

Frankfurt Juni 2017

Summary

Digitale Service-Strategien im Rahmen
von Omni-Channel Management

Eine Untersuchung des deutschsprachigen
Tourismus-, Kreuzfahrt- und Mobilitätsmarktes

pwc

PwC Customer Practice
& Travel & Transportation

Inhalt der Untersuchung

01 Aktuelle Situation
& Ziele der Studie

02 Best Practices für das Zielbild

03 Bewertung der Reifegrade
und Ergebnisse

04 Zusammenfassung

Digitale Service-Strategien im Rahmen von Omni-Channel Management

Frankfurt am Main, Juni 2017

Der Urlaub wird bequem über das Internet gebucht, die Smartphone-App erlaubt einen virtuellen Rundgang durch das Zugabteil und Facebook bietet neben der neuen Feedback-Funktion auch eine hilfreiche Video-Chat Beratung an.

Eine Auseinandersetzung mit diesen und ähnlichen Themen wird für den Tourismus-, Kreuzfahrt- und Mobilitätsmarkt in der nächsten Zeit unumgänglich sein. Innovative, digitale Servicestrategien gestalten die sogenannte „Customer Journey“ – die „Reise“ eines Kunden über verschiedene Kontaktpunkte mit dem Unternehmen bis hin zur finalen Buchung – angenehmer, flexibler, individueller und effizienter. Zusätzliche Umsatz- und Kosteneinsparungspotenziale können durch intelligente Strategien freigesetzt und die Kundenzufriedenheit deutlich gesteigert werden.

Im Vorteil sind Unternehmen, die das Potential dieser Entwicklung frühzeitig erkennen und sich den Herausforderungen aktiv stellen, denn die Konkurrenz schläft nicht. Die Branche steht vor der Aufgabe Online-Services in größerem Maße einzuführen, sie sinnvoll in die bestehende Servicestruktur zu integrieren und eine intelligente Kooperation zwischen den digitalen und klassischen Kanälen sicherzustellen. Dabei bieten sich auch für Reisebüros viele Vorteile, wie sie von Investitionen der Veranstalter in innovative Technologien und Aufbau in Wissen über den Kunden profitieren können.

Die vorliegende Studie beleuchtet, inwiefern sich führende deutschsprachige Reiseveranstalter, Kreuzfahrtunternehmen und Mobilitätsdienstleister dieser Herausforderungen bereits angenommen haben. Dazu werden die Reifegrade der digitalen Servicekanäle von 27 Unternehmen aus der Branche ermittelt. Alle genutzten Informationen sind für jedermann offen zugänglich und können auf den drei untersuchten Kanälen eingesehen werden. Es werden keine unternehmens-internen Informationen verwendet. Die Bewertung erfolgt entlang von sieben Kompetenzfeldern und den drei Kanälen Online, App und Social Media. Neben der Identifizierung der größten Entwicklungspotenziale wird ein Zielbild definiert, um die Unternehmen bei der Entwicklung und Optimierung ihrer digitalen Servicestrategien zu unterstützen.

Matthias Riveiro
Partner



Vorsitzender des Aufsichtsrats: WP StB Dr. Norbert Vogelpoth
Vorstandsmitglieder: WP StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, WP StB Dr. Peter Bartels, WP StB CPA Markus Burghardt, Dr. Klaus-Peter Gushurst, WP StB Petra Justenhoven, WP StB Harald Kayser, StB Marius Möller, StB Petra Raspels, WP StB Martin Scholich
Sitz der Gesellschaft: Frankfurt am Main, Amtsgericht Frankfurt am Main HRB 44845
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft is a member of PricewaterhouseCoopers International, a Company limited by guarantee registered in England and Wales

Dietmar Prümm
Partner





Executive Summary

1

Reiseveranstalter und Kreuzfahrtunternehmen erzielen Reifegrade **lediglich von 49% und 50%** – Mobilitätsdienstleister übertreffen mit einem Wert von 64% diese Werte ein wenig. Diese Ergebnisse zeigen, dass im Hinblick auf digitale Services **und im Vergleich zu anderen Branchen** noch viel Potenzial zur Verbesserung existiert.

2

In einem Vergleich der Ergebnisse der sieben untersuchten Kompetenzfelder erzielen **Nutzerfreundlichkeit und Performance/Qualität die besten Werte**. Das größte Entwicklungspotential weisen die Kompetenzfelder Proaktivität und Cross-Channel Services auf.

3

Digitale Servicestrategien scheinen sich momentan in allen drei Branchen **auf den Online-Kanal zu konzentrieren**, aber auch dort existiert noch Entwicklungspotenzial in Bereichen wie Proaktivität, Self-Service Möglichkeiten und Cross-Channel Services.

4

Nachholbedarf ist besonders hinsichtlich **Apps und Social Media** vorhanden. Manche Unternehmen bieten nach wie vor keine Service- oder Informations-Apps an. Ferner werden die Social Media Plattformen unzureichend als Informationsmedium genutzt.

5

Vorreiter und aktuelle Beispiele aus anderen Branchen zeigen, dass schon heute innovativere digitale Servicestrategien mit integrierten App-Lösungen und interaktivem Social Media Auftritt möglich und sinnvoll sind.

01

Aktuelle Situation & Ziele der Studie

Ziel der Studie ist die Bewertung der Reifegrade der digitalen Servicekanäle und deren Verzahnung mit Customer Contact Centern

Aktuelle Situation



- Die zunehmende Digitalisierung verändert Abläufe an der Kundenschnittstelle und führt zu neuen Anforderungen im Kanal-Management von Unternehmen
- Neue Kundenbedürfnisse nach höherer Flexibilität in den Servicekanälen und Serviceprozessen nehmen stetig zu
- Ein aktives Management der Kundenerlebnisse („Customer Journey“) wird zum Wettbewerbsvorteil für viele Unternehmen
- In vielen Bereichen zeigen sich Tendenzen eines Massenmarktes im Tourismus – aber vor allem auch im Kreuzfahrtmarkt mit neuen Anforderungen an Customer Relationship Management (CRM)
- Contact Center nehmen trotz Digitalisierung weiterhin einen sehr hohen Stellenwert im Kanalmix ein – es fehlt oftmals noch die Verzahnung mit digitalen Kanälen

Ziele der Studie



- Wie entwickeln sich die digitalen Service-Kanäle zum Endkunden und Passagier?
- Welche branchenübergreifenden Best Practices gibt es derzeit im deutschsprachigen Raum zu digitalen Servicekanälen?
- Wie schneiden Reiseveranstalter, Kreuzfahrtgesellschaften und Mobilitätsdienstleister gegenüber diesen Best Practices ab?
- In welchen digitalen Servicebereichen zeigen die Unternehmen die größten Entwicklungspotentiale auf?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um unter Berücksichtigung aktueller Best Practices und zukünftiger Trends die Weiterentwicklung der Unternehmen in diesen Themen zu ermöglichen?

Die Analyse konzentriert sich auf 27 führende Unternehmen aus der deutschsprachigen Tourismus-, Kreuzfahrt- und Mobilitätsbranche

Reiseveranstalter



1-2-FLY

L'TUR

ADAC Reisen

MEIER'S WELTREISEN

alltours

Neckermann

Berge & Meer

Schauinsland-Reisen

DER Touristik¹⁾

Thomas Cook

DERTOUR

TUI

FTI Touristik

Kreuzfahrtgesellschaften



AIDA Cruises

MSC Kreuzfahrten

Carnival Cruise Line

Norwegian Cruise Line

Costa Kreuzfahrten

Royal Caribbean International

Hapag-Lloyd Kreuzfahrten

TUI Cruises

Mobilitätsdienstleister



DB

ÖBB

FlixBus

SBB

IC Bus

WESTbahn

Digitale, kanalübergreifende Services unterliegen diversen Herausforderungen, die es für Unternehmen zu überwinden gilt

1.



Unzureichende Nutzung von angebotenen Online-Services führt nach wie vor zu einer hohen Rate an Telefonanfragen und schriftlichen bzw. manuellen Transaktionen

2.



Intelligente Integration und Nutzung des Contact Centers als Unterstützung der Online/Mobile-Kanäle ist oft **unzureichend umgesetzt** (z. B. App-Chat mit einer Rückrufoption)

3.



Potenziale neuer digitaler Services zur Verbesserung des Kundenerlebnisses werden noch **nicht ausgeschöpft**

4.



Treiber von Kundenunzufriedenheit bzw. der Kundenanforderung an positive Serviceerlebnisse sind oftmals **noch nicht ausreichend bekannt**

5.



Methoden zur erfolgreichen Einführung von digitalen Kanälen neben klassischen Kanälen **scheitern häufig** an fehlenden Kooperations- und Incentive-Modellen

02

Best Practices für das Zielbild

Die Messlatte zur Bewertung der digitalen Service Kanäle in der Tourismusbranche basiert auf ausgewählten, branchenübergreifenden Best Practice Beispielen

KANAL



ONLINE



APP



SOCIAL MEDIA

BEST PRACTICE-BEISPIELE

Amazon

- Proaktive, individualisierte Angebotsauswahl und Cross-Selling je nach Präferenzen und Suchhistorie des Users
- Einfachheit der Abläufe (1-Click-Buying)
- Kontaktprävention durch geführte Selbsthilfe & FAQs und themenabhängige Kontaktkanalempfehlung

Telekom

- Umfangreiche Self-Service Möglichkeiten durch FAQ, Hilfe-Videos, Anleitungen und Beiträge aus der Telekom-hilft-Community
- Einbindung des Kundenservice über Text- und Video-Chat, Hotline oder einen persönlichen Rückruf, sowie Anzeige der Wartezeit für den jeweiligen Kanal

KLM

- Nutzung von Facebook zur proaktiven Kundeninteraktion
- Anzeige der aktuellen Bearbeitungszeit von Anfragen (auf Twitter)
- Möglichkeit zur Flugsuche über eingebettete, für Facebook optimierte „Book A Trip“-Seite und Durchlaufen der Buchungsschritte bis hin zur Bezahlung und Eingabe der persönlichen Details
- Integrierter Flugstatus-Check sowie die Möglichkeit, den Boarding-Pass und aktuelle Informationen über den Messenger zu erhalten

Audi

- Erklärvideo zur neuen Online-Beratung, welche Live- und Video-Chat umfasst

Commerzbank

- Zugriff auf Konten und Funktionen des Online-Banking über App
- PhotoTAN-Überweisung sowie Anlegen von Daueraufträgen
- Schnelle Anmeldung per Fingerabdruck sowie praktischer Kontoalarm mit Push-Mitteilungen

Lufthansa

- Realtime Anzeige der aktuellen Wartezeit für das Contact Center und den Chat
- Kanalintegration zwischen Service-App und Contact Center

Das Zielbild für Reiseveranstalter, Kreuzfahrtgesellschaften und Mobilitätsdienstleister lässt sich in zehn Leitlinien zusammenfassen

1

UMFANGREICHE PRODUKTANGEBOTE

inklusive Zusatzleistungen und Cross Selling decken die vielfältigen Kundenwünsche.

2

PROAKTIVER KUNDENSERVICE

identifiziert frühzeitig mögliche Probleme und Fragen der Kunden und liefert Lösungen sowie Kontaktmöglichkeiten.

3

AKTIVES KANALMANAGEMENT

zeigt dem Kunden sowohl den aktuell besten Kanal für seine Anfrage als auch die aktuelle Wartezeit an.

4

GEFÜHRTE SELBSTHILFEN

vermeiden kostspielige Kontakte über die Contact Center.

5

SELF-SERVICES

für alle Buchungsschritte bis hin zur Umbuchung und Stornierung online oder per App erhöhen die Flexibilität für den Kunden.

6

BENUTZERFREUNDLICHE UND INTUITIVE PROZESSE

lassen den Kunden seine Suche und Buchung innerhalb weniger Klicks abschließen.

7

KONTAKTKANÄLE NACH KUNDENBEDÜRFNISSEN

inkludieren neben Callback-Funktion mit Terminwunsch auch Live-/Video-Chat.

8

KONTEXTÜBERGABEN

sichern die Einbindung des Contact Centers an jeder Stelle des Buchungsprozesses.

9

CROSS CHANNEL- INTEGRATION

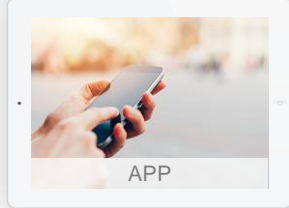
bindet Offline-Inhalte ein und unterstützt die wahlweise Nutzung von Website und App mit einem Login und ohne Fortschrittsverlust.

10

AKTIVE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA ZU INFORMATIONS- UND INTERAKTIONSZWECKEN

bietet eine neue Form der Kontaktaufnahme und verbessert das Kundenerlebnis.

In jedem einzelnen Schritt einer Buchung sind mehrere Ansätze zur Verbesserung des Kundenerlebnisses möglich



SUCHE

- Webseite bietet dem Kunden proaktiv Produkte, Informationen & Hilfe an
- Relevante, aktuelle Informationen zu Zielen, Hotels, Schiffen, Strecken etc.

BUCHUNG

- Self-Service im gesamten Buchungsprozess inklusive Zusatzleistungen wie Mietwagen-, Reiseversicherungs- oder Sitzplatzbuchung
- Benutzerfreundlicher Prozess

BUCHUNGSVERWALTUNG

- Self-Service-Bereich ermöglicht Umbuchungen, Stornierungen und Buchung zusätzlicher Produkte

REISEANTRITT ...

- Online-Check-in
- Aktuelle Informationen zu An- und Abreise und zum Reiseziel per E-Mail und per Log-in in ein Online-Portal

- Mobile-gerecht aufbereitetes Produktangebot
- Zusätzliche Multimedia Features (z. B. Videos, virtuelle Rundgänge, 360-Grad-Videos)

- Self-Service im gesamten Buchungsprozess inklusive Zusatzleistungen wie Mietwagen- oder Sitzplatzbuchung (bei Übergabe an Webseite ohne Fortschrittsverlust)

- Identischer Login/gleiches Profil wie auf Webseite
- Self-Service-Bereich ermöglicht Umbuchungen, Stornierungen und Buchung zusätzlicher Produkte

- Mobile Check-in
- Ticketloses Reisen
- Push-Nachrichten mit aktuellen Informationen zu Anreise und Reiseziel

- Informationsfindung (Suchmaschine, Informationen zu Reisezielen etc.)
- Interesse wecken durch z. B. Fragen, Gewinnspiele, spezielle Angebote

- Integrierte Suchmaschine verlinkt sinnvoll auf Webseite, auf der Self-Service möglich ist

- Kunde kann über Facebook Kontakt zu Serviceagenten zwecks Umbuchung, Fragen oder Problemen etc. aufnehmen

- Zusätzliche Features verbessern die Customer Journey (z. B. Flugstatus-Check oder Netzwerken mit anderen Passagieren)

03

Bewertung der Reifegrade & Ergebnisse

Die Beurteilung der Reifegrade der digitalen Servicekanäle Online, App und Social Media erfolgt anhand von sieben Kompetenzfeldern

Studienumfang

Kompetenzfelder zur Untersuchung

1. Produktangebot

2. Proaktivität

3. Self-Service Möglichkeiten

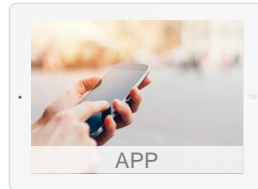
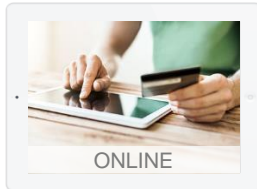
4. Nutzerfreundlichkeit

5. Informationsqualität

6. Performance/Qualität

7. Cross-Channel Services

KANÄLE



... → DIE BEWERTUNG FINDET ENTLANG VON SIEBEN KOMPETENZFELDERN UND DREI DIGITALEN KANÄLEN STATT – ALLE KRITERIEN WERDEN AUS KUNDENSICHT ANGEWENDET. ← ...

Beurteilung des Reifegrades

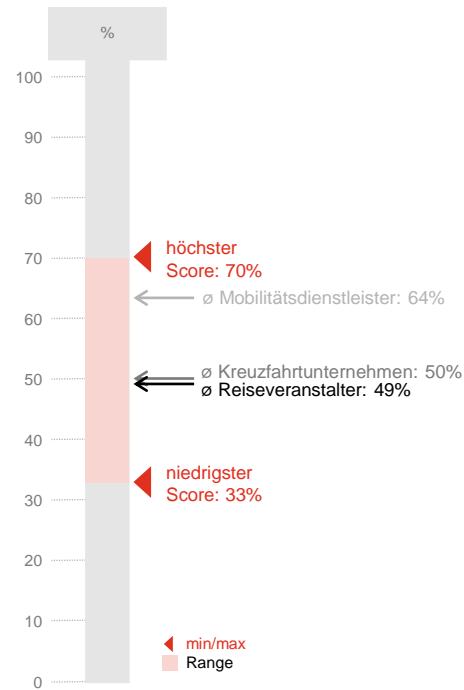
- Beurteilt wurden jeweils die deutsche Webseite, die deutsche Facebook-Präsenz sowie die für den deutschen Markt verfügbaren Service-Apps
- Reifegrade wurden für jedes Kriterium und jeden der drei Kanäle beurteilt
- Reifegrade wurden auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei 5 das Optimum beschreibt
- Der Reifegrad je Kriterium errechnet sich aus der Summe der Reifegrade über die drei Kanäle (Online, App und Social Media)
- Der Gesamt-Zielerreichungsgrad errechnet sich aus dem prozentualen Anteil der Summe der erreichten Reifegrade über alle Kriterien und Kanäle am Maximalwert 105

Alle genutzten Informationen sind für jedermann offen zugänglich und können auf den drei untersuchten Kanälen eingesehen werden. Es wurden keine unternehmensinternen Informationen verwendet.

Erläuterung

- Die gezeigten Ergebnisse basieren auf subjektiver Kundensicht und öffentlich zugänglichen Informationen
- Der Maximalwert bezieht sich auf ein theoretisches Best Practice über alle Kriterien und Kanäle
- Das Verbesserungspotenzial einzelner Unternehmen kann gegenüber dem theoretischen Maximalwert, oder gegenüber dem Best Practice aus der Branche abgelesen werden

Gesamt- zielerreichungsgrad



Im Gesamtscore erreichen
Reiseveranstalter 49%
Kreuzfahrtunternehmen 50%
und Mobilitätsdienstleister 64%



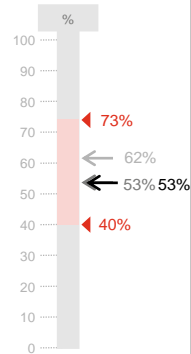
REISEVERANSTALTER, KREUZFARTUNTERNEHMEN UND MOBILITÄTSDIENSTLEISTER HABEN IM HINBLICK AUF DIGITALE SERVICES NOCH NACHHOLBEDARF.



„Proaktivität“ und „Cross-Channel Services“ weisen das größte Entwicklungspotenzial auf

Reifegrade Omni-Channel Management (OCM)

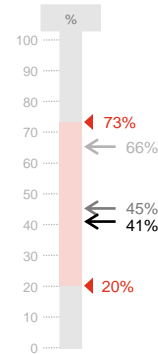
1. Produktangebot



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

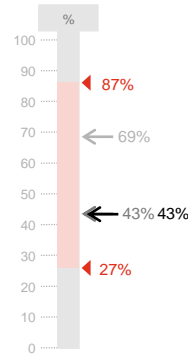
2. Proaktivität



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

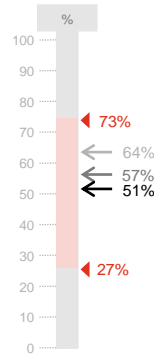
3. Self-Service Möglichkeiten



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

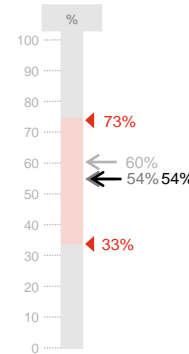
4. Nutzerfreundlichkeit



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

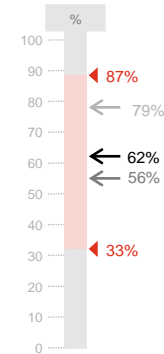
5. Informationsqualität



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

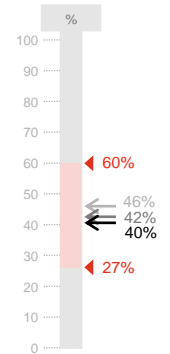
6. Performance/Qualität



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

7. Cross-Channel Services



Punkteverteilung

5 Online
5 Mobile App
5 Social Media
15 Maximum

∅ Mobilitätsdienstleister ∅ Kreuzfahrtunternehmen ∅ Reiseveranstalter ◀ min/max ■ Range

04

Zusammenfassung

Reiseveranstalter, Kreuzfahrtunternehmen und Mobilitätsdienstleister erzielen hinsichtlich digitaler Servicestrategien aktuell nur durchschnittliche Bewertungen

Studie zeigt insgesamt ein hohes Optimierungspotenzial

- Sowohl Reiseveranstalter- als auch die Kreuzfahrtbranche erreicht im Durchschnitt einen Reifegrad von nur ca. 50%
- Mobilitätsdienstleister schneiden mit durchschnittlichem Reifegrad von 64% etwas besser ab
- Vorreiter aus anderen Branchen zeigen, dass schon heute innovative Digital-Servicestrategien mit integrierten App-Lösungen und interaktivem Social Media-Auftritt möglich sind

Digitale Servicestrategien konzentrieren sich in allen drei Branchen auf den Online-Kanal – dort existiert allerdings ebenfalls deutliches Entwicklungspotenzial

- Webseiten insgesamt auf gutem Niveau, fast alle Anbieter mit umfangreichem Produktangebot und komfortablen Buchungsprozessen
- Selten umfangreiche Identifikation von potenziellen Problemen und Fragen der Kunden und geringes Angebot von anschaulichen Lösungen
- Proaktive Reichweite der digitalen Self-Services begrenzt (z. B. ermöglichen nur wenige Anbieter selbständige Umbuchung oder Stornierung)
- Kontextübergaben bei Einbeziehung des Contact Centers konnte bei sehr wenigen Anbietern festgestellt werden
- Kanäle sind unzureichend integriert, z. B. ermöglichen E-Mail-Antworten der Contact Center keine weitere Bearbeitung des Angebots im Self-Service

Nachholbedarf besonders hinsichtlich Service-Apps und Social Media

- Service-/Informations-Apps sind teilweise gar nicht vorhanden (9 von 13 Reiseveranstaltern, 6 von 8 Kreuzfahrtunternehmen und 6 von 6 Mobilitätsdienstleistern bieten eine Service-App an)
- Auch hier kann proaktiver und kanalübergreifender Service deutlich verbessert werden
- Social Media wird kaum als Informationsmedium genutzt – nur wenige Anbieter bieten eine Suchfunktion auf Facebook an

Eine innovative digitale Servicestrategie verbessert das Kundenerlebnis und steigert den Unternehmenserfolg

Eine ganzheitliche digitale Servicestrategie setzt zusätzliche Umsatzpotenziale frei, z. B. durch

- Service-Apps, die das Produktportfolio App-gerecht aufbereiten und das Suchen nach der Traumreise oder der passenden Fahrt in jeder Lebenslage möglich machen.
- Berücksichtigung der spezifischen Kundeninteressen (z. B. durch Einbindung sozialer Medien) bei proaktiven Reise-, Cross- und Up-Selling-Angeboten.

Zusätzlich kann eine digitale Servicestrategie Kosteneinsparpotenziale freisetzen, z. B. durch

- Kontaktvermeidung mit Hilfe von intelligenten und interaktiven Selbsthilfen.
- Kanalintegration, die es dem Kunden nach einer Einbindung des Contact Centers ermöglicht, selbst wieder aktiv in den Prozess einzugreifen.
- effizientere Bearbeitung von Kundenanfragen durch Kontextübergabe an das Contact Center.

Die digitale Servicestrategie hat großen Einfluss auf das Kundenerlebnis und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit, z. B. durch

- mobiles und flexibles Management der eigenen Buchung.
- Kanalauswahl je nach Kundenbedarf und -präferenz.
- Steigerung des Kundenerlebnisses durch Einbindung von Social Media-Elementen (wie z. B. einem „Cruise-Countdown“ auf der Facebook-Timeline oder der inspirierenden Angebotsfindung von TUI Cruises im Facebook-Messenger).
- Call-back Optionen, die Rückrufe zur gewünschten Zeit über die gewünschte Rufnummer anbieten und aktuelle Wartezeiten anzeigen.

Vielen Dank!

© 2017 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.