents werden dem Gast bedürfnisorientiert zugänglich gemacht, kontextgerecht aufbereitet und nutzbar gemacht.

Die vorliegende Digitale Strategie geht über den Launch eines neuen Tourismusportals muenchen.travel weit hinaus. Vielmehr erfordert die Realisierung der nachfolgend beschriebenen Strategie auch nachhaltige Veränderungen der organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen; insbesondere aber ist eine Neugestaltung etablierter Geschäftsmodelle sowie eine Umstrukturierung von Rollen & Prozesse im Hinblick auf die Abgrenzung zu und den Aufgaben von muenchen.de zwingende Voraussetzung für den Erfolg.

## 4 Strategie & Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund dieser Prämissen wurden im Rahmen des Strategieprozesses und der Workshops die folgenden strategischen Schwerpunkte sowie zentrale Handlungsfelder definiert. Diese bilden die Grundlage für die Neuausrichtung der digitalen Kommunikation für München Tourismus und werden im vorliegenden Strategiepapier näher beleuchtet.

### 4.1 Strategische Eckpfeiler & Commitments

Folgende Commitments wurden zu Beginn des Prozesses definiert und bilden die strategischen Eckpfeiler für die weitere Ausarbeitung der digitalen Strategie für München Tourismus:

- Eine „State-of-the-Art“-Umsetzung hat Vorrang vor bestehenden Strukturen.
- Der Vertrieb von einzigartigen Produkten hat Vorrang vor reiner Übernachtungsleistung.
- Eine Restrukturierung hinsichtlich der Rollen, Ressourcen, Prozesse & Redaktions-Workflows wird zur Realisierung der Pläne notwendig.
- Contents müssen konsolidiert, hinsichtlich ihrer Relevanz beleuchtet sowie für zentrale Anwendungsfälle neu aufbereitet werden; zusätzlich bedarf es an Inspirations-Contents („Contentz – MUC als Gefühl“) für die zukünftige muenchen.travel.
- Die zukünftige digitale Bewirtschaftung ist ein iterativer Prozess („Evolution vs. Revolution“) und kein alleinstehendes, abschließendes Projekt. Die digitale Kommunikation muss als langfristig betrachtet und „gelebt“ werden.
- Es soll keine Kannibalisierung von bestehenden städtischen Doppelstrukturen erfolgen.

Aus diesen Eckpfeilern leiten sich zentrale Handlungsfelder ab.

### 4.2 Globale Zielsetzung

Schwerpunkt der digitalen Kommunikation für München Tourismus liegt auf der Stärkung des Images als Top-Städtedestination, der Inspiration des Users für die Stadt sowie dem Ausbau der Informationstiefe zu und über München.

Eine Vertriebsorientierung hat Relevanz, wird allerdings ggü. Image und Information als nachrangig eingestuft bei Nutzungskontexten im stationären Bereich und auf dem Tablet. Bei mobilen Anwendungsfällen vor Ort steigt die Relevanz des Vertriebs, Information bleibt auf einem hohen Niveau; Image spielt in diesem Kontext eine sehr geringe Rolle.

Augenmerk wird demnach auf eine nachhaltige, qualitätsgetriebene Content-Strategie gelegt, die insbesondere auf die globalen Zielen „Information“ und „Image / Inspiration“ einzahlt.

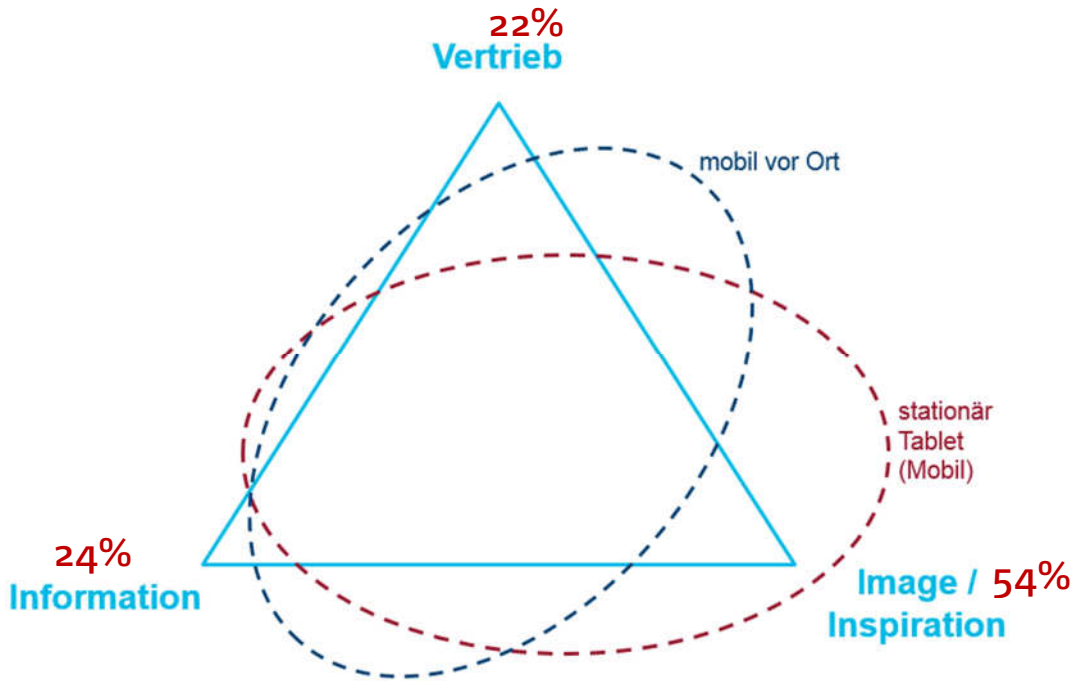


Abb.: „Strategisches Dreieck“ mit den globalen Website-Zielen inkl. einer Gewichtung für München Tourismus durch die Teilnehmer im Workshop am 18.11.2014

### 4.3 Anforderungen & Handlungsfelder

Aus dieser Zielsetzung und den getroffenen Commitments lassen sich mehrere Handlungsfelder ableiten. Diese Handlungsfelder wurden hinsichtlich ihrer zeitlichen und strategisch-operativen Handlungsrelevanz eingestuft:

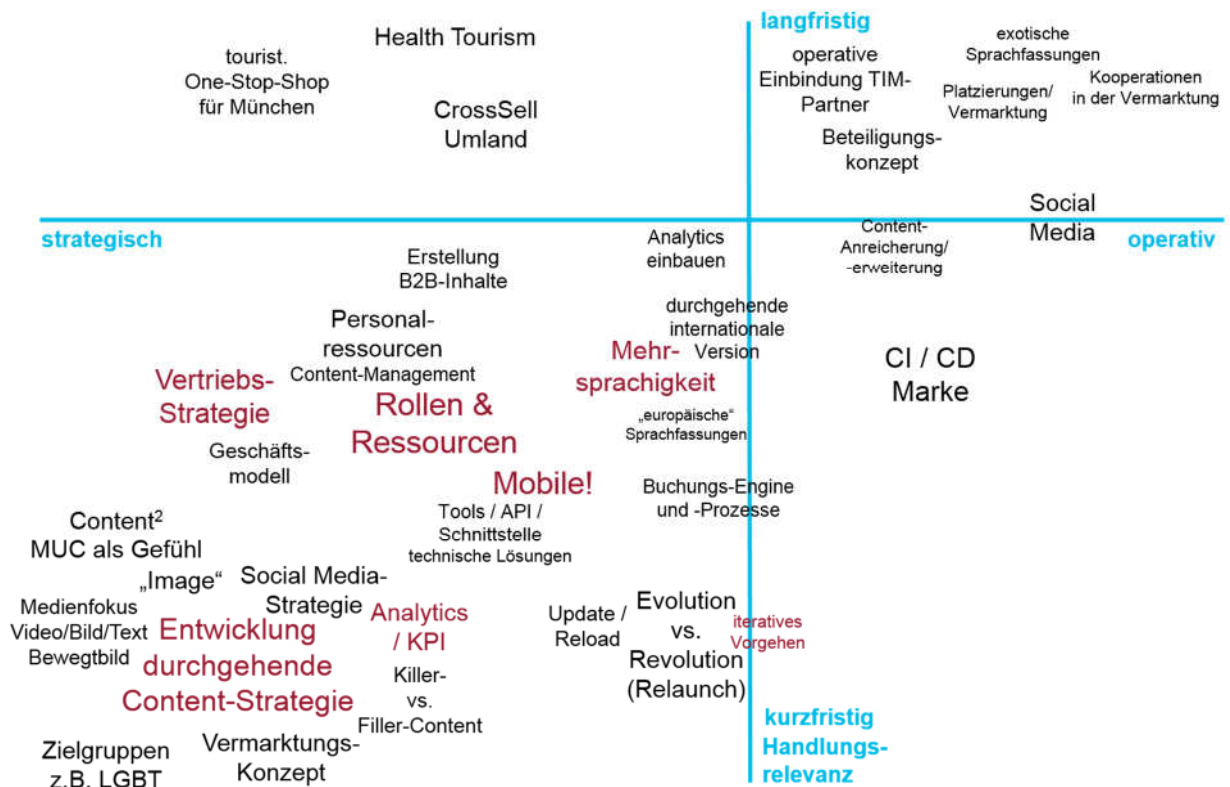


Abb.: zentrale Handlungsfelder im Hinblick auf ihre digitale Neuausrichtung, gemeinsam erarbeitet im Workshop am 28.10.2014



Daraus ergeben sich folgende kurz- bis langfristige Arbeitspakete:

**Kurzfristige Handlungsfelder:**

- Einleiten der organisatorischen Anpassungen
- Entwicklung einer konsistenten, qualitätsgetriebenen Content-Strategie (innerhalb dieser: Aufbau von Video- und Bewegtbild-Material)
- Entwicklung einer nachhaltigen Social Media-Strategie
- Optimierung Web-Analytics / Tracking sowie Entwicklung eines durchgängigen Web-Controlling-Konzepts, insbesondere Festlegen der Key Performance Indikatoren für die digitale Kommunikation

**Mittelfristige Handlungsfelder:**

- Entwicklung eines tragfähigen Vertriebskonzepts & strategische Ausrichtung im Hinblick auf Geschäftsmodell, Produktentwicklung und organisatorische Rahmenbedingungen
- Anschaffung Buchungssystem
- Neukonzeption von muenchen.travel mit besonderem Fokus auf mobile Anwendungsfälle, Ausarbeitung eines Leistungskatalogs zur Umsetzung der muenchen.travel
- Internationalisierung des Contents & Ausbau zu einer mehrsprachigen Webpräsenz
- Neu-Definition von Rollen & Ressourcen (intern und extern) bei digitalen Projekten

**Langfristige Handlungsfelder:**

- Entwicklung von Kooperations- und Beteiligungsmöglichkeiten für Partner auf Basis einer nachhaltigen Content-Strategie
- Integration von und Verzahnung mit Social Media

## 5 Web-Controlling: Definition der Erfolgsfaktoren / KPI

Ein schlüssiges Web-Controlling-Konzept ist das Fundament der strategischen Überlegungen zur digitalen Kommunikation einer Destination. Ziel ist es, den Erfolg der Web-Präsenz und Online-Kommunikation zu messen und mithilfe von Kennzahlen die Effizienz der Aktivitäten sowie einen sinnvollen und zielgerichteten Ressourceneinsatz für die Web-Bewirtschaftung zu kontrollieren und zu steuern.

Folgende zentrale Messwerte bzw. KPIs werden zukünftig herangezogen, um den Erfolg der digitalen Kommunikation von München Tourismus zu messen:

- Visits & Pageviews
  - in Relation zum Budget
  - in Relation zu Wiederkehrern
  - nach Themengebiet
  - unterschieden nach Märkten
  - unterschieden nach Sprachen
- organische vs. bezahlte Reichweite
  - gemessen nach Keyword
  - nach Herkunft (Referrer)
  - Sichtbarkeit in Social Media
- Nutzerverhalten auf der Seite
  - Verweildauer
  - Eindring-Tiefe (z.B. Anzahl Seitenaufrufe pro Besucher)
  - Userflows, Verhaltensfluss
  - Klickverhalten (in-Page-Analyse)
  - Einstiegs-/Ausstiegsseiten
- Interaktionen des Users
  - Transaktion (z.B. Buchungen)
  - Leadgenerierung (z.B. Weiterleitung an Partner, Kontaktanfragen)
  - weitere Conversions (z.B. Buchungsanfrage, Newsletter-Anmeldung, Prospektbestellung, Gewinnspiel-Teilnahme)
  - Sharing (unterschieden nach Social Media-Kanal, Relevanz der Kanäle)

Sämtliche Messgrößen sollten auch hinsichtlich des relevanten bzw. genutzten Endgeräts betrachtet werden, um die Relevanz der mobilen Nutzung (Desktop, Tablet, Mobile) bewerten zu können.

Ein entsprechendes Tracking und die Implementierung der Messfühler auf dem zukünftigen Tourismusportal der Stadt München müssen demnach gewährleistet sein. Ein Detail-Konzept wird im Rahmen der Relaunch-Konzeption erstellt.

Web-Controlling ist – so wie Suchmaschinenoptimierung/SEO – Querschnittsanforderung und Qualitätsfaktor im Rahmen einer erfolgreichen, digitalen Bewirtschaftung. Die Umsetzung ist ein laufender Prozess und hat damit Auswirkung auf die tägliche Arbeit in der Online-Redaktion sowie der Steuerung der Web-Projekte. Nur eine konsequente Berücksichtigung dieser Faktoren kann den Erfolg der digitalen Kommunikation beeinflussen und sichern.



## 6.2 Ausrichtung der digitalen Kommunikation im B2C-Bereich

Im Hinblick auf die Notwendigkeit der redaktionellen Aufbereitung von Contents für die zukünftige muenchen.travel wurden – segmentiert nach Inspiration, Information, Transaktion sowie weiterführenden Serviceinformationen – relevante Contents für das Endkundenportal muenchen.travel identifiziert und hinsichtlich ihrer mobilen Relevanz und geographischem Informationsgehalt beleuchtet.

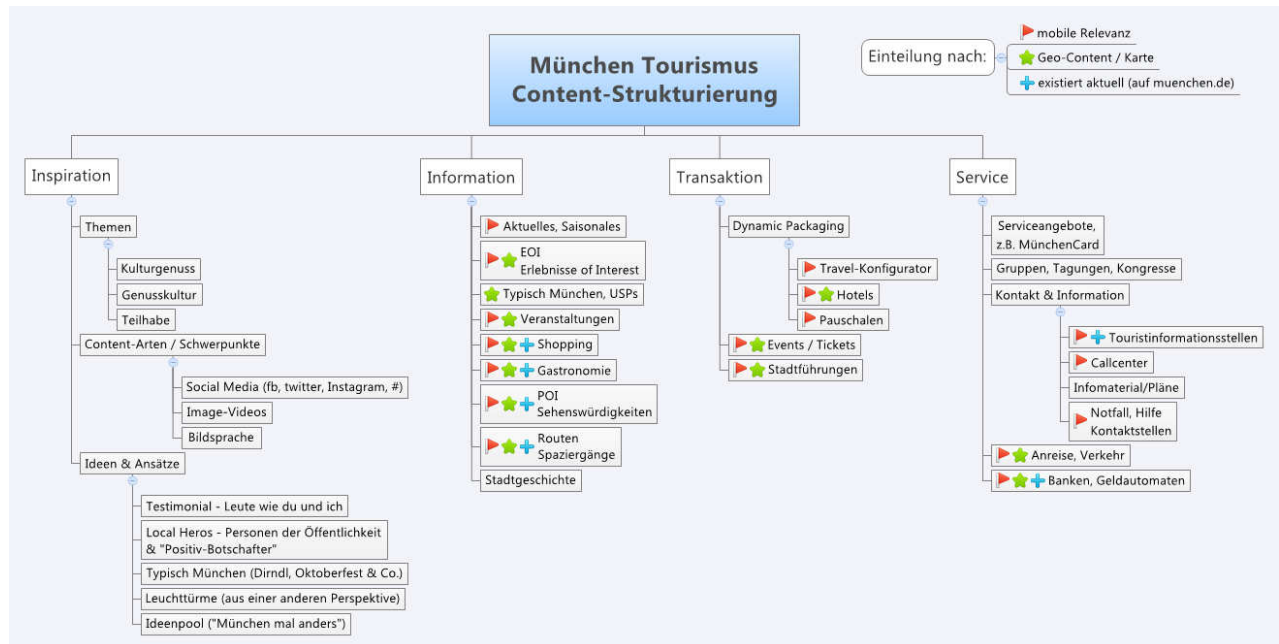


Abb.: Beleuchtung und Segmentierung von Contents für muenchen.travel

Dabei wurde auch betrachtet, welche Contents aus bestehenden Datenquellen (insbesondere das aktuelle Stadtportal muenchen.de) herangezogen werden können.

Daraus geht hervor, dass Inspirations- und Transaktions-Contents komplett neu erstellt werden müssen; Informations-Contents bestehen zum Teil aktuell auf muenchen.de und können für muenchen.travel aufbereitet werden. Im Zuge der Erstellung inspirativer Contents und Kampagnen bedarf es insbesondere auch der Aufbereitung von Video- und weiterem hochwertigem Bildmaterial.

Zahlreiche Services (z.B. Travel Konfigurator, Reiseplaner-Funktionalitäten) gilt es, im Zuge der Feinkonzeption von muenchen.travel weiter zu spezifizieren.

## 6.3 Digitale Kommunikation und Services im B2B-Bereich

Als zentrales Aufgabengebiet des München Tourismus sind die B2B-Fachbereiche in der zukünftigen digitalen Kommunikation entsprechend zu berücksichtigen.

Mithilfe entsprechender digitaler Präsenzen kann eine zielgerichtete Ansprache der touristischen Akteure im B2B-Umfeld erzielt werden; zusätzliche Services zur Unterstützung der Arbeit (z.B. Planungsfunktionen für die Reise- und MICE-Industrie, Aggregation aktueller Informationen für die Presse, Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten für Interessenten und Partner von München Tourismus) bieten Mehrwerte und schaffen Potential für Zusammenarbeit.

## Bündelung von Anfragen

Ruft man entsprechende Plattformen für diese Zielgruppen ins Leben, wird die Arbeit von München Tourismus nicht nur transparenter und nach außen sichtbar professioneller. Vielmehr können zahlreiche Bereiche effizienter bewirtschaftet und von anderen Kommunikationskanälen abgezogen bzw. gebündelt werden.

### 6.3.1 Corporate

Politik & Stakeholder im Städtetourismus von München, (Kooperations)Partner sowie Leistungsträger als auch weitere B2B-Zielgruppen (z.B. neue Mitarbeiter, Lehre & Wissenschaft, Investoren) sind Akteure, die sich direkt über die Arbeit von München Tourismus, mögliche Kooperationsansätze und Beteiligungspakete interessieren. Zentrale Zielsetzung in der Zusammenarbeit ist die Wahrung und Schaffung von Vertrauen und Transparenz. Es sollen Partner gefunden, informiert, gewonnen und nachhaltig betreut werden; dabei muss die Komplexität und Vielfalt der Dienstleistungen von München Tourismus transportiert und konkrete Ansätze für Beteiligungen/Kooperationen angeboten werden.

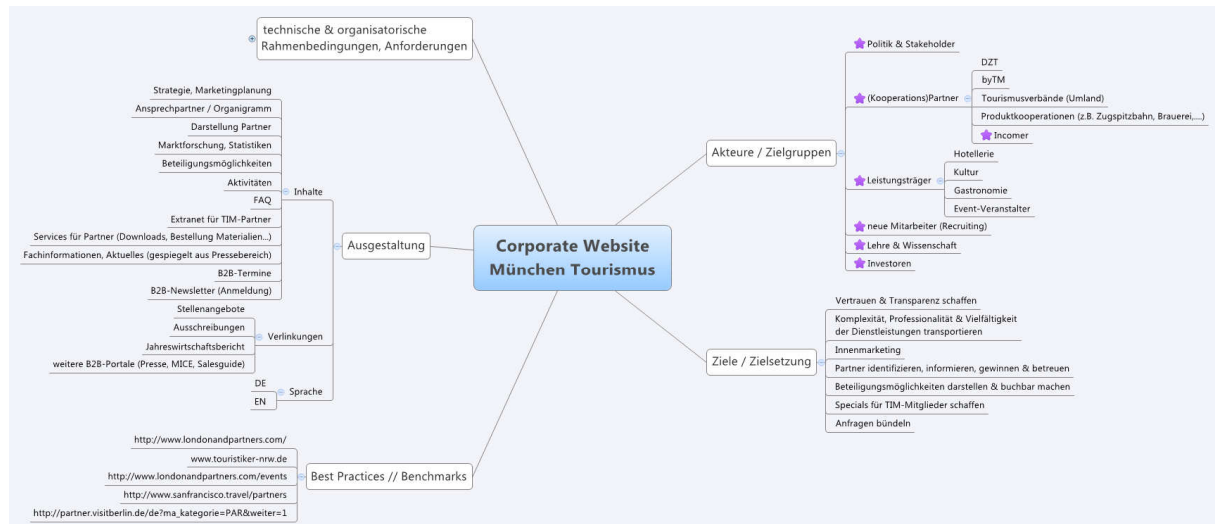


Abb.: Zielsetzung und Ansätze zur Ausgestaltung einer Corporate Website

### 6.3.2 Presse

Für Journalisten (Fach- & lokale Presse, Reisemedien) sowie für Multiplikatoren und insbesondere auch Blogger kann ein Presseportal als zentrale Serviceplattform dienen, die eine schnelle, einfache und eigenständige Informationsbeschaffung, Meinungsbildung sowie Kontakthanbahnung für aktuelle Themen gewährleistet. Zentrales Ziel ist das Agenda und Image Setting für den Tourismus in München.

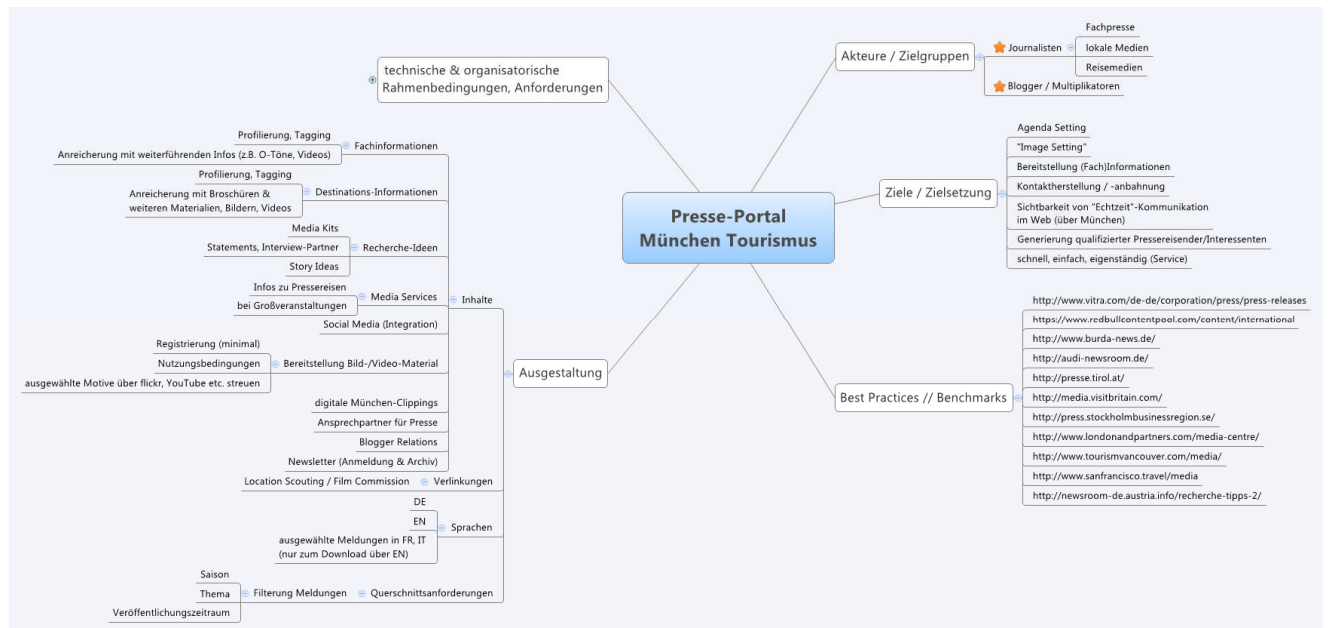


Abb.: Inhalte & Aufbereitung einer Presse-Plattform

### 6.3.3 MICE (Meetings, Incentives, Congress, Events)

München als Kongress- und Tagungsstandort weiterhin zu vermarkten, das bestehende MICE-Partnernetzwerk zu festigen und Planung zu vereinfachen sind Ziele eines MICE-Portals. Alles Akteuren und Interessenten (Kongress-/Messe-Veranstalter, Tagungs- und Incentive Veranstalter, Kongress- und Messe-Besucher, PCO) soll es als digitales Werkzeug zur Planung und auch Buchung dienen sowie Services bündeln.

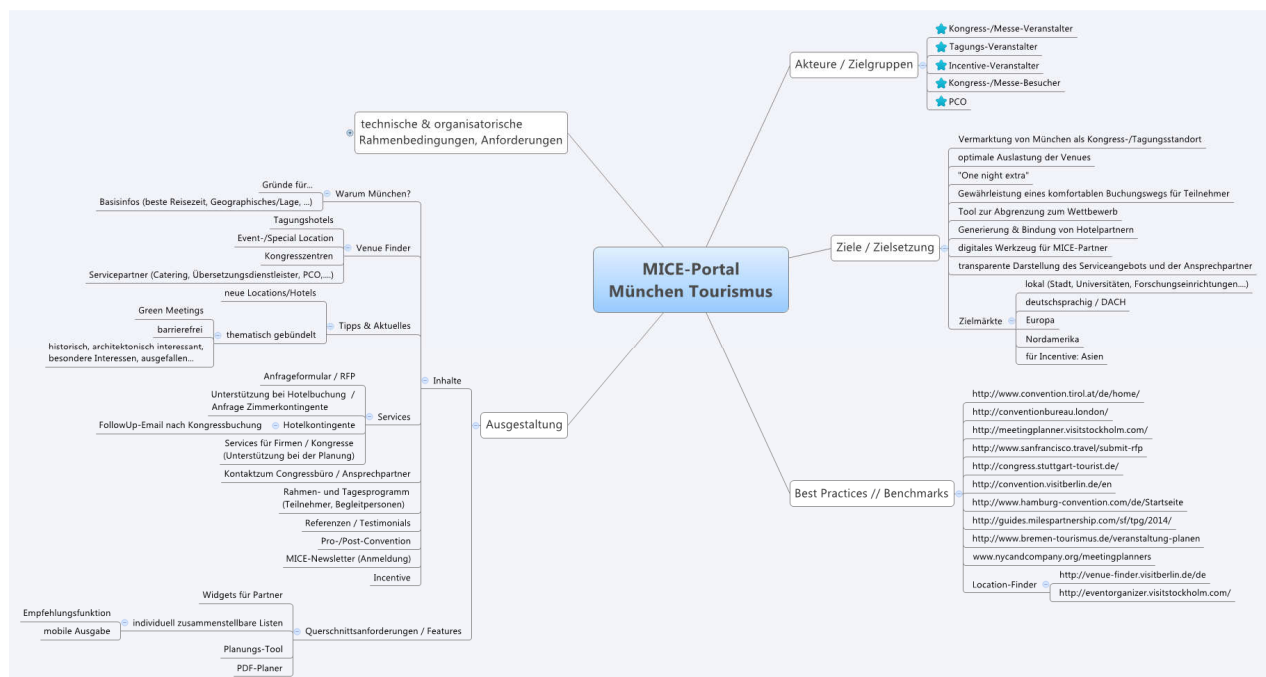


Abb.: geplante Inhalte und Services einer MICE-Plattform für München

Neben entscheidungs-relevanten Informationen („Warum München“, Tipps & Aktuelles, Ansprechpartner, Ideen für Rahmen- und Tagesprogramme etc.) sollen auch Tools zur Planung (u.a. Request for Proposal, Anfrage von Zimmerkontingenten, Venue Finder) bereitgestellt werden.

Innovative Features wie Merkzettel-Funktion, PDF-Planer oder auch die Bereitstellung von Widgets für Partner bieten Mehrwerte, mit denen sich München Tourismus ggü. dem Wettbewerb behaupten kann.

### 6.3.4 Reiseindustrie

Ein ähnliches Planungs- und Service-Tool soll es auch für die Reiseindustrie geben, über das Reiseveranstalter, Reisebüros & weitere Vermittler sowie Incomer und auch Verkehrsträger Reiseideen für München generieren können und Planungshilfen für die Produktausgestaltung an die Hand bekommen.

Neben konkreten Vorschlägen für den Aufenthalt (u.a. nach Märkten, saisonal, nach Interessen sowie thematisch aufbereitet) und durchdachten Planungs-Funktionalitäten (Aktivitäten-/Anbieter-Pool, Infos und Services für Gruppenreisen etc.) bilden ergänzende Serviceinformationen (z.B. Ansprechpartner & Kontakte, Liste Incomer, B2B- und Sales-Events, Downloads, Sales-Newsletter) einen „digitalen Anlaufpunkt“ für die Reiseindustrie.

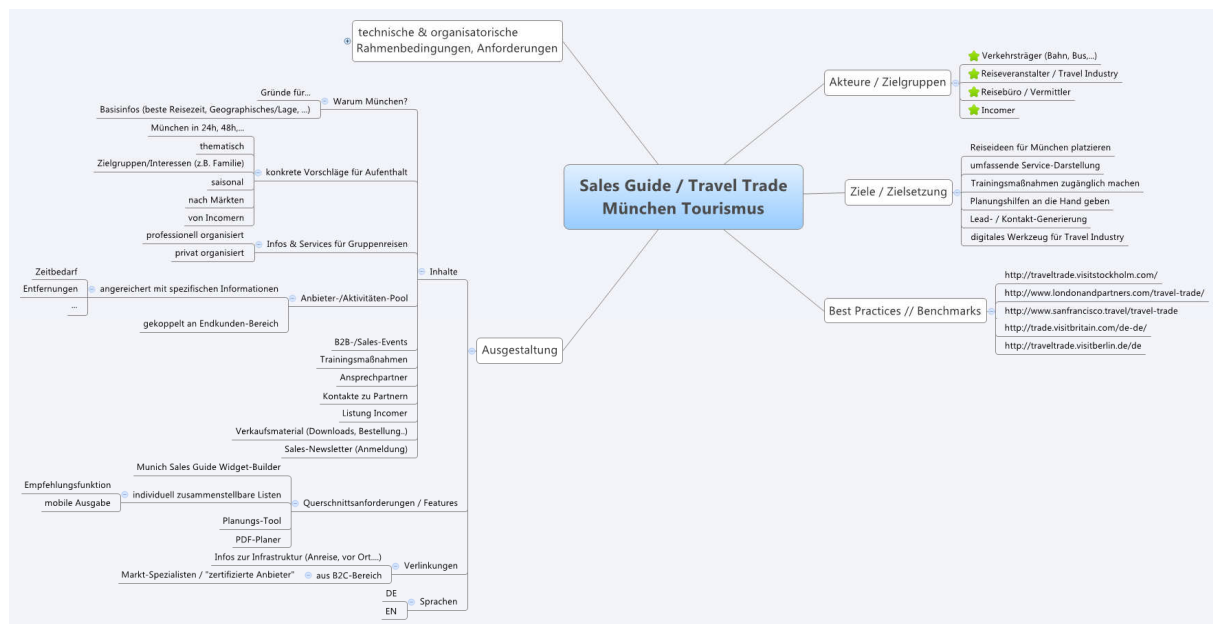


Abb.: Ideen zum „Munich Sales Guide“ - Planungs-Tool für die Reiseindustrie

## 6.4 Content-Hoheit & Qualitätssicherung

Zur Gewährleistung einer nachhaltigen, erfolgreichen Bewirtschaftung aller Portale muss die Content-Qualität sichergestellt werden. Hier gilt es, Redaktions-Workflows sowie Prozesse zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Qualitätssicherung zu definieren.

### 6.4.1 Qualitäts-Aspekt von Contents

Unabhängig von der Herkunft/Quelle der Contents muss die Content-Hoheit für alle touristischen Inhalte für den Ausspielungskanal muenchen.travel bei München Tourismus liegen; bei den derzeitigen touristischen Contents auf muenchen.de trifft dies nur begrenzt oder überhaupt nicht zu. Die Content-Hoheit für diese Contents liegt aktuell direkt bei der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG. München Tourismus hat keinen Zugriff und kann die Aufbereitung nicht oder nur bedingt mitgestalten.

Die Hoheit über die Ausgestaltung, die Freischaltung und Kuratierung aller Contents muss zukünftig allerdings bei München Tourismus liegen, um den Erfolg der digitalen Kommunikation und die Qualität der Contents (hinsichtlich Inhalt, SEO, „Uniqueness“) im Sinne der Marke „München“ (*neue Wort-Bild-Marke folgt*) sicherzustellen.

Content-Hoheit meint dabei nicht, dass die redaktionelle Erstellung und Aufbereitung von Contents zwingend bei der Online-Redaktion von München Tourismus selbst liegen muss; wohl aber der Durch- und Zugriff darauf. Liegt die Online-Redaktion bestimmter Contents bei Dritt-Dienstleistern (z.B. fremdsprachige Contents) oder anderen Fachbereichen inhouse (z.B. für die B2B-Portale), muss die Online-Abteilung von München Tourismus koordinativ und qualitätssichernd eingreifen können. Ebenso muss die Online-Redaktion von München Tourismus im Rahmen der touristischen Webpräsenz diese Contents flexibel, d.h. ohne Unterstützung eines Dienstleisters, und kontextgerecht integrieren und ausspielen können.

Diese Prämisse schließt nicht aus, dass Contents von Dritten aufbereitet und/oder technisch verwaltet werden. Ebenso können auf Content-Generierung basierende Geschäftsmodelle weitergeführt werden (wie z.B. derzeit das Listing von Gastronomie- oder auch Shopping-POIs auf muenchen.de), solange München Tourismus diese Contents für muenchen.travel nutzen kann.

### 6.4.2 Content-Hoheit von Hotel-Contents

Für Hotel-Contents hingegen muss die Hoheit im Sinne der Aufbereitung, Koordination und engen Abstimmung mit den Leistungsträgern originär bei München Tourismus liegen. Hintergrund ist die zentrale Bedeutung und zahlreichen Berührungspunkte mit der Hotellerie für München Tourismus – weit über die Darstellung in digitalen Kanälen hinaus.

Hotels fungieren nicht nur als Leistungsträger im Rahmen der digitalen Kommunikation, sondern auch als zentrale Partner bei Produktentwicklung und -management, in der Buchungs-Abwicklung sowie im B2B-Geschäft. Dies spiegelt sich auch in der gesamten Marketingkommunikation von München Tourismus; Partner-Hotels werden in allen Kommunikationskanälen von München Tourismus tief integriert – online sowie offline,



innerhalb von größeren Kooperationspaketen, in denen insbesondere auch muenchen.de einen von vielen Ausspielungskanälen darstellt.

Vor diesem Hintergrund stellt München Tourismus den zentralen Ansprech- und Vertragspartner für die Hotellerie dar und muss insbesondere auch im Hinblick auf die gesamte Produktverantwortung die Hoheit über den entsprechenden Content haben.

### 6.4.3 „Konsultations-Prinzip“ für digitale Projekte

Die Online-Abteilung der München Tourismus fungiert damit als interner Dienstleister für die Realisierung der vorliegenden Strategie. Sie steht als Inhouse-Beraterteam allen Mitarbeitern der Organisation in Fragen zur Bewerbung & Realisierung von Ideen und Konzepten, die im Web kommuniziert werden sollen, zur Verfügung. Digitale Maßnahmen und Online-Projekte werden zukünftig ausschließlich in Abstimmung und unter Einbeziehen der Expertise der Online-Abteilung umgesetzt. Durch dieses „Konsultations-Prinzip“ kann die Durchgängigkeit und Nachhaltigkeit des digitalen Wirkens von München Tourismus sichergestellt werden.

Um Redundanzen innerhalb des gesamten Content-Pools zu vermeiden, müssen insbesondere B2C- als auch B2B-Contents in enger Abstimmung entstehen. Synergien mit dem B2C-Bereich auszuschöpfen, sollte ein zentraler Faktor bei der Erstellung der digitalen B2B-Präsenzen sein. Insbesondere in den Bereichen MICE und Reiseindustrie kann auf Daten für das Endkundenportal (Anbieter, Aktivitäten, Locations etc.) aufgesetzt werden. Diese werden für den B2B-Nutzungskontext angereichert und um Zusatzinformationen ergänzt. Eine redundante Infrastruktur sowie doppelte Datenhaltung und -pflege ist in jedem Fall zu vermeiden.

## 7 Positionierung & Anforderungen im Vertrieb

Der Vertrieb touristischer Leistungen ergänzt den (strategisch stärker gewichteten) Inspirations- und Image-Content auf [muenchen.travel](http://muenchen.travel), wobei die Bedeutung im mobilen Kontext (vor Ort) deutlich zunimmt.

Zentrale Zielsetzung im Hinblick auf den Vertrieb ist, die Sichtbarkeit des Buchungsinhalts zu gewährleisten und dem Nutzer auf einer zentralen Plattform Services & Content entlang der Customer Journey zu bieten. Eine transparente und umfangreiche Produktdarstellung hat Vorrang vor einer bloßen Umsatzgenerierung. Damit soll dem User neben der echten Online-Buchbarkeit insbesondere auch ein Planungstool an die Hand gegeben werden, mit dem er die Möglichkeiten und das Urlaubsportfolio in der Städtedestination München überblicken kann.

### 7.1 Rechtliche & strukturelle Vorbedingungen

Im Hinblick auf den Vertrieb touristischer Leistungen einer Städtedestination ist München Tourismus innerhalb Deutschlands aktuell nicht wettbewerbsfähig. Um in diesem Umfeld zukünftig ein relevanter Player im Markt zu sein, muss München Tourismus die notwendigen Voraussetzungen schaffen und sich organisatorisch komplett neu aufstellen.

Die folgenden Punkte sind zwingende Vorbedingung für die Realisierbarkeit der nachfolgend dokumentierten Vertriebs-Strategie:

- Die rechtlichen Fragestellungen für die Wahrnehmung einer Vermittler- und/oder Veranstalter-Tätigkeit im Vertrieb touristischer Leistungen sind seitens München Tourismus geklärt und die Optionen definiert.
- Die notwendigen organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen für die Realisierung sind geschaffen.
- Die Möglichkeiten für den Aufbau und Einkauf des benötigten Inventars (vgl. hierzu auch 7.3. Anforderungen an Produktentwicklung) sind geklärt sowie mögliche Partner identifiziert.

Erst nach Klärung und Schaffung dieser Basis kann mit einer operativen Umsetzung des touristischen Vertriebs gestartet werden.

### 7.2 Positionierung im Vertrieb

Grundsätzlich möchte sich München Tourismus zukünftig im Zusammenhang mit dem touristischen Vertrieb in zwei Richtungen positionieren:

- als **Vermittler** von touristischen Leistungen Dritter (relevante Partner & Leistungsträger, Dritt-Anbieter) – primäre Ausrichtung
- als **Veranstalter** von eigenen Produkten (z.B. München Card) – in geringerem Anteil

In Ergänzung zu den Inspirations- und Informations-Contents sollen dadurch Mehrwerte für den User entstehen. Dies wird zum einen durch Einbetten und Verschneiden der Buchungsinhalts im Gesamtkontext erreicht als auch durch Anbieten entsprechender Planungs-Funktionalitäten wie einem „Travel Konfigurator“ und perspektivisch der

Möglichkeit des Dynamic Packagings. Umso mehr touristische Leistungen dabei verfügbarkeitsgeprüft und direkt online buchbar sind, desto attraktiver für den User.

Sind die Produkte & Services im jeweiligen Nutzungskontext zugänglich und sichtbar – über alle Ausspielungskanäle hinweg, digital über muenchen.travel (Desktop, mobile) wie auch vor Ort über weitere Kanäle (z.B. Touch-Devices in Tourist-Infos oder bei Leistungsträgern) – ist eine optimale User Experience gewährleistet.

In diesem Zusammenhang macht es Sinn, ein Stufenmodell zu verfolgen. Leistungsstufen können dabei der sukzessive Ausbau der Online-Buchbarkeit bei den touristischen Leistungen, die Erweiterung der Produkt-Vielfalt sowohl bei Vermittlung als auch in der Veranstalter-Rolle sowie die Einbindung im Portal (zunächst kontextuelle Einbettung, dann Entwicklung der Planungsfunktionalitäten) sein.

### 7.3 Rollen, Aufgaben & Akteure im Vertrieb

Im Hinblick auf den Vertrieb touristischer Produkte sind verschiedene Rollen und Aufgaben wahrzunehmen. Für die Rollen „Produktverantwortlicher“, „Plattform-Betreiber“ und „System-Hersteller“ muss es eine klare Verantwortlichkeit geben; nur ein einzelner Akteur kann diese Rolle übernehmen.

Da an die Rolle „Produktverantwortlicher“ die Haftung und Ergebnisverantwortung gekoppelt ist, muss hier auch die entsprechende Entscheidungs-Hoheit über die Produktpalette & Qualitätssicherung gegeben sein.

Die Rollen „Leistungsträger“, „Point of Sale“ sowie „Portal“ (als Ausgabekanal/Vertriebs-Plattform) können hingegen von verschiedensten Akteuren eingenommen werden.

Folgende Verantwortlichkeiten im Rahmen des Vertriebs wurden für die Städtedestination München definiert:

Rolle	Aufgaben	Akteure / Verantwortliche
Produktverantwortlicher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschung</li> <li>• Business Analyse</li> <li>• Vertriebssteuerung</li> <li>• Up-/Cross-Sell-Steuerung</li> <li>• Kommunikator &amp; Motivator für Leistungsträger</li> <li>• Inventar-Verantwortung</li> <li>• Einkauf</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Produktgestaltung</li> <li>• Produktbeschreibung</li> <li>• Ergebnisverantwortung</li> <li>• Haftung (bei Veranstalter-Tätigkeit)</li> <li>• Reputation Management</li> <li>• Marketingsteuerung</li> <li>• technische Produktverantwortung</li> </ul>	München Tourismus

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Second Level-Support</li> </ul>	
Leistungsträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung für eigenes Produkt</li> <li>• Preisgestaltung &amp; Sicherstellung Best Price</li> <li>• Pflege des Inventars &amp; (Input zur) Produktbeschreibung</li> <li>• Durchführung der Leistung</li> <li>• Haftung &amp; Customer Care</li> <li>• Reputation Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• München Tourismus</li> <li>• Hotellerie</li> <li>• Gastronomie</li> <li>• Kulturbetriebe</li> <li>• Gästeführer</li> <li>• Event-Veranstalter</li> <li>• München Ticket</li> <li>• Incomer</li> <li>• Deutsche Bahn</li> <li>• MVG</li> <li>• Airlines</li> <li>• Messe München</li> <li>• Mastercard</li> </ul>
Point of Sale (POS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (Umsetzung)</li> <li>• Business Analyst</li> <li>• Fulfilment &amp; Customer Care</li> <li>• Akquise</li> <li>• Ergebnisverantwortung</li> <li>• partnerschaftliche Zusammenarbeit</li> <li>• Up-/Cross-Selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• München Tourismus</li> <li>• Portal München Betriebs-GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• Hotellerie</li> <li>• Kulturbetriebe</li> <li>• Event-Veranstalter</li> <li>• München Ticket</li> <li>• Incomer</li> <li>• Deutsche Bahn</li> <li>• MVG</li> <li>• Airlines</li> <li>• Messe München</li> </ul>
Plattform-Betreiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulfilment (techn. Rahmenbedingungen)</li> <li>• Bereitstellung der Infrastruktur</li> <li>• Bereitstellung &amp; Wartung der technischen Schnittstellen</li> <li>• SLA &amp; Support</li> <li>• Zahlungsanbindung</li> <li>• Schulungen</li> </ul>	Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG ( <i>offen, zu bestätigen</i> )
System-Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung des Systems</li> </ul>	my.IRS TOMAS®
Clearing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung der Geldflüsse</li> <li>• Provisionsabrechnung (auf System-Ebene)</li> </ul>	München Tourismus
Portal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgabekanal eines POS</li> <li>• Sicherstellung der mobilen Buchbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• München Tourismus</li> <li>• Portal München Betriebs-GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• Hotellerie</li> <li>• Kulturbetriebe</li> <li>• Event-Veranstalter</li> <li>• Deutsche Bahn</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVG</li> <li>• Airlines</li> <li>• Messe München</li> </ul>
Gast (Buchender)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungsmittel</li> <li>• Feedback</li> </ul>	

## 7.4 Anforderungen an die Produktentwicklung

Die Qualität und Einzigartigkeit eines Produkts ist zentraler Erfolgsfaktor im Vertrieb; der Produktverantwortliche hat vor diesem Hintergrund eine hohe Verantwortung im Hinblick auf die kontinuierliche Produktentwicklung.

Neben der Produktgestaltung und -entwicklung muss München Tourismus (als Produktverantwortliche) die Online-Buchbarkeit gewährleisten und damit das benötigte Inventar einkaufen bzw. aufbauen (siehe Kapitel 7.1. und 7.2).

Im Hinblick auf die Vermittler-Tätigkeit werden Verfügbarkeiten in den folgenden Bereichen benötigt:

- Tickets
- Hotelzimmer
- Leistungsträger-Packages
- Bausteine (z.B. Stadtrundfahrten, Ausflugsfahrten, Rundgänge, Eintritte)
- Gästeführer
- Hotelzimmer für B2B-Kunden (z.B. Kongress-Kontingente, Groß-Events)

Zentrale Aufgabe für den Produktverantwortlichen liegt hierbei in der Gewinnung, der Kommunikation mit und Motivation der jeweiligen Leistungsträger, insbesondere hinsichtlich der Betreuung bei der Pflege des Inventars und der Input-Lieferung für die Produktbeschreibung.

Für die Produkte, die München Tourismus als Veranstalter anbietet, bedarf es vor der Beschaffung bzw. Bereitstellung des Inventars der Entwicklung von innovativen, einzigartigen und begehrten Produkten. Neben weniger komplexen, standardisierten Produkten wie die München Card oder Einzel-Bausteinen dienen „München-Packages“ speziell auch zur Inspiration und als „Aushängeschild“ für den Städtetourismus in München.

Ziel ist es, Produkte mit den folgenden Eigenschaften zu entwickeln:

- ist authentisch
- weckt Begehrtheit, ist „teilenswert“, ist exklusiv
- ist unnachahmlich (kann nur in München erlebt werden)
- geht auf individuelle Bedürfnisse ein
- ist Reiseanlass
- hat Preis nicht als relevantes Selektionskriterium

Die folgenden Produktideen können als Startpunkt für die weitere Entwicklung einzigartiger Packages dienen:

- Fast Lane-Zugang zu Veranstaltungen
- "Blick hinter die Kulisse", z.B.

- Dinner / Kochkurs in ausgewählten Restaurants mit „Meet & Greet“ des Chefkochs (z.B. im Tantris)
- Besuch der Kammerspiele mit Backstage-Besuch und Treffen mit Theater-Schauspielern
- Eintritt mit Führung und anschließendem Treffen eines „Local Heros“ (z.B. FC Bayern, Brauerei, BMW)
- exklusiv erhältliche Produkte mit beschränktem Kontingent, z.B.
  - Dinner & Nachtführung im Museum
  - Angebot des Monats (monatlich ein „Highlight-Angebot“ mit nur wenigen Vakanzen)
  - saisonal bedingte/erhältliche Angebote (z.B. Weihnachtsshopping in den Fünf Höfen mit persönlichem „Shopping-Coach“)
- Themen-Packages, z.B.
  - NS-Zeit: Besuch in Dachau & Berchtesgaden für Historiker
  - Design-Liebhaber: ÜN im Hotel Stadt Rosenheim, Besuch der BMW Welt & der Pinakothek der Moderne, Shopping in Fünf Höfen, begleitet durch lokalem Designer
  - Genießer: geführter Rundgang "Eat & Style", Besuch der Schrammenhalle & des Viktualienmarkts mit Verkostung, Mehr-Gänge-Menü Tantris oder Tramin, Besuch bei The Duke oder Giesinger Bräu, Besuch von Schuhbeck's Tee- & Gewürzladen
  - Traditionalisten: Mitfahrt bei Trachtenumzug, Einblick in Trachten-Schneiderwerkstatt mit Lola Paltinger

## 8 Business- und Organisations-Modell für muenchen.travel

Eine nachhaltige digitale Kommunikation von München Tourismus bedingt nicht nur ein zeitgemäßes, langfristiges Business-Modell, sondern auch entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen und effiziente Prozesse, die dieses abbilden können.

Erlöse, die über die nachfolgenden Ansätze an Business-Modellen für muenchen.travel generiert werden können, sind weniger als Reinerlöse zu verstehen; vielmehr sollten die darüber generierten Umsätze in die digitale Kommunikation von München Tourismus reinvestiert und die dafür notwendigen Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Medialeistung etc.) finanziert werden. Diese Einnahmen sollen das „Leben“ der Digitalen Strategie von München Tourismus gewährleisten.

### 8.1 Erlös-/Business-Modelle

Über die Provisionen und Erlöse durch den Vertrieb touristischer Leistungen über muenchen.travel und angrenzende Portale hinaus besteht Erlös-Potential in weiteren Bereichen, die auch Partnern Mehrwerte bieten und den „digitalen Kreislauf“ ermöglichen.

#### 8.1.1 Partner-Beteiligungen

Gerade auch im Zuge des Launch von muenchen.travel können zahlreiche Beteiligungspakete für touristische Leistungsträger und Partner entwickelt werden; sei es in Form einzelner Bausteine (z.B. Newsletter Eintrag, Platzierung auf der Website), sei es im Rahmen einer Kampagne, bei der ein Partner entsprechend größere Kooperation eingehen und in diesem Zuge ein Gesamt-Marketingpaket buchen kann.

Zielsetzung sollte sein, über exklusive Marketingpakete langfristige und nachhaltige Partnerkooperationen zu entwickeln. Dabei sind schlagkräftige Kampagnen kleinteiligen Leistungen vorzuziehen.

Die Entwicklung möglicher Beteiligungspakete sollte im Zuge der Neukonzeption von muenchen.travel (und auch der B2B-Portal) mitgedacht werden. Ebenso bedarf es einer fachbereichs-übergreifenden Abstimmung und Bündelung von Leistungen für größere Kooperationspakete.

#### 8.1.2 Content-Distribution

Ergänzend dazu kann München Tourismus auch als Content-Distributor agieren und Partnerbetrieben sowie weiteren Interessenten gebündelten, qualitativ hochwertigen Content zur Verfügung stellen.

Dies kann über Zugänge auf Webservices zum Content-/POI-Pool erfolgen. Einen Zusatznutzen könnten zudem Widgets – beispielsweise für Unterkünfte-Betriebe – bieten, die touristische Attraktionen im Umkreis zur Unterkunft selbst sowie Ausflugsziele und aktuelle Events in der Gegend ausspielen.

Ebenso sind Widgets mit Informationen zur München Card oder weiteren touristischen Leistungen mit entsprechenden Buchungshinweisen (inkl. Deeplink auf [muenchen.travel](http://muenchen.travel)) auf Partner-Webseiten eine kontextuelle Anreicherung und dient zugleich der Reichweite.

### 8.1.3 Affiliate-Modelle

Auf diesem Widget-Ansatz basierend, sind auch Affiliate-Modelle denkbar, über die die Sichtbarkeit sowie der Verkauf eigener Produkte von München Tourismus gefördert werden kann: Widgets werden kostenfrei zur Verfügung gestellt; bei erfolgter Buchung erhält der Partnerbetrieb eine angemessene Provision.

Vice versa, kann auch [muenchen.travel](http://muenchen.travel) an Affiliate-Programmen anderer Anbieter in angrenzenden touristischen Bereichen teilnehmen, z.B. Reiseversicherung, Mietwagen, und über diesen Weg weitere Erlöse erzielen.

### 8.1.4 Merchandising

Potential für Zusatz-Erlöse bietet auch das Merchandising von Produkten, die im Zusammenhang mit einer Städtereise stehen und aktuell bereits in Tourist-Informationen vertrieben werden. Dazu gehören Souvenirs, Genussartikel, gebrandete Accessoires, Modeartikel oder auch Produkte von starken Münchner Markenherstellern.

### 8.1.5 Vertrieb touristischer Leistungen

Über den Vertrieb touristischer Leistungen Dritter können Provisionseinnahmen generiert werden. Pro Buchung wird eine Basis-Provision von (derzeit) 10% vom Netto-Umsatz eingenommen, zuzüglich Listing-Gebühren (siehe Punkt 8.1.1); diese Einnahmen werden verrechnet mit den Kosten, die für die Lizenzierung des Buchungssystems anfallen (1€ pro Buchung an System-Hersteller).

Die Provision wird dabei unter den am Vertrieb der touristischen Leistung Beteiligten gesplittet. Um dieses Erlös-Splitting zu konkretisieren und im Folgenden an Beispielen darzustellen, werden folgende Annahmen zu den Rahmenbedingungen getroffen:

- Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG erwirbt und betreibt Buchungssystem my.IRS TOMAS® für München Tourismus; die Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG unterhält die Verträge mit der my.IRS GmbH und muss entsprechende Transaktionsgebühren bezahlen.
- Es gibt weiterhin „Premiendarstellungen“ (Bezahleinträge) von Hotels auf [muenchen.de](http://muenchen.de) und [muenchen.travel](http://muenchen.travel), die über die (Standard-)Darstellung in der Buchungsstrecke hinausgehen.
- Produktverantwortung für den Hotel-Content liegt bei München Tourismus.
- Es wird im Rechenbeispiel von einem Provisionssatz von 10% netto ausgegangen.

Damit ergeben sich im Hinblick auf den touristischen Vertrieb folgende zentrale Rollen:

- Plattformbetreiber: Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG
- Produktverantwortlicher: München Tourismus
- POS/Vertriebskanal: variabel



Bei einer Basis-Provision von 10% (Sonderfälle zunächst nicht betrachtet) von 10% kann nun folgendes (Standard-)Splitting erfolgen:

- Plattformbetreiber: 2 %
- Produktverantwortlicher: 2 %
- POS/Vertriebskanal 6 %

Werden touristische Leistungen über die Portale muenchen.travel oder muenchen.de vertrieben, erhöht sich der Anteil der Provision für München Tourismus bzw. die Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG von 2% auf dann insgesamt 8%:

#### Beispiel: Buchung über muenchen.de

- Plattformbetreiber: Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG
- Produktverantwortlicher: München Tourismus
- POS/Vertriebskanal: Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG

(Standard-)Splitting der 10% (Regel-)Provision:

- Plattformbetreiber:  
Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG 2 %
- Produktverantwortlicher:  
München Tourismus 2 %
- POS/Vertriebskanal:  
Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG 6 %  
muenchen.de

#### Beispiel: Buchung über muenchen.travel

Plattformbetreiber: Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG  
 Produktverantwortlicher: München Tourismus  
 POS/Vertriebskanal: München Tourismus

(Standard-)Splitting der 10% (Regel-)Provision:

- Plattformbetreiber:  
Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG 2 %
- Produktverantwortlicher:  
München Tourismus 2 %
- POS/Vertriebskanal:  
München Tourismus 6 %  
muenchen.travel

## 8.2 Rollen & Verantwortlichkeiten

Die personelle Ausstattung im Hinblick auf die Realisierung der digitalen Kommunikation umfasst das Projektmanagement der Online-Projekte (Launch Tourismusportal, Umsetzung B2B-Portale, nachhaltige Bewirtschaftung), die langfristige Online-Redaktion für die eigenen Portale sowie für Social Media-Kanäle als auch die Planung und Steuerung digitaler Kampagnen.

Folgende Rollen & Verantwortlichkeiten können **innerhalb des Fachbereichs „digitale Kommunikation“** definiert werden:

- **Online-Projektmanager/-Strategie:** Projektsteuerung, fachlich-strategische Gesamtverantwortung und Weiterentwicklung der Web-Präsenz
- **Technischer Consultant:** Verantwortung für die technische Infrastruktur & Umsetzung sowie Konzeption in technischer Hinsicht
- **Online-Redakteur:** fachliche Content-Verantwortung, Online-Redaktion, Sichtbarkeit / SEO-Verantwortung, Organic Visibility, Qualitätschecks
- **Social Media Manager:** Verantwortlicher für Integration von und Austausch in Social Media
- **Kampagnenmanagement:** Verantwortlicher für Online-Kampagnen/-Marketing, Paid Visibility / Paid Traffic; Planung, Steuerung und Auswertung der Kampagnen (In- und Ausland)

Folgende Rollen & Verantwortlichkeiten müssen zudem **außerhalb des Fachbereichs „digitale Kommunikation“** wahrgenommen werden, um eine erfolgreiche digitale Kommunikation zu gewährleisten:

- **Produktverantwortlicher (Thema / B2B):** inhaltlich-fachliche Verantwortung hinsichtlich der Anforderungen und Contents einzelner Themen- bzw. Fachbereiche (außerhalb der Online-Abteilung)
- **Verantwortlicher Marktversionen / Auslandsmarketing:** inhaltlich-fachliche Verantwortung hinsichtlich der Anforderungen und Contents der fremdsprachigen Seiten bzw. Marktversionen
- **Produktverantwortlicher (Vertrieb):** Verantwortlicher für die Produktgestaltung, Vertriebssteuerung sowie Up-/Cross-Sell-Steuerung über die digitalen Kanäle, technische Produktverantwortung, Second Level-Support

Zu berücksichtigen ist, dass eine Vollzeit-Stelle dabei zunächst ein oder mehrere Rollen innehaben kann. Die personelle Ausgestaltung ist demnach maßgeblich davon abhängig, ob bestimmte Aufgaben zukünftig innerhalb von München Tourismus wegfallen, umgeschichtet oder ggf. durch die verstärkte digitale Kommunikation kompensiert werden können. Unter Umständen können Anfragen, die derzeit über andere Kanäle (Telefon, Mail, persönlich) generiert werden, durch Bereitstellung entsprechender Services besser gebündelt und kanalisiert werden. Vor diesem Hintergrund ist die mögliche Neugestaltung bestehender Aufgabenbereiche zu prüfen.

### 8.3 Ableitung Personalbedarf

Die aufgeführten Verantwortlichkeiten, die rasanten Entwicklungen und steigende Komplexität in der digitalen Welt ziehen einen entsprechenden Bedarf an Expertise und personellen Ressourcen nach sich. Um den genannten Aufgaben unter Berücksichtigung der Vision und Zielsetzung gerecht zu werden, ist daher – auch aus dem Erfahrungsschatz von Online-Projekten in vergleichbaren Organisationen heraus – mit **mindestens drei Vollzeit-Planstellen für den Fachbereich „Digitale Kommunikation“** zu rechnen.

Eine empfehlenswerte Aufteilung der Rollen & Verantwortlichkeiten könnte bei **mindestens drei Planstellen** wie folgt gestaltet werden:

- Online-Strategie, Online-Projektmanager & technischer Consultant
- Online-Redakteur / SEO-Beauftragter / Qualitätsprüfung
- Social Media- und Kampagnen-Manager

Hinzu kommt die Gewährleistung entsprechender Ressourcen in den jeweiligen Themen- und Fachbereichen; hieraus muss die entsprechende Zuarbeit und Qualitätssicherung der Fremdsprachen- und Markt-Versionen, die Themenaufbereitung für die Content-Ausarbeitung, die Vertriebssteuerung sowie die inhaltlich-fachliche Betreuung der B2B-Bereiche erfolgen.

Darüber hinaus können gezielt Dienstleistungen extern eingekauft werden. Die Koordination und Steuerung dieser externen Dienstleister obliegt dem Online-Strategen/-Projektmanager.

## 8.4 Betriebsoptionen für muenchen.travel

Für den operativen Betrieb von muenchen.travel bestehen – gerade auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG – verschiedene Optionen, wobei die Zielerreichung der zentralen Aspekte der vorliegenden Digitalen Strategie dabei unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Die nachfolgende Bewertung betrachtet dabei die folgenden, ausgewählten Parameter als zentrale Aspekte im Gesamtkontext:

- Abstimmungsaufwand (im Vorfeld zur Umsetzung der Digitalen Strategie 2015+)
- Content-Hoheit aus Sicht von München Tourismus
- Erlössituation für muenchen.de
- Wettbewerbssituation zwischen muenchen.de und muenchen.travel
- Zielerreichung der Digitalen Strategie 2015+
- Flexibilität im laufenden Betrieb
- Vertriebspotenzial für touristische Leistungen

Für die Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG ergeben sich folgende mögliche Rollen im Gesamtkontext:

- „Online-Agentur“ (Design, Programmierung, Betriebsführung, Support, Wartung, Weiterentwicklung)
- (ausgelagerte) Online-Redaktion
- Content-Partner/-Lieferant für Inhalte auf muenchen.travel
- Akquise für „Bezahl-Content“ auf muenchen.travel, z.B. POIs, Gastronomie, Veranstaltungen etc.
- Betrieb von muenchen.de als Vertriebskanal (v.a. im Bereich Hotels, Pauschalen, Bausteine, Tickets)

Bei den nachfolgend vorgestellten Betriebsoptionen kann die Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG jeweils eine oder mehrere dieser Rollen einnehmen.

Auf Basis dieser Vorüberlegungen und der Digitalen Strategie 2015+ ergeben sich folgende mögliche Betriebsoptionen des neuen Tourismusportals muenchen.travel:

- A) kompletter Eigenbetrieb von muenchen.travel mit eigenem/n Dienstleister(n), losgelöst von muenchen.de
- B) Kooperationsmodell 1: Kompletter Eigenbetrieb von muenchen.travel wie a), jedoch Kooperationen auf Content-/ Business-Ebene mit muenchen.de
- C) Kooperationsmodell 2: muenchen.de fungiert als „Online-Agentur“ (Auftragnehmer) für muenchen.travel, strategische und inhaltliche Hoheit für muenchen.travel liegt ausschließlich bei München Tourismus; München Tourismus ist muenchen.de als Auftraggeber „weisungsbefugt“.
- D) Kooperationsmodell 3: muenchen.de fungiert als „Online-Agentur“ für muenchen.travel sowie als Content- und Businesspartner, strategische und inhaltliche Hoheit für muenchen.travel liegt für eigene Contents bei München Tourismus, für gemeinsam bewirtschaftete Contents gibt es Kooperationsvereinbarungen.
- E) muenchen.travel ist weiterhin ein (dann gefacelifteter) Bereich von muenchen.de.

Diese Betriebsoptionen wurden im Hinblick auf die zuvor genannten Parameter betrachtet und in einer Matrix als Grundlage für die Detailbewertung zusammengeführt:

Parameter	A	B	C	D	E
Abstimmungsaufwand	++	+	○	-	--
Content-Hoheit	++	+	++	+	--
Erlössituation für muenchen.de	--	○	-	+	++
Wettbewerbssituation muenchen.de/- .travel	--	○	--	+	++
Zielerreichung Digitale Strategie	++	+	++	+	--
Flexibilität im Betrieb	++	+	○	○	--
Vertriebspotenzial	-	+	-	++	--

Abb.: Matrix zum Vergleich möglicher Betriebsoptionen von muenchen.travel

Je nach gewählter Betriebsoption für muenchen.travel ergeben sich unterschiedlich starke wirtschaftliche Auswirkungen auf das derzeitige Geschäftsmodell der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG bis hin zu Ertragsausfällen.

Hier muss im Rahmen der politischen Entscheidungsfindung abgewogen werden, „wieviel“ der Stadt eine zeitgemäße, schlagkräftige und wettbewerbsfähige digitale Infrastruktur für München Tourismus wert ist, und in welcher Form mögliche Ertragsausfälle bei der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG kompensiert werden können.

## 9 Technische Infrastruktur & Plattform-Design

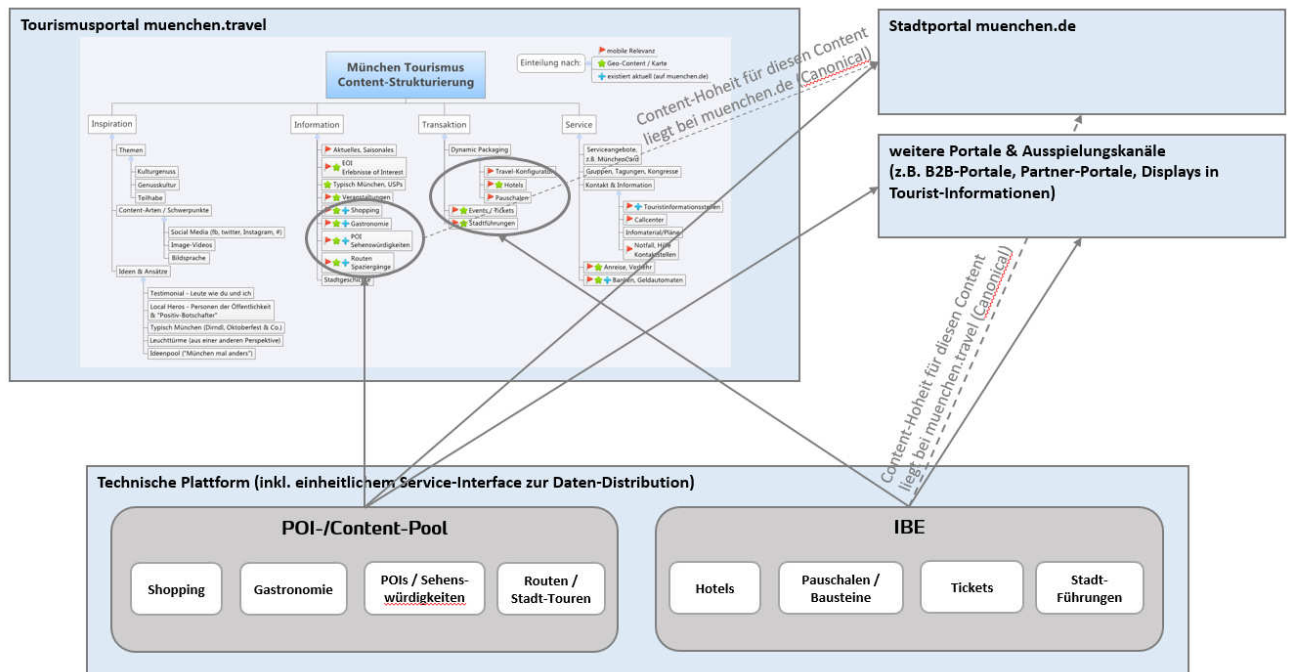
Herzstück einer erfolgreichen Web-Bewirtschaftung ist eine zentrale Plattform für die Content-Kuratierung, -Aufbereitung sowie -Aussteuerung in relevante Kanäle, insbesondere für die Befüllung des Tourismus- und der B2B-Portale sowie für die Content-Distribution auf externe Plattformen wie Partnerseiten, in Social Media oder auch zur Aussteuerung von Online-Marketing-Kampagnen.

### 9.1 System-Plattform zur Content-Aufbereitung und -Kuratierung

In dieser Plattform sollte neben dem noch einzuführenden Buchungssystem ein zentraler POI- und Content-Pool aufgebaut werden, aus dem alle Kanäle kontextgerecht beliefert werden können. Dabei spielt der Grundsatz „Single Source of Content“ die entscheidende Rolle: Jeder Content existiert einmalig und wird in einem dafür bestimmten System redaktionell verwaltet.

Vorteil dieses Vorgehens ist eine effiziente, ressourcensparende Bewirtschaftung, bei der Synergieeffekte zwischen den Portalen bestmöglich ausgeschöpft werden können. Zudem können eine doppelte Datenhaltung sowie Inkonsistenzen bei mehrfach zu nutzenden Contents und daraus resultierende Mehrarbeit bei der Pflege und Aktualisierung diese Contents vermieden werden.

Ein schematisches Modell zeigt – stark vereinfacht – Aufbau und Struktur dieses Ansatzes:



## 9.2 Kontextuelle Aufbereitung & Anreicherung von Content

Einige Daten werden auf dem touristischen Portal mehrfach in verschiedenen Kontexten (z.B. Hotel, das zugleich Restaurant und Event-Location ist; Sehenswürdigkeit, die auch Gastronomie anbietet) zu nutzen und gleichzeitig für unterschiedliche Portale (B2C- und B2B-Kontext) relevant sein.

Getreu dem Grundsatz „Single Source of Content“ und um Redundanzen in der Datenhaltung zu vermeiden, gilt es Datensätze entsprechend anzureichern und um jegliche Zusatzinformationen zu ergänzen, die in verschiedenen Ausspielungskanälen von Relevanz sind. Ein Hotelbetrieb beispielsweise wird im Rahmen des touristischen Endkundenportals anders beschrieben als im B2B-Kontext; dort beispielsweise mit weiteren Informationen für Gruppen oder mit MICE-Fakten. Ebenso kann dieser Betrieb auf dem Endkundenportal einmal als Hotel und einmal als Restaurant aufgeführt sein. Diese Informationen sollten auf Basis eines Stamm-Datensatzes angereichert werden.

Ebenso sollte innerhalb der Plattform die Anreicherung und „Veredelung“ importierter Daten aus Drittsystemen sowie die Verknüpfung mit bestehenden Contents ermöglicht werden. So können beispielsweise Veranstaltungsdaten aus Fremdsystemen in die Plattform eingebunden und durch weiterführende touristische Informationen oder mit Bild- und Video-Material erweitert werden.

## 9.3 Webservices zur Content-Distribution

Die Architektur der technischen Infrastruktur sollte serviceorientiert aufgebaut und ein einheitliches Service-Interface bieten, über das Dienste angebunden als auch Services nach außen bereitgestellt werden können. Damit können verschiedene Ausspielungskanäle (z.B. Touch-Devices in Tourist-Information, Apps, Dritt-Anwendungen und Partner-Portale, Marketingkanäle bzw. Mediaportale im Rahmen von Kampagnen) mit eigenem Content beliefert als auch Dritt-Content (z.B. von Content-Providern zu verschiedenen Themen, z.B. Kulturbereiche, -events; Social Media, User Generated Content) ins Portal integriert werden.

Die Bereitstellung der Contents in die verschiedenen Kanäle sollte schnell ermöglicht werden können und leicht steuerbar (z.B. Einschränkung auf bestimmten Contents, Kapselung auf Mandantenebene) sein.

## 10 Handlungsempfehlungen & Ausblick

Das vorliegende Papier bildet die strategische Basis für eine langfristige Web-Bewirtschaftung der Portale von München Tourismus. Die identifizierten Handlungsfelder können in folgenden Teilprojekten operationalisiert, im Rahmen von Projektgruppen weiter konkretisiert und vorangetrieben werden:

Projekt	Priorität	Zeithorizont
Abstimmung und Bewertung möglicher Geschäftsmodelle & Strategie-Optionen	1	12.01.2015
Beschluss der Digitalen Strategie 2015+	1	bis Anfang Februar 2015
Detail-Definition der organisatorischen & technischen Rahmenbedingungen (in Abhängigkeit des Geschäftsmodells)	1	ab sofort
Restrukturierung der internen Prozesse im Hinblick auf die Online-Redaktionsworkflows	2	im Anschluss an Detail-Definition der Rahmenbedingungen
Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design und technischer Umsetzung des Tourismusportals	1	Quartal 1/2015
rechtliche Klärung zu Umfang und Ausgestaltung der Vertriebs-Tätigkeit	1	ab sofort
Produktentwicklung & Klärung zu Beschaffung des Inventars	2	nach Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen
Bestandsaufnahme & Evaluierung Contents	2	
Aufbereitung Contents für Relaunch, Ausbau der fremdsprachigen Contents	2	
Aufbau von Video- und Bewegtbild-Material	2	
Umsetzung/Realisierung des Launchs des Tourismusportals	1	ab Vergabe, Dauer: ca. 7 bis 9 Monate
Implementierung eines nachhaltigen Web-Controllings (regelmäßige Reportings, etc.) – auf Basis der KPIs, Eckpunkte aus Strategie-Papier	2	im Zuge der Konzeption von muenchen.travel
Entwicklung von Kooperationsmöglichkeiten und Marketingpaketen für Partner auf Basis einer nachhaltigen Content-Strategie	2	im Zuge der Konzeption von muenchen.travel
Ausarbeitung eines Stufenmodells zur Umsetzung der B2B-Bereiche (Leistungsstufen)	3	
Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design und technische Umsetzung der Corporate Website	3	
Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design und technische Umsetzung des Presse-Portals	3	

Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design und technische Umsetzung des MICE-Portals	3	
Ausarbeitung Leistungsbeschreibung & Ausschreibung für Konzeption, Design und technische Umsetzung des Sales Guides	3	

Der Launch von muenchen.travel ist der erste große Meilenstein auf dem Weg zu einer nachhaltigen digitalen Kommunikation. Das „Leben“ neuer Prozesse und Strukturen werden Folgeprojekte wie die Entwicklung und Launch flankierender (digitaler) Kampagnen langfristig zum Erfolg bringen.