

# DAS NÄCHSTE MONSTER

**BOOKING.COM/PRICELINE** BESCHEIDEN IM AUFTRITT, WUCHTIG IM GESCHÄFT: DAS ONLINEREISEBÜRO IST EIN WAHRES WIRTSCHAFTSWUNDER – UND AUF DEM

**D** WEG ZU EINER GEFÄHRLICHEN ALLMACHT.

Die Zentrale von Booking.com, hübsch gelegen im Zentrum von Amsterdam, ähnelt einer Kindertagesstätte. Da hocken sie zu Besprechungen auf bunten Würfeln, tragen lässige Kluft und Sneakers, dazu gern mal einen Kopfhörer, aus dem schräge Musik hervorquillt. Ein rot markierter Radweg – oder ist es doch eine Spielstraße? – führt mitten durchs Gebäude. Gegessen wird mittags an langen Tischen, das bildet Gemeinschaft.

Auch der Hausherr, Darren Huston („Houston“ gesprochen), fügt sich ins Bild.

Der 49-jährige Kanadier mit kräftigem Kinn und grauen Locken lächelt nachsichtig. Er gebe keine Anweisungen, beteuert er, „auf einen alten Kerl wie mich hören die jungen Leute sowieso nicht“. Das kennt man aus dem pädagogischen Alltag.

Kommandos erübrigen sich ohnehin. Huston steht keiner Rasselbande vor, sondern Cracks. 800 Leute zählt das Hauptquartier, davon 500 IT-Spezialisten. Hinzu kommen noch rund 8000 Mitarbeiter auf dem ganzen Globus. Lässig, hungrig. Und Weltmeister ihres Fachs.

Unauffällig, aber zielsicher hat sich Booking.com zum größten Onlinezimmer-

vermittler aufgeschwungen, ja zur Supermacht. Die Aktien der amerikanischen Muttergesellschaft Priceline – mit Booking als Kern – sind derzeit rund 58 Milliarden Euro wert. Das ist mehr als das Börsengewicht von Expedia, Tui, Thomas Cook, Lufthansa und des Hotelriesen Accor – zusammen (siehe Grafik Seite 74).

Auch das Salär des Chefs spiegelt die erstaunlichen Dimensionen. Hustons Grundgehalt beträgt zwar weniger als eine halbe Million Euro. Doch die Erfolgsboni trieben sein Gehalt 2013 – der letzte bekannte Stand – auf mehr als 16 Millionen Euro.

Er war eben sehr, sehr erfolgreich.



Fragt sich nur, auf wessen Kosten. In der Branche wächst die Kritik am Marktführer. Gewiss, alle bewundern das Geschick des Portals, Zimmersuchende auf die eigene Seite zu ziehen und sie tatsächlich zum Buchen zu bewegen. Doch immer mehr Hoteliers beklagen die Übermacht des Champions, fühlen sich zum Handlanger degradiert. Systematisch schneide Booking sie von den eigenen Kunden ab und zwingt sie zu absurden Rabatttrunden. In diversen Ländern Europas haben sich die Kartellbehörden eingeschaltet.

Booking ist zwar eine niederländische Erfindung, 1996 gegründet vom Informatiker Geert-Jan Bruinsma, der heute noch im Hintergrund mitwirkt, verströmt jedoch den Geist des Silicon Valley. Es geht um ein Alles-oder-nichts, wie man es von amerikanischen Internetgränden kennt. Schon ziehen Beobachter Parallelen zu Google. Die haben ja auch mal als Freund und Helfer angefangen und gelten heute bei vielen als Monster. Wächst mit Booking jetzt das nächste Biest heran?

**JUNIORSUITE**  
Booking.com setzt in seiner Zentrale in Amsterdam auf lässiges Ambiente und junge IT-Cracks. Weniger als ein Fünftel der Zentralkräfte kommt aus Holland.

Booking, so viel steht fest, war ein fabelhafter Deal für den Käufer; vielleicht die lohnendste Übernahme, die es im Internet bisher gab. Als Priceline, ein Webveteran aus Connecticut, 2005 ein Auge auf das weithin unbekannt Portal mit dem spröden Namen „Booking“ warf, standen die Amerikaner alles andere als glänzend da. Mit skurrilen Onlineversteigerungen von Versicherungspolizen, Benzin und Lebensmitteln wäre Priceline ein paar Jahre zuvor fast pleitegegangen. Das neue Leben als Onlinereisebüro gelang ►

FOTOS: PH



**MASTERMIND** Darren Huston, Chef von Booking.com und des Mutterkonzerns Priceline, schwört auf Messbares. Das Reisegeschäft ist für ihn vor allem ein Jonglieren mit Daten.

nur leidlich, obwohl William Shatner für Priceline warb, immerhin ehemals Kapitän des „Raumschiff Enterprise“.

Den Aufbruch in unbekannte Welten schaffte nicht Captain Kirk, sondern Booking.com, gekauft für schlanke 133 Millionen Dollar. Die Priceline-Aktie legte seither rund 5200 Prozent zu.

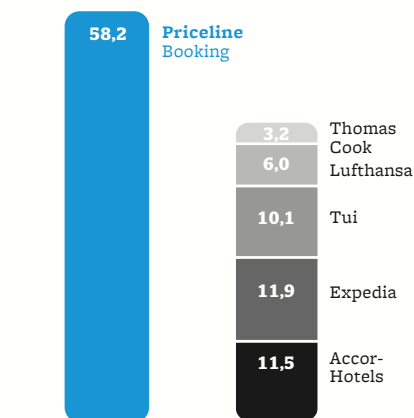
Bekannte Reiseportale wie Expedia oder Travelocity waren damals viel weiter. Booking überholte sie rechts, mit einem cleveren Minimalismus. Statt die Kunden mit endlosen Menüleisten und komplizierten Suchmasken zu verwirren, präsentierte Booking sich eher schlicht – bis heute. Einfachheit geht hier vor Vollständigkeit. Kein Klick-und-Mix von Zimmern, Flügen und Mietwagen, es geht nur um Unterkünfte. Kein Geheber mit Kreditkartendaten, gezahlt wird im Hotel. Booking habe den „Look to book“, wie der Marketingchef eines großen Konkurrenten fast neidisch anmerkt. Booking setzte zudem früh auf Kundenbewertungen und auf Psychologie. Meldungen wie „Letzte Buchung in diesem Hotel: vor 7 Minuten“ oder „Letzte Chance! Nur noch 1 Zimmer verfügbar!“ erzeugen Auktionsfieber. Fachleute schätzen, Booking schaffe bei gleicher Besucherzahl bis zu fünfmal mehr Abschlüsse als ähnliche Portale.

Die Hotels gewannen Booking ebenfalls schnörkellos. Sie können sich relativ einfach bei dem Portal anmelden. Eine Provision wird nur bei erfolgreicher Zimmervermittlung fällig: 12 bis 15 Prozent. Das

galt mal als günstig, zumal Booking ganz neue Kundenkreise erschließt. „Wenn Sie ein tolles Hotel in Prag besitzen, aber kein großes Marketingbudget“, erläutert Huston das Prinzip, „werden Sie wahrscheinlich eine gewisse Auslastung durch Weiterempfehlung haben. Aber es wird schwierig, Russen, Brasilianer oder Leute aus dem Mittleren Osten zu erreichen.“ Das übernehme Booking. Denn die Seite ist nahezu global präsent, alle Angebote werden in 42 Sprachen übersetzt. Durch hauseigene Dolmetscher. Booking ist damit vermutlich das größte Übersetzungsbüro der Welt.

### EIN RIESE, VIELE ZWERGE

Börsenwert in Milliarden Euro



Quelle: Bloomberg

Grafik: **manager magazin**

Den stärksten Turbo indes zündete das Portal mit einem beispiellosen Pakt. Booking ist der mit Abstand wichtigste Anzeigenkunde von Google. Horrende 2,4 Milliarden Dollar hat Priceline 2014 in Onlinewerbung gesteckt, mehr als die Hälfte davon dürfte bei Google gelandet sein.

Gerade unter Hustons Führung – 2011 wurde er Booking-Chef, 2014 in Personalunion auch CEO von Priceline – wurde das Bündnis mit der Suchmaschine zur Ehe. Als Ex-Manager von Microsoft liebt Huston Daten und alles Messbare. Geld spielt dabei keine Rolle. Für datengetriebenes Marketing, lockt er Werbepartner, „haben wir endlose Mengen Geld auszugeben“.

Die Wucht der Kampagne springt ins Auge. Booking ist im Netz unübersehbar. Wer sich einmal auf der Webseite umgeschaut hat, wird die Verfolgerwerbung des Portals kaum mehr los.

Die große Welle spült die Konkurrenz beiseite. In wichtigen europäischen Ländern wie Frankreich, Italien oder Spanien erreicht Booking unter den Onlinereisebüros bereits Marktanteile um die 70 Prozent, wie der Schweizer Touristikprofessor Roland Schegg ermittelt hat. In Deutschland musste Booking erst den lokalen Helden HRS überwinden, hat ihn aber inzwischen als Nummer eins abgelöst.

Für die Hotels wird der Triumphzug zur Bedrohung. Die Macht des Aufstiegers bedeutet für sie schleichenden Kontrollverlust. „Für die Akquise von Neukunden ist Booking wirklich gut“, urteilt Schegg, „aber wenn der Gast das Zimmer auch beim zweiten oder dritten Aufenthalt über Booking bucht, hat der Hotelier ein Problem.“

Genau darauf arbeiten die Amsterdamer ungeniert hin – mit einer Praxis, die an Sabotage grenzt. Denn sie bestellen bei Google in großem Stil Anzeigen am Kopf der Trefferliste, bei denen das Wort „Booking“ mit Hotelnamen kombiniert ist. Mit einem frappanten Effekt: Wer ein bestimmtes Hotel googelt, findet in der Ergebnisliste meist an erster Stelle einen Booking-Eintrag mit dem gesuchten Hotel. Viele bemerken wohl gar nicht, dass es sich um eine Anzeige handelt und klicken der Einfachheit halber hier. Die eigentlichen Webseiten der Hotels dagegen rangieren oft mehrere Ränge tiefer. Dort, wo sie kaum mehr einer findet.

Hotelier Marco Nussbaum, der die kleine „Prizeotel“-Kette führt, wollte sich dieses „Guestnapping“, wie er es nennt, nicht bieten lassen. Bei einem Event für Vertragshotels von Booking fragte er Manager, warum das Portal „Krieg gegen die eigenen Partner“ führe? Es gab keine Antwort.

Jetzt hilft Nussbaum sich selbst. Er hat die eigene Marke mit einer Google-Anzeige wieder ganz nach oben gehievt. Eine teure Aktion, denn das Interesse von Booking hat den Tarif für das Suchwort „Prizeotel“ hochgetrieben – auf das 18-Fache.

Viele Hotels werden sich diesen Aufwand nicht leisten können. Zumal auch die Provisionen für den Onlinevermittler ins Geld gehen. Denn bei den 12 bis 15 Prozent Kommission bleibt es oft nicht. Wer eine bessere Vermarktung wünscht, muss zusätzlich zahlen. Etwa für eine prominentere Platzierung oder den erhobenen Daumen als Zeichen eines „Preferred Partner“; der wird nicht von Booking verliehen, sondern vom Hotel gekauft – für 3 Prozent Kommission extra.

#### Widerstand zwecklos

Eine wirksame Gegenwehr durch gekonnte Eigenvermarktung im Internet überfordert die meisten Hoteliers. „Da stehen IT-Laien gegen eine Buchungskampfmachine“, sagt Experte Schegg, „das ist beinahe aussichtslos.“

Selbst die Hotelgiganten wirken ohnmächtig. Führende US-Ketten, darunter Hilton, Hyatt und Choice Hotels, starteten vor gut drei Jahren ein eigenes Portal, Room Key genannt. Es existiert noch. Viel mehr aber auch nicht.

Der Hotelkonzern Accor („Ibis“, „Mercure“) sucht sichtlich verzweifelt Schutz bei höheren Mächten. Unlängst reichten die Franzosen bei den Wettbewerbsbehörden ihres Landes Klage gegen Booking ein, unter anderem wegen angeblicher Ausnutzung der marktbeherrschenden Stellung. In anderen Ländern laufen ähnliche Verfahren. Das Bundeskartellamt mahnte Booking kürzlich ab, weil es die Hotels mit einer Vertragsklausel widerrechtlich zwingt, die Zimmer nirgends billiger anzubieten als bei Booking. Der Beschuldigte wehrt sich noch, käme aber wahrscheinlich auch ohne formale Bestpreisgarantie gut zurecht.

Wenn überhaupt jemand Booking gefährden kann, ist es Google, da ist sich die Fachwelt einig. Know-how und Ressourcen hätte die Suchmaschine allemal, um selbst auf Zimmersuche zu gehen. Noch

hält Google still. Das aktuelle Arrangement – Booking zahlt Milliarden für Google-Werbung – ist einträglich genug. Insofern könnte man die Überweisungen fast als Schutzgeld bezeichnen.

Gegen die wachsende Kritik setzt der Bettenkönig eine Charmeoﬀensive. Für den Außendienst wirbt er, wie Kenner beobachten, neuerdings gestandene, vertrauens-einflößende Touristiker an.

Ansonsten erhöht der Riese einfach den Druck.

Für Milliardenbeträge kaufte Priceline in den vergangenen beiden Jahren den Restaurantreservierer Open Table und das Reiseportal Kayak, ein sogenannter Metasearcher, der das gesamte Angebot im Internet durchsiebt. Die bestehenden Sites wie Priceline, Rentalcar oder Agoda (Hotels) wurden renoviert.

Booking bleibt das Zentrum des Konzerns, mit einem Umsatzanteil von rund zwei Dritteln; doch an den Rändern soll möglichst wenig Platz für hausfremde Konkurrenz bleiben. Die neuen Töchter dürfen selbstständig weitermachen, das hat sich bei Booking bewährt. Nur größer müssen sie werden. Kayak war bei der Übernahme vor zwei Jahren in 17 Ländern präsent. Von Priceline befeuert sind es heute bereits 32.

Sich breitmachen, Märkte besetzen – die expansive Grundhaltung ist bei Booking und Priceline überall zu spüren. Um schneller voranzukommen, ziehen sie Verbündete heran. So umwirbt Booking mit großem Einsatz seine sogenannten Affiliates – Partner wie etwa die Fluglinie Germanwings, die das Booking-Angebot über die eigene Webseite verkaufen. Das soll sich für die Partner durchaus lohnen, sagen Insider, Booking gebe den Helfern großzügig einen Gutteil der Provisionen ab. Reichweite geht derzeit offenbar vor Rendite.

Außerdem drängen die Holländer ins klassische Feriengeschäft. In den USA ist Booking gerade in Badeorten erfolgreich. In europäischen Warmwasserzielen wie Mallorca sind es bisher eher kleine Hotels, die über diesen Kanal Gäste suchen. Die Branche wettet aber darauf, dass Booking schon bald an Großhoteliers herantreten wird. Der führende

#### WELTREICH IM NETZ

Priceline-Konzern in Zahlen, 2014

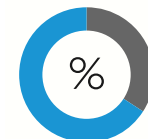
Provisionsumsatz (Mrd. €)



vermittelte Übernachtungen in Millionen



Umsatzanteile der Unternehmen



66,0 Booking  
34,0 Kayak, Priceline, Rentalcars, Agoda, Open Table

Quelle: Unternehmen, mm-Recherche  
Grafik: mm

Schweizer Reiseveranstalter, Kuoni, zieht die Konsequenz. Kuoni will sein Pauschalreisegeschäft abstoßen. Solange es noch etwas wert ist.

Dabei kommt die größte Attacke womöglich erst noch. Ein paar vermeintlich kleine Zukäufe könnten Priceline zu ungeahnter Durchschlagskraft verhelfen.

So erwarb der Konzern im vergangenen Jahr ohne viel Aufsehen das US-Start-up Buuteeq aus Seattle, das einen Baukasten für cloud-basierte Hotelwebseiten entwickelt hat, außerdem Software für die Ergebnisoptimierung der Herbergen. Der Zukauf ist nun zu Booking Suite mutiert und bietet seine Programme den Partnerhotels kostenlos an. Wohl kaum allein aus Nettigkeit, sondern, um sie an sich zu binden.

Als Coup fällt zudem die Übernahme von Hotel Ninjas aus Barcelona auf. Hotel Ninjas ist ein Experte für Hotelmanagementsoftware, mit der sich etwa die Rechnungen schreiben lassen. Auch sie wird den Vertragshotels angeboten.

Und eben erst langte Priceline bei Rocketmiles zu. Die kennen sich mit Treuesystemen aus.

Gelingt es Priceline und Booking, diese Teile zusammenzufügen, könnte eine wahre Datenkrake entstehen, mit tiefen Einblicken in Hotels und ihre Kunden. Dann ließe sich noch besser ausrechnen, wie man sie alle beisammen hält – mit sublimem Druck, virtuellem Gedankenlesen oder den Anreizen eines eigenen Bonusprogramms.

Ein perfektes Ökosystem rund ums Hotel wäre das. Fehlt nur noch, dass Booking den Zimmerschlüssel aushändigt. Aber auch das ist wohl nur eine Frage der Zeit. Den Code zum Türöffnen aufs Smartphone schicken? „Das wird kommen“, prophezeite Darren Huston auf einer Internetkonferenz. Den Hoteliers bleibt am Ende kaum mehr, als die Betten frisch zu beziehen. Und zu hoffen, dass Booking wieder Gäste schickt.

Konzernlenker Huston will von finsternen Absichten nichts wissen. Booking sei „ein Farmer“, kein Jäger, beschwichtigt er. Das muss aber ein ganz großer Bauer sein. Mit voller Kontrolle über Sonne und Regen auch beim Nachbarn.

■ Michael Machatschke