

KOMPETENZZENTRUM
TOURISMUS
DES BUNDES



TOURISMUS 2030



Bausteine der Zukunft

Fakten · Thesen · Perspektiven

TOURISMUS 2030

Bausteine der Zukunft

Fakten · Thesen · Perspektiven

Impressum

Herausgeber

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes

Besuchsadresse:

Karl-Scharfenberg-Str. 53
38229 Salzgitter

Telefon: +49 (0) 5341 875 53400 · Fax: +49 (0) 5341 875 53402

E-Mail: kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de

www.kompetenzzentrum-tourismus.de

Ein Projekt der Project M GmbH

Gurlittstr. 28
20099 Hamburg

Im Auftrag von:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Vertreten durch:

Cornelius Obier (Project M GmbH)

Heinz-Dieter Quack, Dirk Rogl (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes)

Autoren

Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Dirk Rogl

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Dr. Franziska Thiele

Thorsten Koppenhagen

Nina Martha Dembowski

Stand

Dezember 2019

Gestaltung

StilPlan.de (Anette Herrmann)

Druck

Druckhaus Duisburg OMD GmbH

Bildnachweise

istock.com: lixuyao (Titel), Kritchanut (S. 17); unsplash.com: Csaba Talaber, NordWood Themes (Titelseite/S. 95), Dose Media (S. 22); pexels.com (S. 83); fotolia.com: zapp2photo (S. 12); rawpixel.com (S. 42); pure-life-pictures (S. 63)

Hinweise

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet.

Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes. Sie wird kostenfrei abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Inhalt

Einleitung	6
1 Wirtschaftsfaktor Tourismus	
Kompakte Fakten	7
2 Gebündelte Kompetenz	
Über die Arbeit des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes	9
3 Digitalisierung	
Der Treiber des Wandels	12
3.1 Fortschreiten der Digitalisierung im Tourismus	17
3.2 Digitalisierung: Diffuses Trendthema oder reeller Umsetzungsbedarf?	22
3.3 Reiseveranstaltung und –vertrieb	25
3.4 Beherbergung und Aktivitäten	28
3.5 Destinationsmanagement	34
3.6 Resümee	38
4 Internationalisierung	
Wertschätzung als Grundpfeiler im Tourismus	42
4.1 Wie wird sich der Incoming-Tourismus in Zukunft entwickeln?	43
4.2 Wie können touristische Betriebe vom internationalen Tourismus profitieren?	45
4.3 Wie können Innovationen im Tourismus gefördert werden?	49
4.4 Reiseveranstaltung und –vertrieb	52
4.5 Touristische Leistungsanbieter	54
4.6 Destinationsmanagement	57
4.7 Resümee	60
5 Tourismus für lebenswerte Regionen	
Reiseziele brauchen belastbare Strukturen	63
5.1 Wie verändern sich die Vermarktung und der Vertrieb von Destinationen?	64
5.2 Was müssen Leistungsanbieter tun, um von den aktuellen Entwicklungen zu profitieren?	66
5.3 Wie muss sich die DMO bis zum Jahr 2030 verändern?	76
5.4 Resümee	80
6 Kompetenzentwicklung	
Fachkräfte für den Tourismus dringend gesucht	83
6.1 Welche Anforderungen haben zukünftige Arbeitnehmer?	86
6.2 Welche Kompetenzen benötigt der touristische Betrieb, um auf zukünftige Herausforderungen der Branche vorbereitet zu sein?	87
6.3 Welche Maßnahmen fördern zukünftige Kompetenzen und die Adressierung entsprechender Fachkräfte?	90
6.4 Resümee	92
7 Fazit	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Markt- und Trendradar	9
Abbildung 2: Methodischer Hintergrund des vorliegenden Berichts	11
Abbildung 3: Large Changes outside the center of the digital vortex	13
Abbildung 4: A large variance in future Disruption by industry	14
Abbildung 5: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zur Digitalisierung	14
Abbildung 6: Die digitale DNA	15
Abbildung 7: Die digitale Customer Journey	16
Abbildung 8: Auswahl relevanter Datenstandards im Tourismus	16
Abbildung 9: Trendthemen Tourismus 2030	17
Abbildung 10: Anteil Offline-Vertrieb in ausgesuchten Märkten	18
Abbildung 11: Online-Offline-Umsatzentwicklung	19
Abbildung 12: Online-Offline-Zahlung von Unterkünften	19
Abbildung 13: Nutzung mobiles Internet bei Reisen	20
Abbildung 14: Anteil mobiler Buchung an den Online-Buchungen	20
Abbildung 15: Trendthemen Tourismus 2030	21
Abbildung 16: Aktuelle Themenbereiche	22
Abbildung 17: Smart Hotel Rooms	23
Abbildung 18: Zukunftsfähige Technologien mit steigender Relevanz bis 2030	24
Abbildung 19: Digitale Serviceleistungen in stationären Reisebüros	25
Abbildung 20: Zukünftige Kompetenzen	26
Abbildung 21: Betriebliche Anpassungen zur Erhöhung der Umsätze im mobilen Vertrieb bis 2030	27
Abbildung 22: Formen der digitalen Kommunikation zur Akquise und Bindung von Kunden	27
Abbildung 23: Der europäische Markt der privaten Unterkünfte	28
Abbildung 24: Digitale Lösungen entlang der 360° Guest Journey	29
Abbildung 25: Aufgabenbereiche und digitale Möglichkeiten für das Gastgewerbe, die Freizeitwirtschaft und Touristinformationen	30
Abbildung 26: Vorgehen bei der Digitalisierung interner Geschäftsprozesse	31
Abbildung 27: Das Hotel 2030 zwischen Mensch und Technik	33
Abbildung 28: Aufgabenspektrum der DMO 2030	34
Abbildung 29: Verfügbare und gewünschte Datenquellen	35
Abbildung 30: Barrieren Digitalisierung 2030	36
Abbildung 31: Förderung von Open Data Systemen in touristischen Betrieben	37
Abbildung 32: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zur Internationalisierung	43
Abbildung 33: Ranking Übernachtungszahlen europäischer Länder 2018	43
Abbildung 34: Vergleich der Tourismusausgaben nach Herkunftsland	44
Abbildung 35: Einstufung des Wachstums internationaler Quellmärkte	45
Abbildung 36: Anforderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe im Rahmen der Internationalisierung	45
Abbildung 37: Barrieren im Bereich Internationalisierung, die einer erfolgreichen Entwicklung touristischer Betriebe bis zum Jahr 2030 entgegenstehen	46
Abbildung 38: Unternehmensgründungen und Finanzierung von Travel Startups im internationalen Vergleich	51
Abbildung 39: Schrittweises Vorgehen bei der Etablierung von betrieblichen Veränderungen im Rahmen der Internationalisierung	54
Abbildung 40: Schrittweises Vorgehen bei der Etablierung von überbetrieblichen Veränderungen im Rahmen der Internationalisierung	57
Abbildung 41: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zum Thema Tourismus für lebenswerte Regionen	64
Abbildung 42: Anteile der Buchungskanäle im Vergleich	64

<i>Abbildung 43: Einordnung (aktuell und künftig) relevanter Themen in die zwei Handlungsbereiche Unternehmensstruktur und Unternehmensumfeld</i>	66
<i>Abbildung 44: Themenbereiche im Handlungsfeld Unternehmensstrukturen</i>	67
<i>Abbildung 45: Beurteilung von Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit</i>	67
<i>Abbildung 46: Verankerung von Nachhaltigkeit in Geschäftsprozessen</i>	68
<i>Abbildung 47: Ziele im Bereich Nachhaltigkeit</i>	71
<i>Abbildung 48: Themenbereiche im Handlungsfeld Unternehmensumfeld</i>	72
<i>Abbildung 49: Erfolgsfaktoren touristischer Anbieter, die von der steigenden Nachfrage nach Touren und Aktivitäten profitieren</i>	73
<i>Abbildung 50: Netzwerke und Kooperationen</i>	75
<i>Abbildung 51: Voraussetzungen einer DMO, die als „regionale Entwicklungs- und Steuerungsagentur“ fungiert</i>	77
<i>Abbildung 52: Overtourism: Maßnahmen, um Overtourism in Deutschland zu begegnen</i>	78
<i>Abbildung 53: Zukünftige Relevanz der Themen im Bereich Fachkräfte in der Tourismusentwicklung bis zum Jahr 2030</i>	84
<i>Abbildung 54: Anteile unbesetzter Ausbildungsstellen im Tourismus</i>	85
<i>Abbildung 55: Priorisierungsabfrage zu den Inhalten der Berufstätigkeit</i>	86
<i>Abbildung 56: Was müssen Unternehmen können, um für zukünftige Fachkräfte attraktiv zu sein?</i>	87
<i>Abbildung 57: Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg eingeführter Neuheiten</i>	88
<i>Abbildung 58: Zukünftige Kompetenzen</i>	88
<i>Abbildung 59: Was müssen Arbeitnehmer können, um den zukünftigen Herausforderungen der Branche gewachsen zu sein?</i>	89

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Herausforderungen und Lösungsvorschläge bei der Umsetzung der Digitalisierung in den internen Geschäftsprozessen</i>	32
<i>Tabelle 2: Betriebsbereiche und mögliche Maßnahmen mit einer nachhaltigen Außenwirkung</i>	70
<i>Tabelle 3: Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken</i>	93

Einleitung

Der Tourismus ist eine der dynamischsten Branchen der deutschen Wirtschaft. Mit 5,4 Millionen direkt und indirekt beschäftigten Erwerbstätigen und einem Gesamtumsatz von rund 290 Milliarden Euro pro Jahr ist er zugleich eine der größten Wirtschaftszweige, dessen Bedeutung sich nicht allein in Zahlen fassen lässt: Tourismus und Urlaub haben enorme kulturelle, soziale und emotionale Dimensionen und sind für die meisten Menschen unverzichtbar.

Gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und den künftigen Erfolg der beteiligten Akteure. Deshalb ist es wichtig, den komplexen Tourismusmarkt genau zu verstehen und die aktuellsten Trends und Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis zu katalogisieren und Folgerungen abzuleiten. Um die Unternehmen und Akteure der deutschen Tourismuswirtschaft zu unterstützen und optimal auf die Zukunft vorzubereiten, muss stets neues Wissen generiert und vorhandenes Wissen so aufbereitet werden, dass es praxis- und zielgenau angewendet werden kann.

Dieser Herausforderung kommen das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und das Kompetenzzentrum für Tourismus des Bundes nach. Seit nunmehr zwei Jahren trägt das Team des Kompetenzzentrums aktuellstes Wissen zusammen, entwickelt die gewonnenen Erkenntnisse mit Vertretern der Branche in Workshops und Events weiter und vermittelt das schließlich praxisgeschärfte Wissen über zeitgemäße Kanäle an Unternehmen und Akteure.

Der vorliegende Bericht bündelt die Arbeit des Kompetenzzentrums in seinen drei Schwerpunkthemen Digitalisierung, Internationalisierung und Tourismus für lebenswerte Regionen. Viele der erarbeiteten Ergebnisse werden in diesem Handbuch erstmalig veröffentlicht.

Gebündelt sind unsere Fakten, Thesen und Perspektiven ein kompakter und sachgemäßer Gradmesser und Wegweiser für alle Akteure in der vielfältigen deutschen Tourismuswirtschaft. Dabei war es uns wichtig, die theoretischen Erkenntnisse in klaren Bezug zur Praxis zu setzen. Leistungsanbieter, Reisemittler und -veranstalter sowie Destinationen finden jeweils ein auf sie abgestimmtes Optimum an Orientierung. Dieses Jahrbuch bietet für alle eine breite Palette an Fakten, Thesen und Perspektiven, um erfolgreich die Herausforderungen des kommenden Jahrzehnts anzugehen und zu meistern.

Für die fruchtbare Zusammenarbeit, viele Inspirationen, gute Dialoge und für das entgegengebrachte Vertrauen bedanken wir uns sehr herzlich beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, unserem Fachbeirat, unseren Projektpartnern und nicht zuletzt bei allen Gästen, Nutzern und Ansprechpartnern, die uns in den vergangenen zwei Jahren begleitet haben. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, mit Ihnen auch weiterhin die „Bausteine der Zukunft“ gestalten zu dürfen.

1 Wirtschaftsfaktor Tourismus

Kompakte Fakten



Der jährlich im Tourismus erwirtschaftete Gesamtumsatz in Deutschland beträgt rund 290 Milliarden Euro. Die direkten und indirekten Wertschöpfungseffekte des Tourismus tragen somit zu 8,6 Prozent zur gesamten Wirtschaftsleistung in Deutschland bei (BMWi 2017; WTTC 2019).



Das Gastgewerbe (Gastronomie und Beherbergung) profitiert mit einem Anteil von 35 Prozent an den Gesamtumsätzen des Tourismus. Auf den Einzelhandel entfällt ein Anteil von 17 Prozent (BMWi 2017).



85 Prozent der gesamten Konsumausgaben im Tourismus entfallen 2018 auf Reisende aus dem Inland, ausländische Touristen machen derzeit einen Anteil von 15 Prozent aus (WTTC 2019).



Geschäftsreisen haben einen Anteil von 17 Prozent an der Wirtschaftsleistung des Tourismus (WTTC 2019).



Unter Berücksichtigung der Herstellung von Vorleistungsgütern und -dienstleistungen sind insgesamt 5,4 Millionen Erwerbstätige direkt und indirekt im Tourismus beschäftigt. Das entspricht 12 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland (WTTC 2019).



Wer ist am Tourismus beteiligt?

Reiseveranstaltungs- und -vertrieb: In dieser Kategorie fassen wir die lokalen (stationären) Reisebüros, Onlinebuchungsportale und Reiseveranstalter und -agenturen zusammen.

Leistungsanbieter: Hierzu zählen Betriebe aus dem Gastgewerbe (Unterkünfte, Restaurants), Einzelhandel (z.B. Kaufhäuser, Souvenirshops etc.), Freizeit- und Kulturinstitutionen (z. B. Museen, Zoos, Freizeitparks, Schwimmbäder etc.), Transportmittel (z. B. Airlines, Kreuzfahrtschiffe, ÖPNV, Taxi, Fahrrad-, Mietwagenverleih, Seilbahnen etc.) und sonstige Dienstleister der touristischen

Wertschöpfungskette (z. B. Tourenanbieter, Consulting, Softwareunternehmen, Messe- und Veranstaltungsagenturen etc.).

Destinationsmanagement: Lokale und regionale Tourismusorganisationen sowie die Vermarktungseinheiten der Bundesländer koordinieren den Deutschlandtourismus vor Ort in den Reisezielen. Aber auch andere öffentliche Einrichtungen, wie z. B. Naturparke und Regional- oder Stadtmarketinggesellschaften, für die der Tourismus nur einen Teilbereich darstellt, werden in dieser Kategorie berücksichtigt.



Zum Nachlesen:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017): Wirtschaftsfaktor Tourismus.

URL: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.html

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2019): Economic Impact.

URL: www.wttc.org/economic-impact

Zahlen und Daten zur wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in Deutschland

In zahlreichen Studien von Verbänden, Beratungsunternehmen und Forschungsinstitutionen sowie statistischen Ämtern von Bund und Ländern wird die Bedeutung des Tourismus jährlich anhand von Zahlen belegt. Eine Auswahl frei verfügbarer Datenquellen:

ADAC (jährlich): Reise-Monitor.

URL: www.media.adac.de/studien

BAT-Stiftung für Zukunftsfragen (jährlich): Deutsche Tourismusanalyse.

URL: www.tourismusanalyse.de

Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft (BTW) (halbjährlich): Tourismusindex.

URL: www.btw.de/tourismus-in-zahlen

Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) (jährlich): Incoming-Tourismus in Deutschland.

URL: www.germany.travel/de/trade/marktforschung/marktforschung.html

Deutscher Reiseverband (DRV) (jährlich): Fakten und Zahlen zum Reisemarkt.

URL: www.driv.de/pressecenter/fakten-und-zahlen-zum-reisemarkt.html

Deutscher Tourismusverband (DTV) (jährlich): Zahlen-Daten-Fakten.

URL: www.deutschtourismusverband.de/service/touristische-studien.html

Eurostat: Tourismusstatistiken.

URL: www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/de

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) (jährlich): Reiseanalyse – erste Ergebnisse.

URL: www.reiseanalyse.de

Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Regionaldatenbank Deutschland.

URL: www.regionalstatistik.de

Statistisches Bundesamt (Destatis)(quartalsweise): Gastgewerbe und Tourismus.

URL: www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/inhalt.html

Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) (jährlich): VDR-Geschäftsreiseanalyse.

URL: www.vdr-service.de/services-leistungen/fachmedien/vdr-geschaeftsreiseanalyse

World Tourism Organization (UNWTO): Data.

URL: www2.unwto.org/content/data

Weitere Informationen zu Datenquellen im Tourismus haben wir auf unserer Website unter www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/zahlen-und-fakten zusammengestellt.

2 Gebündelte Kompetenz

Über die Arbeit des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat im Jahr 2017 die PROJECT M GmbH und Partnerunternehmen mit dem Aufbau und Betrieb des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes beauftragt. Das Kompetenzzentrum unterstützt als zentrales Bindeglied zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft die Umsetzung der tourismuspolitischen Ziele der Bundesregierung. Es erfasst wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Entwicklungen im Hinblick auf den Tourismusmarkt und die -branche, fördert den Wissenstransfer und die Vernetzung und begleitet Innovationen.

Ein Fachbeirat aus branchenübergreifenden Interessenvertretungen der Tourismuswirtschaft steht dem Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes bei der Bearbeitung der drei Schwerpunktthemen **Digitalisierung**, **Tourismus für lebenswerte Regionen** und **Internationalisierung** mit entsprechender Expertise beratend zur Seite.

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes hat seit Ende 2017 in erheblichem Umfang Wissen und Daten für die Tourismusbranche generiert. Unsere Arbeit basiert auf vielfältigen Erhebungen, deren Ergebnisse in diesem Bericht zusammenfassend dargestellt und interpretiert werden (vgl. Abbildung 1).

Wesentlicher Bestandteil sind die gemeinsam mit Branchenvertretern erarbeiteten Handlungsoptionen und Maßnahmenvorschläge für die Praxis sowie Erfolgsbeispiele.

An der Schnittstelle zwischen wissenschaftlich generierten Informationen und den relevanten Entwicklungen aus dem operativen Geschäft der Tourismusbranche wurde ein zentrales **Markt- und Trendradar** geschaffen, das die Chancen und Herausforderungen der Tourismusedwicklung in Deutschland bis zum Jahr 2030 kontinuierlich beobachtet.

Im Auftrag des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes hat **Phocuswright** in der globalen Marktstudie „**Tourism in Germany 2030**“ die Wettbewerbsposition Deutschlands europäischen und globalen Tourismuskärkten gegenübergestellt. Es wurden die aktuellen Marktanteile sowie einzelne Reiseleistungen und Marktsegmente im Jahr 2017 betrachtet und die Entwicklung bis zum Jahr 2020 prognostiziert. Darüber hinaus wurden die Gründungsaktivitäten und Startup Investitionen der einzelnen Länder verglichen und die globalen Herausforderungen für den deutschen Tourismusmarkt bis zum Jahr 2030 herausgestellt.

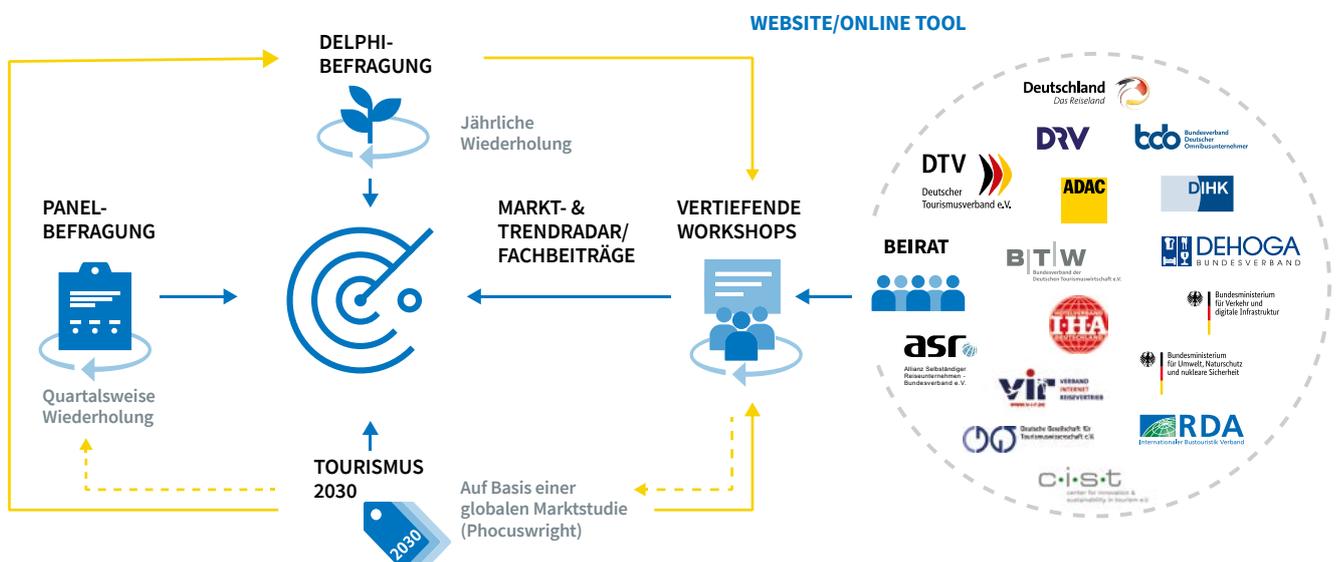


Abbildung 1: Das Markt- und Trendradar (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf Basis dieser Studie wurden fortlaufend Workshopthemen und Analyseschwerpunkte der Arbeit des Kompetenzzentrums entwickelt.

In unseren **Panel-Befragungen** werden touristische Betriebe aus unterschiedlichen Branchensegmenten dazu eingeladen, Fragen zu aktuellen Branchenthemen zu beantworten. Mit Unterstützung von Verbänden werden vor allem Klein- und mittelständische Unternehmen auf die Beteiligungsmöglichkeit aufmerksam gemacht. Rund 400 registrierte Personen des Online-Panels erhalten in regelmäßigen Abständen einen personalisierten Onlinebefragungslink zugesandt. Die Ergebnisse werden anonymisiert ausgewertet und der Branche in Form von Kurzberichten zur Verfügung gestellt. Die ermittelten Informations- und Handlungsbedarfe fließen kontinuierlich in die Arbeit des Kompetenzzentrums ein.

Folgende Themen wurden in den bisherigen Onlineerhebungen behandelt:

- + Q1/18 Mediennutzung
- + Q2/18 Innovationsförderung
- + Q3/18 Changemanagement
- + Q4/18 Tourismus 2030
- + Q1/19 Nationale Tourismusstrategie
- + Q2/19 Overtourism
- + Q3/19 Nachhaltigkeit

Unsere **Delphi-Befragung** bestand aus insgesamt zwei Befragungsrunden, die Ende 2018 und Anfang 2019 durchgeführt wurden. Insgesamt 150 Experten aus dem Tourismus (Verbände, Tourismuswissenschaften, Tourismusunternehmen) sowie branchenfremde Experten mit Expertise zu den Themen Digitalisierung, lebenswerte Regionen und Internationalisierung wurden zur Teilnahme an der Delphi-Studie eingeladen. Nach Abschluss der zweiten Befragungsrunde konnten 42 vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt werden. Im ersten Turnus erfolgte eine Bewertung von 13 aus der Phocwright Studie „Tourism in Germany 2030“ abgeleiteten Thesen zu den drei Schwerpunktthemen des Kompetenzzentrums unter der leitenden Fragestellung „Ist die deutsche Tourismusbranche fit für den Tourismus 2030?“. In der zweiten Befragungsrunde wurden die Ergebnisse

verdichtet und Thesen, bei denen die Meinung einzelner Experten von der Mehrheitsmeinung abwich, erneut zur Bewertung und Kommentierung vorgelegt. Ziel war es, sich einem Konsens hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung anzunähern und ambivalente Einstellungen genauer zu ergründen. Die erhobenen Daten wurden ausgewertet, anonymisiert aufbereitet und dienten als Diskussionsbasis für nachfolgende Workshops und den Kongress „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“.

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes hat in den Jahren 2018 und 2019 insgesamt **sechs vertiefende Workshops** mit Mitgliedern des Fachbeirats und namenhaften Branchenvertretern durchgeführt. Die Erhebungen aus dem Markt- und Trendradar bildeten dabei die Basis für die inhaltliche Auseinandersetzung mit relevanten Branchenthemen. Die Ergebnisse wurden kritisch reflektiert und vertieft. Dadurch konnten eine Reihe von Entscheidungshilfen und Maßnahmenvorschläge zu folgenden Themen erarbeitet werden:

- + Innovationsförderung
- + Changemanagement
- + Wissensmanagement
- + Tourismus 2030 – Der Relevanzcheck
- + Nachhaltigkeits-Check:
Welche Verantwortung tragen wir?
- + Der Arbeitgeber der Zukunft

Unter dem Titel „**Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels**“ hat das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes ein internationales zweitägiges Symposium für Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (D/A/CH) in Regensburg durchgeführt. Den inhaltlichen Rahmen bildeten die drei Themen „Digitales Business 2030“, „Destinationen 2030“ und „Arbeiten 2030“. In einem interaktiven Workshopformat haben Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft die Themen in Hinblick auf ihre Interessen und Anforderungen betrachtet und umfassend diskutiert. Die Ergebnisse wurden für die Berücksichtigung mit dem Markt- und Trendradar wissenschaftlich ausgewertet und finden sich in diesem Bericht wieder.



Abbildung 2: Methodischer Hintergrund des vorliegenden Berichts (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf den folgenden Seiten werden die gewonnenen Erkenntnisse aus eigenen Erhebungen und externen Studien zum „Tourismus 2030“ zusammengefasst. Die Ergebnisse werden unter Berücksichtigung der Bedeutung für die Akteursgruppen **Reiseveranstaltung und -vermittlung, Leistungsanbieter und Destinationsmanagement** in

einen klaren Praxisbezug gesetzt. Der Bericht gibt nicht nur einen transparenten Einblick in die bisherige Arbeit des Kompetenzzentrums, er soll vielmehr touristischen Unternehmen und Organisationen sowie politischen Entscheidungsträgern in Deutschland als wichtiger Orientierungsrahmen für ihre künftige Arbeit dienen.

3 Digitalisierung

Der Treiber des Wandels



Die Digitalisierung ist kein neues Phänomen. Bereits im 19. Jahrhundert, etwa mit der Erfindung des Telefons, stellten technologische Neuerungen die Wirtschaft vor Herausforderungen, die zu tiefgreifenden Veränderungen in den beteiligten Unternehmen führten (OSV 2016). Doch seit den 1990er-Jahren, vorwiegend durch das massive Wachstum des Internets, ist nicht mehr nur von Veränderung die Rede. Die Rede ist nunmehr von einer „digitalen Revolution“, der „Disruption“ ganzer Wirtschaftsbereiche sowie von einer grundlegenden Umwälzung der ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturen (vgl. Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center); Neugebauer 2018; OSV 2016).

Ein solch umfassender Wandel ist ebenfalls keine unbekannte Dimension. Auch das Aufkommen von Ackerbau und Viehzucht oder die Erfindung der Dampfmaschine führte zu tiefgreifenden wirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Veränderungen. Neu ist vor allem die rasende Geschwindigkeit der Veränderungen (vgl. OSV 2016; Neuhöfer & Rainoldi 2016).

Grundlegend für diese **enorme Beschleunigung** ist unter anderem, dass die Digitalisierung neben ihren technologischen und praktischen Anwendungen auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeit selbst verändert hat. Die Auswertung immenser Datenmengen nicht allein zu Forschungszwecken ist mittlerweile ohne massive Rech-

nerunterstützung nicht mehr möglich. In Folge dessen können Erkenntnisse gewonnen werden, die vor wenigen Jahren noch praktisch unzugänglich waren. Computersysteme sind mittlerweile in der Lage, Erfahrungen zu sammeln und diese zu verallgemeinern. „Sie erzeugen Wissen“. (Neugebauer 2018).

Auf **Virtual** und **Augmented Reality** folgen nahezu ohne zeitliche Verzögerung die Verschmelzung mit der realen Welt durch das „**Internet der Dinge**“ und digitale Wearables wie smarte Armbänder, Uhren und Brillen, die ihre Daten mit Hilfe von künstlicher Intelligenz ausspielen. Neue digitale Geräte und Anwendungen erobern unseren Alltag (vgl. OSV 2016). Das erste Smartphone kam gerade erst vor zehn Jahren auf den Markt und hat unseren Alltag bereits jetzt grundlegend verändert (Neugebauer 2018).

Von der **digitalen Disruption** sind naturgemäß insbesondere Wirtschaftsbereiche betroffen, deren Produkte und Dienstleistungen weitgehend digitalisierbar sind (z. B. Medien oder Finanzen). Aber auch in den Branchen, in denen neue digitale Konkurrenten die Kunden zwar mit den gleichen (analogen) Produkten, aber über neue Kanäle deutlich besser bedienen können, hat die Digitalisierung besonders starke Auswirkungen. So verdrängen digitalbasierte Anbieter in immer mehr Branchen ihre analogen Wettbewerber vom Markt oder zwingen sie zumindest zu neuen Strategien und Schwerpunkten.

Vor allem im Vertrieb, aber auch in anderen Segmenten der Wertschöpfung, ist davon auch die Tourismusbranche betroffen, die im Jahr 2019 hinsichtlich des Ausmaßes des digitalen Wandels auf Platz sechs von insgesamt vierzehn in einer Studie des Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) betrachteten Branchen liegt. Unverkennbar ist dabei, dass die digitale Transformation im Tourismus auf globaler Ebene zunehmend an Fahrt aufnimmt, da sie im Jahr 2017 noch an neunter Stelle im Branchenvergleich zu finden war. Weltweit betrachtet bewegt sich damit auch der Tourismus immer näher zum Zentrum des „Digitalisierungs-Strudels“, wo Geschwindigkeit und Ausmaß der digitalen Disruption am größten sind (siehe Abbildung 3). Aufgrund dessen müssen in diesem Bereich die umfangreichsten Anpassungen in allen

Unternehmensbereichen unternommen werden, um mit den Veränderungen Schritt zu halten. (Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) 2019).

Das vielfach so empfundene Risiko, durch den **digitalen Wandel** die eigene Position im Wettbewerb zu verlieren, ist in der Tourismusbranche vorhanden. Allerdings ist das Risiko im Vergleich mit anderen Branchen noch relativ gering ausgeprägt. Drei von zehn Unternehmen werden laut einer Studie des Global Center for Digital Business Transformation im Tourismus ihren Platz unter den Top Ten verlieren, während dies im Bereich Medien und Unterhaltung nahezu doppelt so viele Akteure betrifft (Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) 2019).

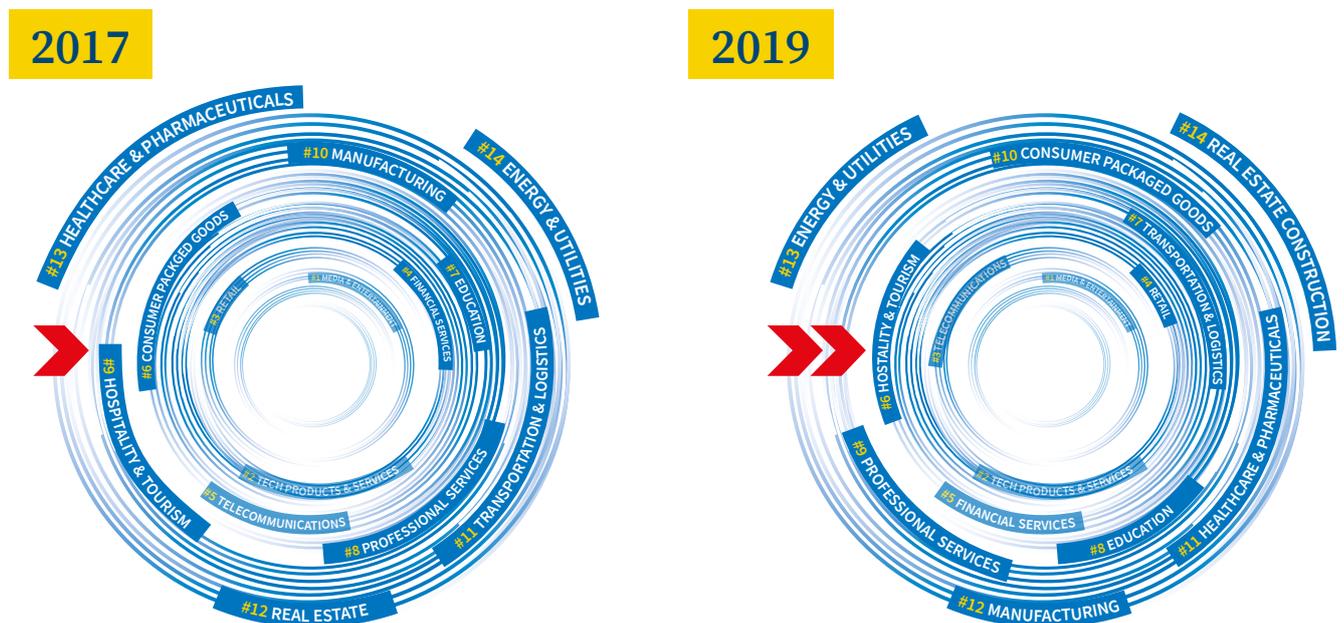


Abbildung 3: Large Changes outside the center of the digital vortex (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) 2019)

A LARGE VARIANCE IN FUTURE DISRUPTION BY INDUSTRY

In your industry, how many companies will lose their place in the top 10 due to digital disruption over the next five years?

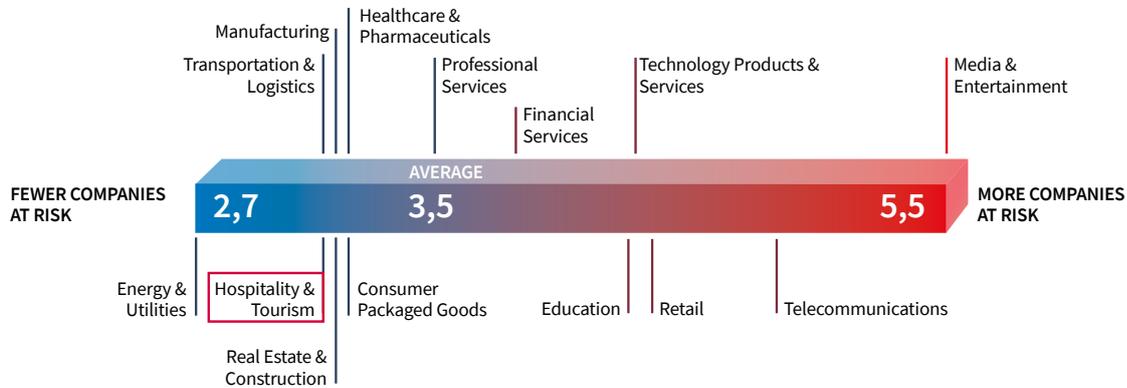


Abbildung 4: A large variance in future Disruption by industry (Quelle: Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center) 2019)

Aber was bedeutet die digitale Disruption für den Tourismus in Deutschland? Die Antworten gibt die vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes durchgeführte Delphi-Befragung, in welcher die befragten Experten folgende **Thesen zur Digitalisierung** beurteilt haben:

- **These 1:** Der Onlinereisevertrieb wird den stationären Reisevertrieb vollständig ersetzen. Stationäre Reisebüros müssen neue Geschäftsmodelle implementieren, um zu überleben.
- **These 2:** Deutsche Tourismusbetriebe werden im Mobile Commerce eine führende Rolle spielen.
- **These 3:** Die deutsche Tourismusbranche wird Innovationen hervorbringen. Marktfähige digitale Technologien sind die Basis für innovative Geschäftsmodelle im Tourismus.

➤ **These 4:** Datenmanagement ist die wichtigste Aufgabe im Marketing touristischer Betriebe.

Abbildung 5 zeigt die bewertete Eintrittswahrscheinlichkeit der Thesen. Demnach ist die Entwicklung des Datenmanagements zur wichtigsten Aufgabe des Marketings ein sehr wahrscheinliches Szenario. Dass die deutsche Tourismusbranche weiterhin Innovationen hervorbringen wird, hält die Mehrheit der Experten für wahrscheinlich. Bei der vollständigen Verdrängung des stationären Vertriebs durch den Online-Vertrieb zeigt sich ein geteiltes Bild, zwei Drittel halten den Eintritt der These für wahrscheinlich, ein Drittel für unwahrscheinlich.

Bereits etablierten digitalen Playern und Plattformen wie Airbnb, Uber, Trivago, etc., aber auch jungen Startups bietet der digitale Wandel besondere Chancen zur Positionierung.

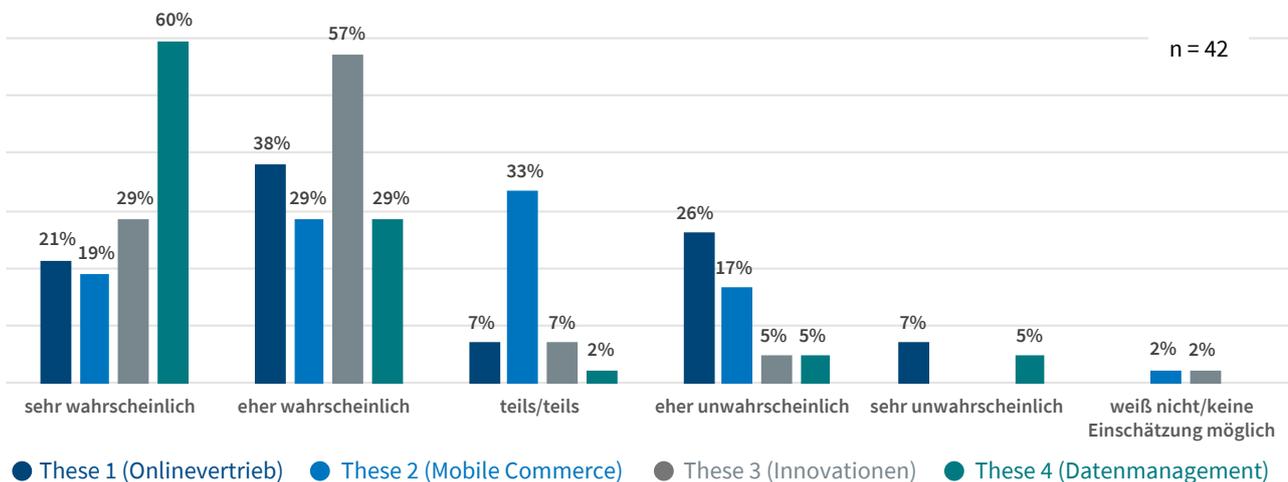


Abbildung 5: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zur Digitalisierung (Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Doch was zeichnet unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreiche Akteure aus? Die Erfolgsfaktoren lassen sich als so genannte „digitale DNA“ zusammenfassen. Grundlegende Voraussetzung ist dabei ein stringenter Daten- und Analysefokus. Die rasant anwachsenden Datenmengen und -quellen müssen koordiniert, synchronisiert und gepflegt werden.

Ein Nutzen ergibt sich dabei allerdings erst durch Analyse und Interpretation der Daten (vgl. von Laffert 2015; OSV 2016; Groß 2018). „Daten sind der elementare Rohstoff digitaler Unternehmen (OSV 2016). Ein hohes Maß an Agilität in der Organisation, eine sowohl digitale als auch analoge Markenpräsenz, flache Hierarchien, verbunden mit Raum für Kreativität und eine offene Fehlerkultur sind weitere Voraussetzungen (Von Laffert 2015; OSV 2016; Groß 2018).



Abbildung 6: Die digitale DNA (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OSV 2016; Groß 2018; von Laffert 2015; Bild: Public Domain Pictures, Pixabay)

Bei einer tieferen Betrachtung des Wandels innerhalb der Unternehmen fällt auf, dass sich eine große Anzahl der Veröffentlichungen auf die Sicht der Kunden bezieht, vornehmlich auf den Einfluss innerhalb der gesamten Customer Journey. Infolge dessen wurden vorrangig Veränderungen im Marketingbereich betrachtet, obwohl diese aus unternehmerischer Sicht nur ein und sicher nicht das größte Handlungsfeld darstellen. Seth Godin, ein Vordenker im digitalen Marketing, ging bereits im

Jahre 2008 so weit, die traditionellen Grundwerte des Marketings in Frage zu stellen. Statt Product, Price, Place und Promotion sollen im Zeitalter der digitalen Disruption nun:

1. **Data** (was Menschen tun, d. h. wer kauft und wann),
2. **Storys** (diese definieren alles, was das Unternehmen sagt und tut, und basieren auf Mythen und Legenden um und über das Produkt),
3. **Products (services)** (als Manifestation der Geschichten),
4. **Interaction** (d. h. alle Aktivitäten bzw. Kontaktpunkte, an denen das Unternehmen mit Kunden und potenziellen Kunden in Kontakt tritt), sowie
5. **Connection** (als übergeordnetes Ziel im Sinne der Verbindung/Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch zwischen den Kunden selbst)

die fünf Basiselemente des Marketings bilden (Godin 2008).

Auch Tourismusleitfäden und eine Vielzahl von Veröffentlichungen im touristischen Umfeld befassten sich zunächst wie erwähnt vorrangig mit dem sich ändernden **Kundenverhalten im digitalen Umfeld**. Von der Inspiration zur nächsten Reise über Internetseiten, Blogs oder Social-Media-Kanäle, über die Buchung auf digitalen Plattformen, Erkundungs- und Spiele-Apps während der Reise bis hin zu Nachbereitung und Feedback über digitale Foren wurden veränderte und neue Touchpoints der Customer Journey diskutiert und jeweils Handlungsvorschläge für die touristischen Betriebe abgeleitet (vgl. Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML 2016).

Als Voraussetzung für spezifische Marketingmaßnahmen entlang der Customer Journey und in Bezug zu unternehmensinternen Prozessen wird nunmehr das interne **Datenmanagement** und insbesondere die Verknüpfung des Datenvolumens (Big Data) mit der Selektion der „richtigen“ Daten (Smart Data) als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet (Hoppe 2018). Eine Individualisierung und zumindest teilweise Personalisierung des umfangreichen touristischen Angebots gilt als wichtiges Ziel und Erfolgsfaktor.

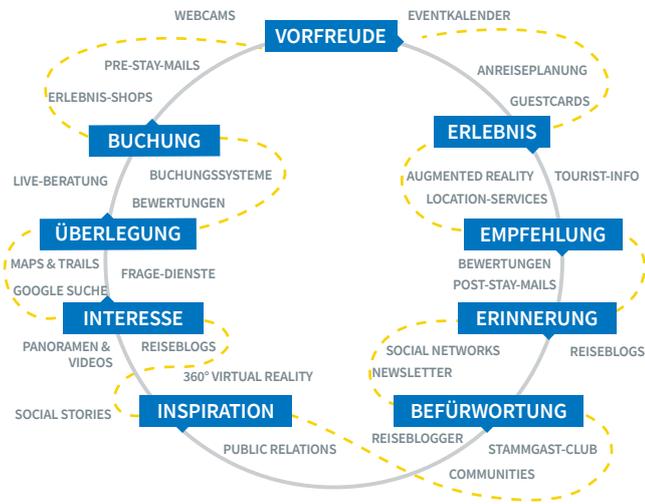


Abbildung 7: Die digitale Customer Journey (Quelle: Team Neusta 2018)

In einer Panel-Befragung des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes wünschen sich jedoch nur vier Prozent der befragten Teilnehmerbetriebe mehr Zeit für das Datenmanagement. Das impliziert, dass die Betriebe entweder die Wichtigkeit des Themas bis dato nicht erkannt haben oder vergleichsweise gut aufgestellt sind, was jedoch zahlreichen relevanten Erkenntnissen in der Literatur widerspricht (vgl. eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018).

Als weitere große, bis dato nicht gelöste, Herausforderung gilt die in der globalen Tourismuswirtschaft und ihren zahlreichen Branchensegmenten zum Teil nicht oder nicht ausreichend gegebene **Kompatibilität touristischer IT-Systeme und Standards**, die koordiniert und synchronisiert werden müssen (Hoppe 2018).

Ziel ist es, „durch datenbasiertes Marketing die Gäste wirklich zu kennen und individuell ansprechen zu können“ (OSV 2016). Die Sicherstellung der Datenqualität und die intelligente Verknüpfung der Daten stellen jedoch gerade kleinere Betriebe vor enorme Herausforderungen. Die Aufbereitung und Analyse der betriebsinternen **Datenvielfalt** aus Marketing, Vertrieb, Qualität, Produktion etc. und der Vielzahl von Daten aus externen Quellen wie statistischen Kennzahlen, Profildaten der Gäste, Buchungsdaten, Meldedaten, Bewegungsdaten und Bewertungsdaten erfordern personelle und technologische Kompetenzen, die in diesem Ausmaß schlichtweg oft nicht vorhanden sind (vgl. Hoppe 2018; OSV 2016).

Inwiefern diese übergeordneten, branchenweiten Betrachtungen durch die Arbeit des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes in den Jahren 2018 und 2019 bestätigt werden können und welche spezifischen Entwicklungen und Auswirkungen in den einzelnen Segmenten der Tourismusbranche (Reiseveranstaltung und -vertrieb, Leistungsanbieter, Destinationsmanagement) zu beobachten sind, wird in den folgenden Unterkapiteln thematisiert.

STANDARDS IM TOURISMUS



Abbildung 8: Auswahl relevanter Datenstandards im Tourismus (Quelle: Rogl Consult 2019)

3.1 Fortschreiten der Digitalisierung im Tourismus

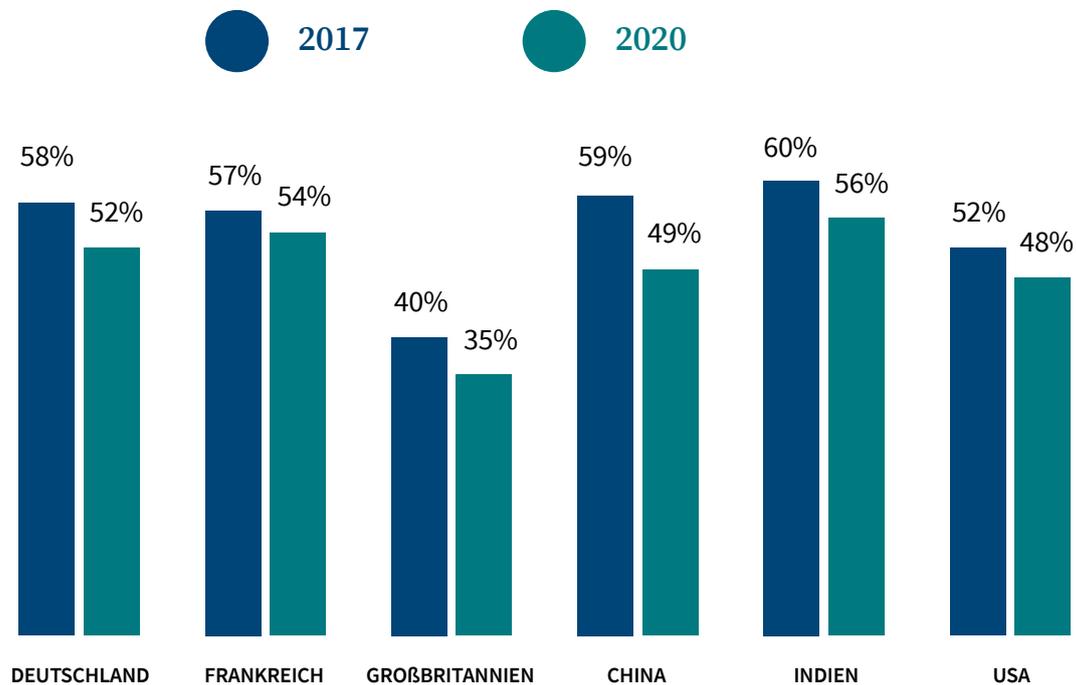


„Digitalisierung“ ist mit Abstand das wichtigste **Trendthema**, welches die Entwicklung des Tourismus bis zum Jahre 2030 mitbestimmen wird. Neben der massiven Präsenz des Themas in Forschung, Literatur und Medien bestätigen auch rund 46 % der in unserem Online-Panel befragten Betriebe die herausragende Relevanz. In ungestützter Form sollten dabei die drei Trendthemen mit der größten Bedeutung für die Tourismusedwicklung genannt werden. Die hinsichtlich ihrer Wichtigkeit nächstplatzierten Themen, wie etwa „Umwelt/Klima“ folgen mit

einem großen Abstand von 20 Prozentpunkten und mehr (eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018). Diese Priorisierung ist wenig verwunderlich. Deutschlandweit hatten im Januar 2019 84 % der Bevölkerung ab 14 Jahren Zugang zum Internet. Bei den unter 50-jährigen liegt dieser Wert mittlerweile bei über 98 % (VIR 2019). Zwar wuchs der touristische Online-Markt in Deutschland aufgrund der traditionellen Bedeutung des stationären Vertriebs und der Position der Veranstalter langsamer als in anderen europäischen Ländern.



Abbildung 9: Trendthemen Tourismus 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)



+ Der Offline-Vertrieb umfasst den Direktvertrieb von Leistungsträgern, Reisemittlern und Geschäftsreisen.

+ In Deutschland und in vielen anderen Märkten wird weiterhin überwiegend im Reisebüro gebucht, so dass die meisten Buchungen offline bleiben.

Abbildung 10: Anteil Offline-Vertrieb in ausgesuchten Märkten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phocuswright 2018)

Doch die Technologie wird weiterhin wesentlicher Motor im Vertrieb bleiben und die Anteile von Online-Buchungen werden weiterhin zunehmen, gerade auch im Bereich der Touren und Aktivitäten und privaten Übernachtungen (Phocuswright 2018).

Für jeden vierten Deutschen kam im Jahr 2018 die wesentliche **Inspiration** für ein Reiseziel aus digitalen Medien (Bitkom 2018). Für die konkretere Information über die Reise nutzen 67 % der Deutschen das Internet (VIR 2019). Die Buchung erfolgte im Jahr 2018 bei Pauschalreisen von fünf Tagen und mehr zu 32 % über digitale Kanäle, bei Bausteinreisen zu 68 %. Einzelne Fahrscheine wurden zu 69 % digital gebucht, touristische Unterkünfte außerhalb von Pauschalreisen zu 64 % (VIR 2019).

Stationäre Reisebüros bleiben dennoch wichtig (siehe auch Ergebnisse der Delphi-Befragung; Kapitel 3.3), 58 % der Personen im Alter von 65 Jahren und älter nutzen diese zur Buchung, aber auch 46 % der 16 bis 29-jährigen (Bitkom 2018). Insgesamt summierte sich der Offline-Umsatz aus Urlaubs- und Privatreisen im Jahr 2018 auf 38,6

Milliarden Euro, der Umsatz aus online gebuchten Reisen auf 29,3 Milliarden Euro, wobei vor allem der Direktvertrieb über die Leistungsträger mit 11,8 Milliarden Euro den größten Anteil erwirtschaftete. Online-Reisebüros und die Websites der Reiseveranstalter trugen mit jeweils rund sechs Milliarden Euro, Produkt-Portale mit fünf Milliarden Euro zum Online-Umsatz bei (DRV 2019).

Nach ihrer Reise schreiben 26 % der Urlaubsgäste Bewertungen auf Online-Portalen, 64 % lesen Bewertung bei der Information über die nächste Reise (Bitkom 2018). Doch auch die Bezahlung von Reiseleistungen, insbesondere der Unterkunft, per Online-Kanal zeigt einen starken Aufwärtstrend. Zahlten im Jahr 2011 in Deutschland noch 17 % auf diesem Weg, betrug der Anteil von Online-Zahlungen 2016 bereits 37 %. Hinzu kommt, dass sich Deutschland in diesem Bereich im europäischen Vergleich noch auf einem sehr niedrigen Niveau befindet. In England betrug der Anteil von Online-Zahlungen für Unterkünfte 74 %, in Spanien und Frankreich jeweils 60 % (Phocuswright 2018).

DIE ONLINE- OFFLINE-UMSATZENTWICKLUNG

...von Urlaubs- und Privatreisen

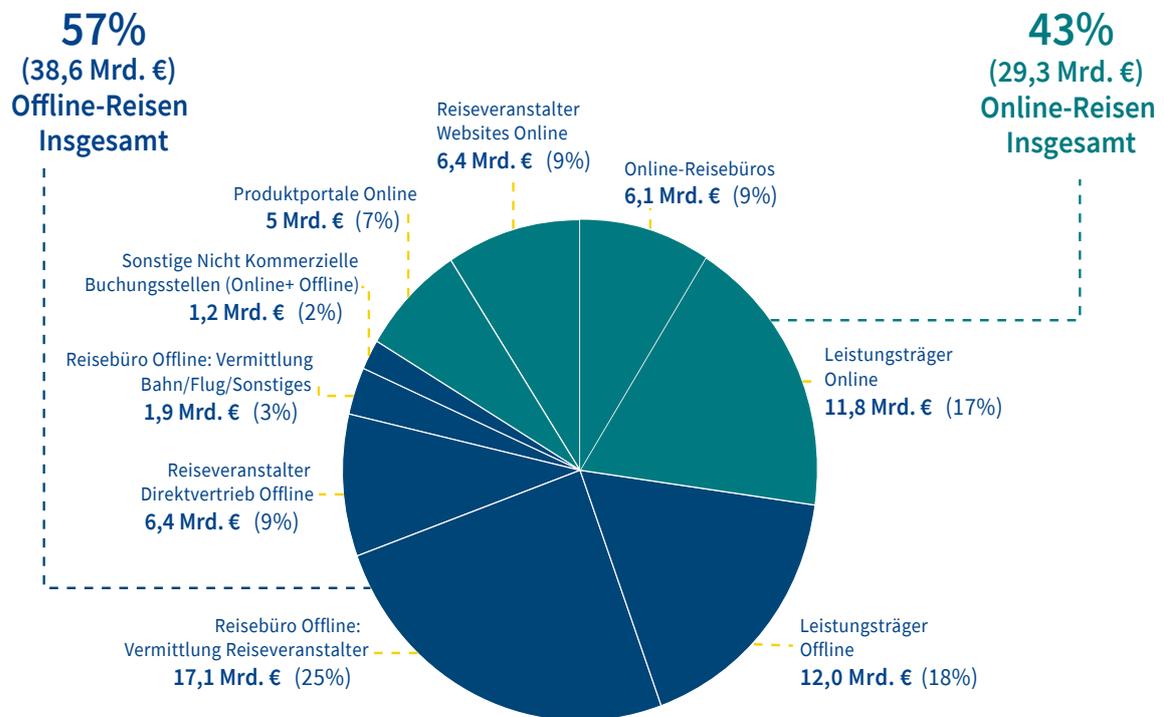


Abbildung 11: Online-Offline-Umsatzentwicklung (Quelle: DRV 2019)

Eines der größten Wachstumspotenziale bis zum Jahr 2030 innerhalb des Online-Segments weist die mobile Suche, Information und Buchung von Reiseleistungen per Smartphone und **mobilen Endgeräten** auf. Dies gilt insbesondere für Deutschland aufgrund der im europäischen Vergleich sehr hohen Verbreitung von Smartphones.

84 % der online Buchenden besaßen 2016 ein Smartphone. In England sind dies nur 76 %, in Frankreich 72 % (Phocuswright 2018). Vor der Reise informierten sich (im Jahr 2018) 49 % über das mobile Internet, 22 % haben über den mobilen Kanal gebucht. Während der Reise informierten sich 35 % mobil, 9 % buchten weitere Leistungen (VIR 2019).

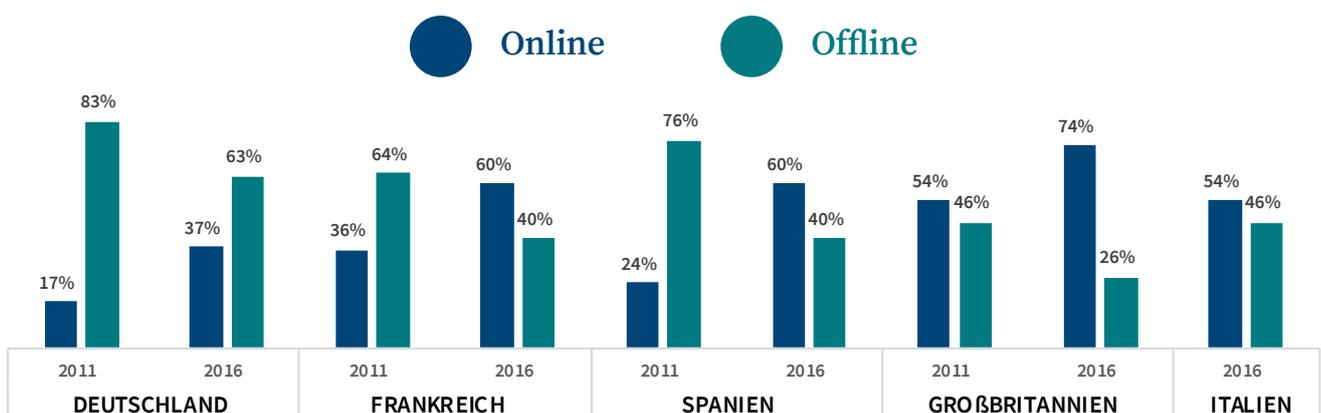


Abbildung 12: Online-Offline-Zahlung von Unterkünften (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phocuswright 2018)

NUTZUNG DES MOBILEN INTERNETS BEI REISEN

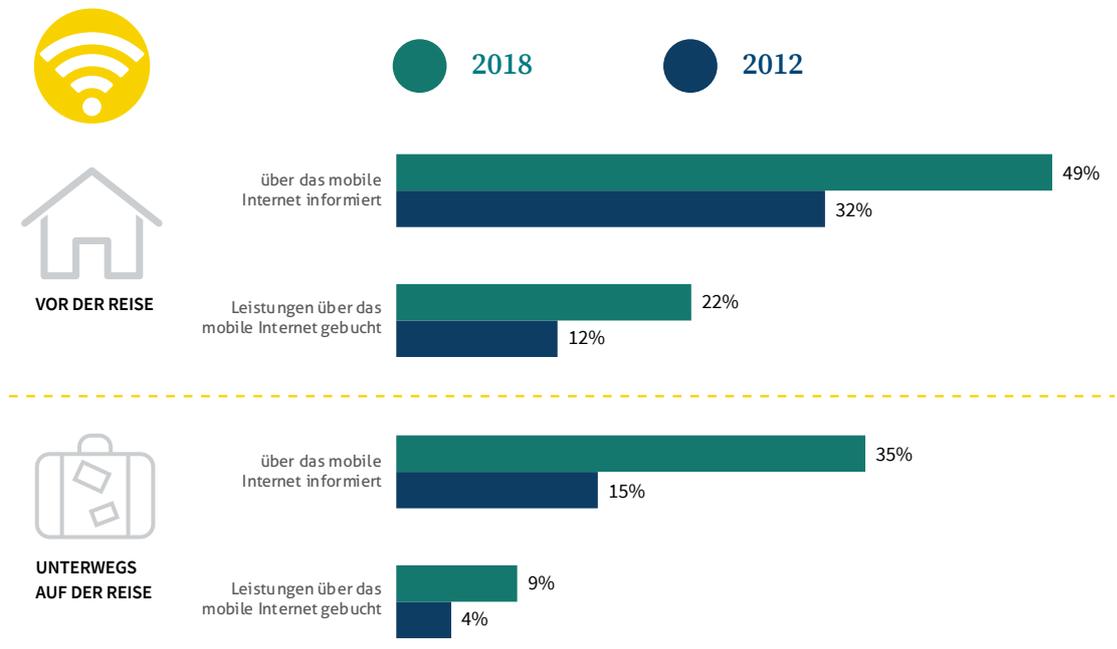


Abbildung 13: Nutzung mobiles Internet bei Reisen. Basis: deutschsprachige Urlaubs- und Kurzurlaubsreisende 14 - 70 Jahre, die das mobile Internet nutzen. (Quelle: VIR 2019)

Bei der mobilen Online-Nutzung besteht angesichts der erwähnten Smartphone-Verbreitung speziell in Deutschland also direktes Wachstumspotenzial. „Mobile-First is yet to come“ (Phocuswright 2018). Bestärkt wird diese Wachstumsvermutung beim Blick auf das europäische und internationale Umfeld.

Der Anteil mobiler Buchungen an allen Online-Buchungen liegt gegenüber den erwähnten 22 % in Deutschland, in England bereits bei 29 % und in Frankreich bei 28 %. In Japan und China wird gar zu 34 % und 59 % mobil gebucht (Phocuswright 2018).

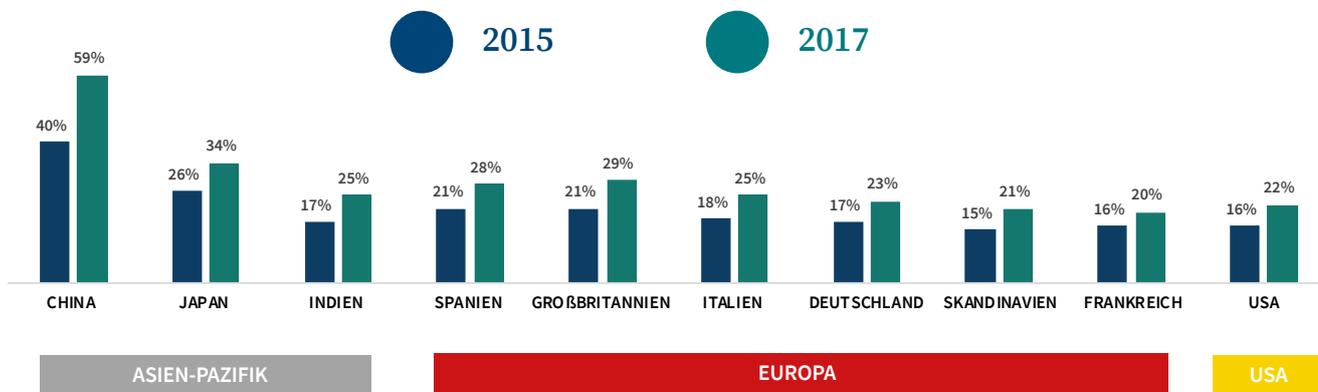


Abbildung 14: Anteil mobiler Buchung an den Online-Buchungen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phocuswright 2018)

Angesichts der beschriebenen hohen Bedeutung der Digitalisierung im Markt und in den Augen unserer Panel-Befragten stellt sich kritisch betrachtet allerdings die Frage, weshalb artverwandte Themen und Teilbereiche der Digitalisierung wie „Sharing Economy“ (1,7 % der

Nennungen), „künstliche Intelligenz“ (6,8 %) oder „Open Data“ (7,3 %) zu den von den Teilnehmern am seltensten genannten Themenbereichen gehören. (vgl. eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018).

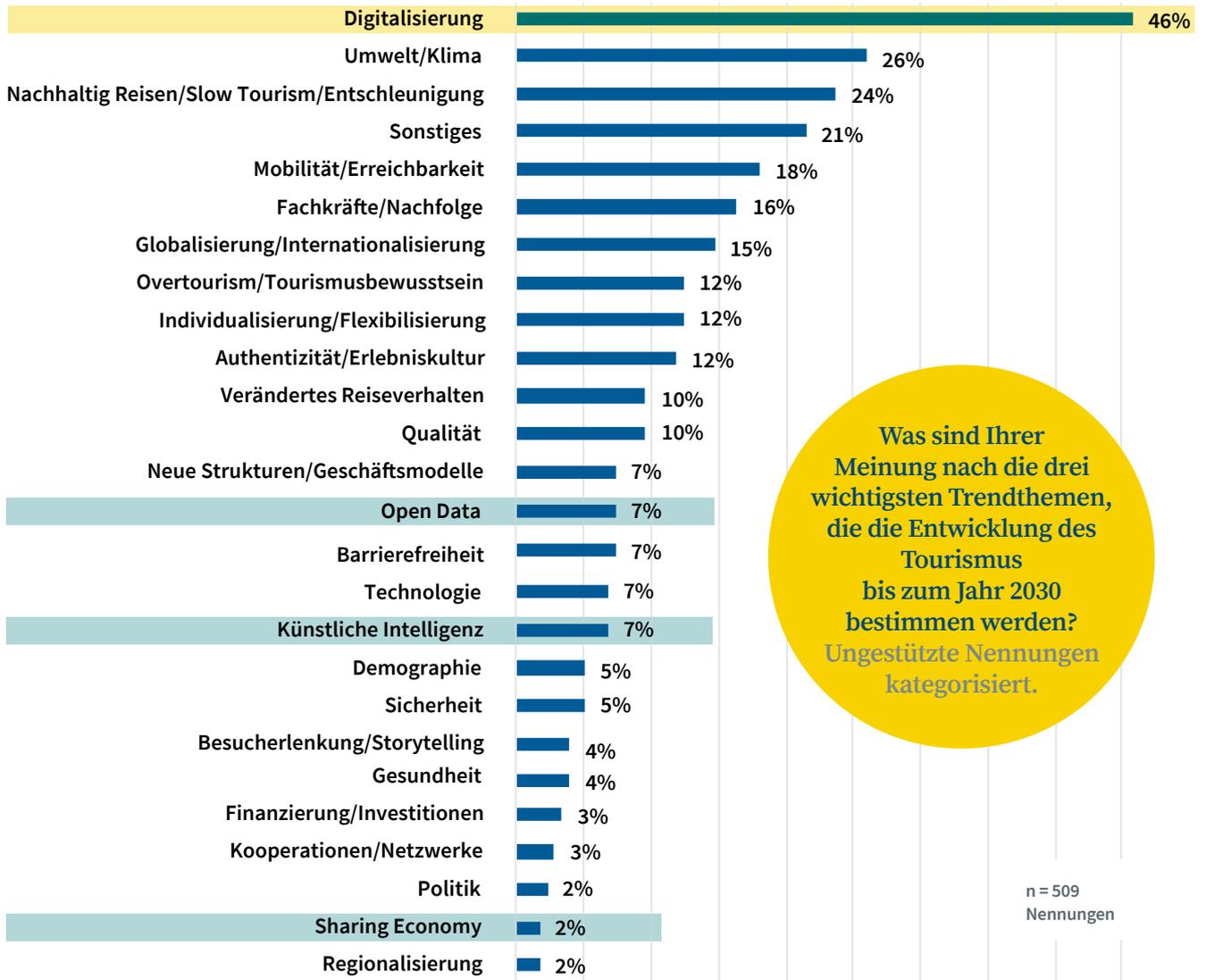


Abbildung 15: Trendthemen Tourismus 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)

3.2 Digitalisierung: Diffuses Trendthema oder reeller Umsetzungsbedarf?



Ein ähnlicher wie in Abbildung 15 skizzierter Zusammenhang lässt sich anhand einer Studie des Digitalverbands Bitkom beschreiben. Insgesamt 54 % der hier befragten deutschen Unternehmen kennen die Begriffe Plattform-Ökonomie oder digitale Plattformen nicht, obwohl sie über diese neuen Handelsplätze Umsätze in Milliardenhöhe erwirtschaften und diese in den vergangenen Jahren

die Wirtschaft grundlegend verändert haben (vgl. Bitkom 2018).

In ihrer alltäglichen Arbeit beschäftigt die Digitalisierung 35 % der in unserem Panel befragten Unternehmen. Mehr Nennungen entfielen mit 38 % nur auf den ebenfalls stark digital verwurzelten Bereich Marketing/Vertrieb.

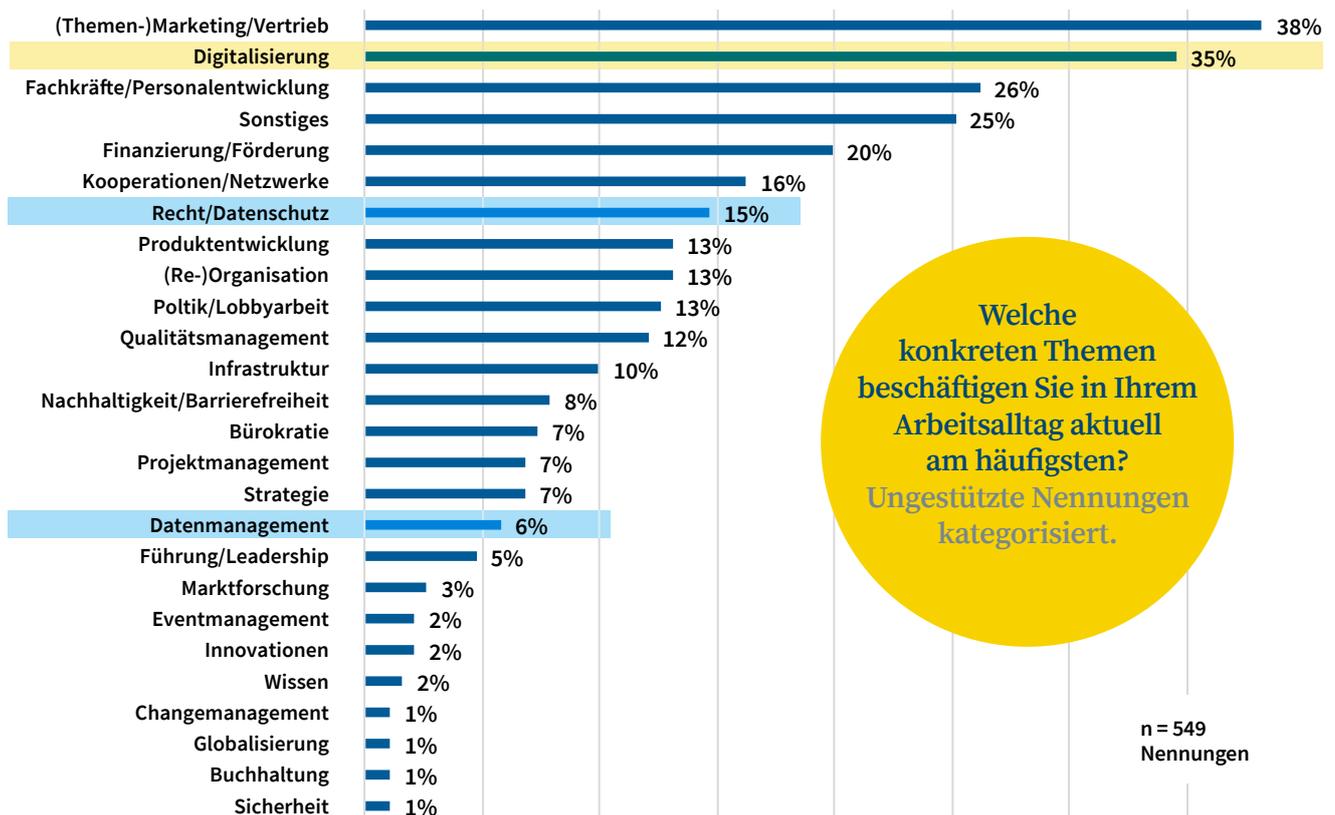


Abbildung 16: Aktuelle Themenbereiche (Quelle: Eigene Erhebungen, Online-Panel 4/2018)

Auch hier lässt sich beobachten, dass Teilbereiche der Digitalisierung, wie Datenmanagement mit 8 % im Vergleich nur sehr selten oder gar nicht (wie z.B. Social Media, künstliche Intelligenz, Blockchain, etc.) genannt wurden. Da auch dieser Befragungsteil in ungestützter Form durchgeführt wurde, stellt sich, wie in den Ausführungen zuvor, die Frage mit welchen Aspekten der Digitalisierung sich die genannten 35 % alltäglich auseinandersetzen oder ob es den Betrieben um einen mehr oder weniger diffusen und konkret nicht operationalisierten Begriff der Digitalisierung geht (vgl. eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018).

Gerade der Bereich der künstlichen Intelligenz (KI, engl. AI „**Artificial Intelligence**“), der die große Mehrheit unserer Befragten nach eigener Aussage nicht im Arbeitsalltag beschäftigt, birgt eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten mit Zukunftspotenzial für die Tourismuswirtschaft. Von Spracherkennung über persönliche Reiseassistenten bis hin zur vorausschauenden Personalisierung von Angeboten haben sich KI-basierte Angebote in den vergangenen Jahren bereits etabliert, auch wenn sie führend von branchenübergreifenden IT-Konzernen wie Google und Amazon und nur zweitrangig von der Tourismuswirtschaft selbst genutzt werden.

Aktuell ist ein Viertel der Deutschen daran interessiert, einen digitalen Assistenten für die Reiseplanung zu nut-

zen. Aufgrund der im europäischen Vergleich sehr hohen Verbreitung von Smartphones und der Tatsache, dass u.a. in Frankreich bereits jetzt 43 % oder in England 32 % Interesse an der Technologie haben, lässt an dieser Stelle enormes Wachstumspotenzial annehmen (vgl. Phocuswright 2018).

Mit **Spracherkennungsanwendungen** haben bereits viele Reisende erste Erfahrungen gemacht, Dienste wie z. B. Siri auf dem Smartphone oder Amazon Echo im eigenen Zuhause sind den meisten Menschen bekannt. Gerade Hotelgäste werden in naher Zukunft nahezu alles in ihrem Hotelzimmer per Spracherkennung oder Smartphone-Assistent bedienen können – von den Fensterjalousien über die Klimaanlage bis hin zum Zimmerservice und der Information über Veranstaltungen in der Umgebung (vgl. Phocuswright 2018).

Weitere KI-basierte Anwendungen mit Zukunftspotenzial stellen das maschinelle Lernen und sowohl Gesichts- als auch Schrifterkennung und Übersetzung dar. Die Identifikation während der Gepäckabgabe bei Delta Airlines oder das Boarding bei Jetblue werden bereits jetzt mit Gesichtserkennung unterstützt. Google Translate kann Schriftzüge z. B. auf Straßen- und Hinweisschildern in fremde Sprachen durch den Einsatz der Handykamera übersetzen, ohne dass ein Eintippen notwendig ist.

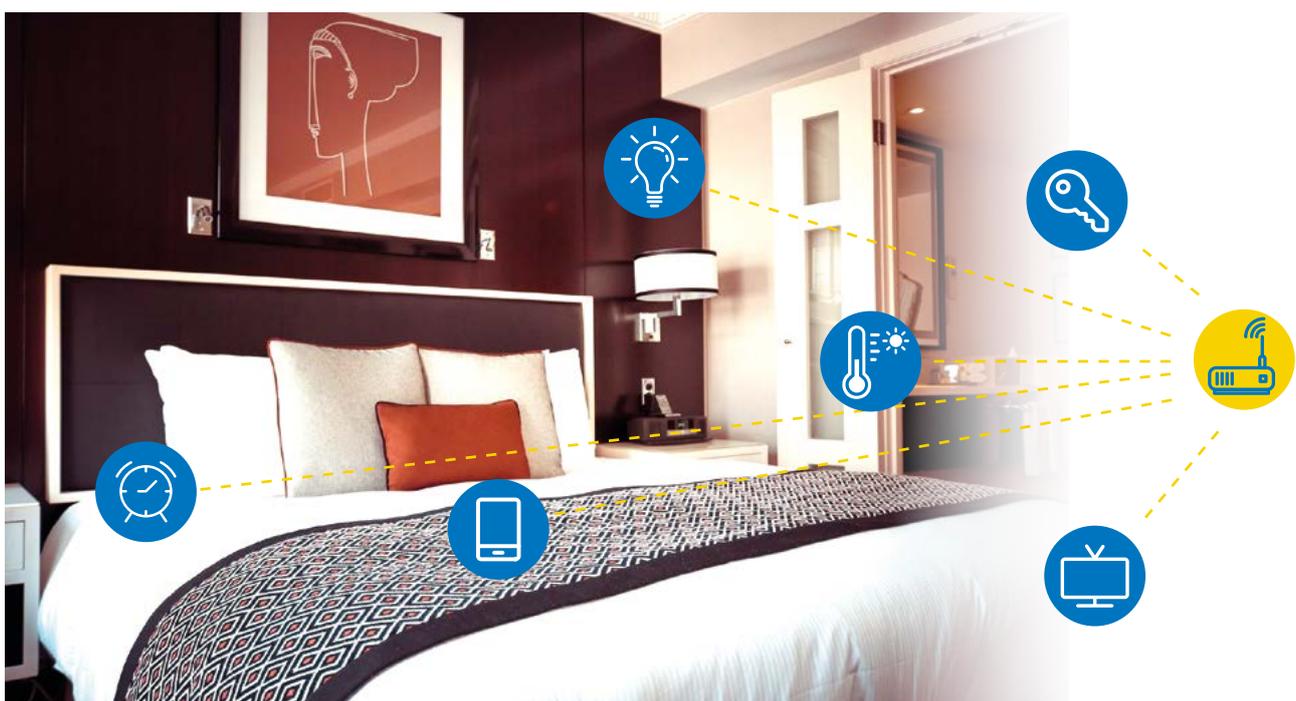


Abbildung 17: Smart Hotel Rooms (Quelle: Eigene Darstellung; Bild: pixabay)

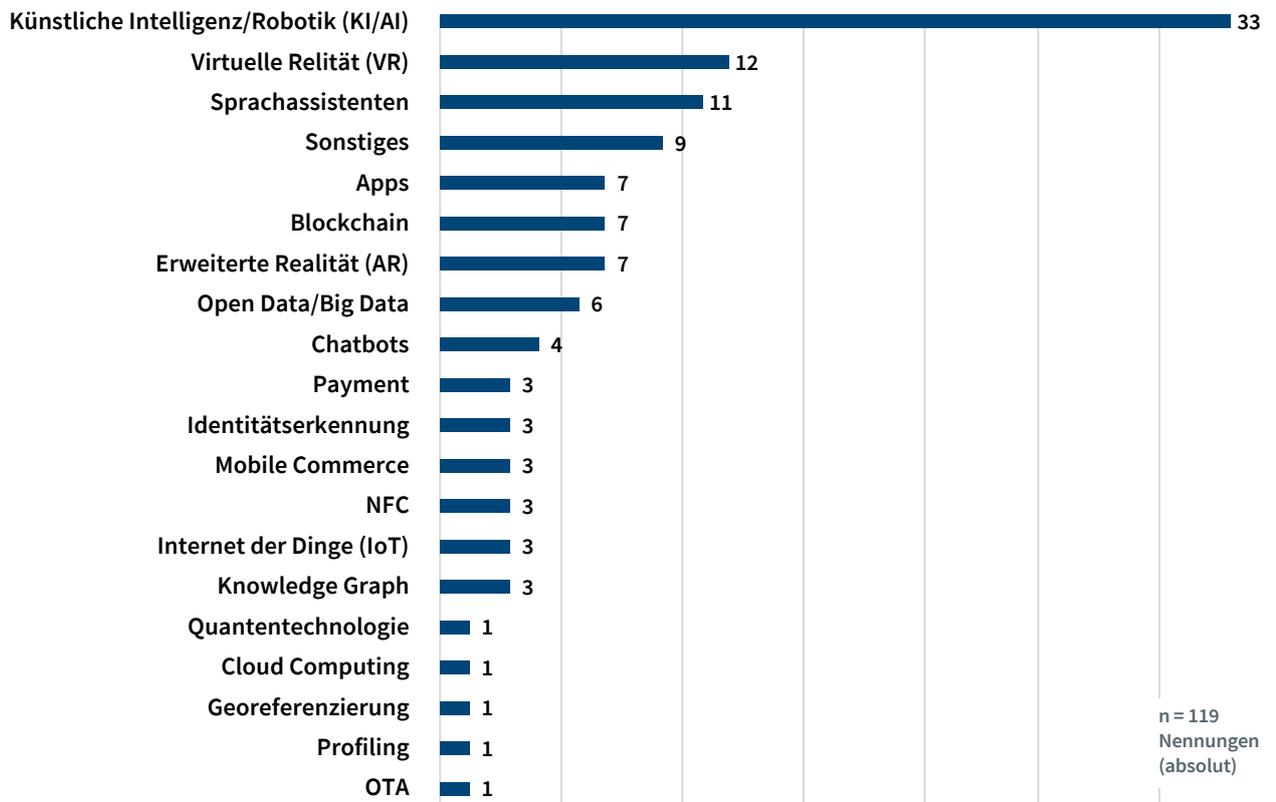


Abbildung 18: Zukunftsfähige Technologien mit steigender Relevanz bis 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Die Zukunftsfähigkeit und Relevanz von KI-Technologien wird weiterhin von den Teilnehmern unserer Delphi-Befragung unterstrichen. Als Spitzenreiter unter den Zukunftstechnologien entfielen 33 Nennungen auf die Künstliche Intelligenz. Mit zwölf und elf Nennungen und damit mit großem Abstand wurden VR-Anwendungen und Sprachassistenten als Technologien mit der größten Zukunftsrelevanz bis 2030 genannt.

Schlussfolgernd kann für den Tourismus in Deutschland festgehalten werden: Ein großer Anteil an der **Relevanz** des schillernden Begriffs der Digitalisierung ist für die Branchenteilnehmer nach wie vor diffus. Die Bedeutung des Themas und die damit anstehenden Veränderungen in der näheren Zukunft sind durchweg bekannt. Die Anwendung der einzelnen Technologien und die Nutzung von Vorteilen für effizientere Geschäftsprozesse und für neue Produkte sind bis dato in der touristischen Praxis jedoch wenig etabliert.

Diese Erkenntnis wurde von den Teilnehmern unseres Workshops „Tourismus 2030: Der Relevanzcheck“ im Mai 2019 noch einmal bestärkt. Gerade junge Unternehmen und Startups machen diese Beobachtung in ihrer alltäglichen Arbeit. Als möglichen Lösungsansatz sehen die

Teilnehmer dabei **moderierte Netzwerke** zwischen etablierten Unternehmen und Startups an, welche durch die Branchenverbände oder die Handelskammern organisiert werden könnten. Außerdem sollte ein operationalisiertes Verständnis der Digitalisierung von Anfang an in Schule, Ausbildung und Studium eingebracht werden, um den Weg vom undifferenzierten Begriff hin zu den einzelnen Bestandteilen der Digitalisierung zu ermöglichen. Dies wird den gemeinsamen Einsatz von Politik, Ausbildungsinstitutionen, Handelskammern, Branchenverbänden und Unternehmen erfordern, ist jedoch von höchster Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Tourismuswirtschaft (Workshop Relevanzcheck 2019).

Konkrete Implikationen für den digitalen Wandel, zugeschnitten auf einzelne Akteursgruppen, sind das Thema der folgenden Kapitel.

3.3 Reiseveranstaltung und -vertrieb

Rund 40 % der in der Delphi-Studie des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes befragten Experten denken, dass der **Online-Vertrieb** den stationären Vertrieb in Deutschland vollständig ersetzen wird. Falls diese Entwicklung eintritt, glauben 16 %, dass dies bis zum Jahr 2023 geschehen wird, 39 % geben einen Zeitraum zwischen den Jahren 2023 und 2030 an (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019). Für einen späteren Eintritt dieser Entwicklung spricht, dass die Generation der Digital Natives erst nach dem Jahr 2030 eine relevante Kaufkraft innehaben wird.

Deshalb sollte sich der in Deutschland traditionell starke stationäre Vertrieb den Entwicklungen der digitalen Transformation nicht verschließen. Aus Sicht der Kunden sollten Reisebüros **digitale Serviceleistungen** anbieten. Mehr als drei Viertel der Kunden wünschen sich eine Unterstützung des Beratungsprozesses durch digitale Geräte, wie z.B. Tablets. Aber auch Live-Webcams der Urlaubsorte und VR-Brillen, mit denen man die Destination oder die Unterkunft vorab erleben kann, sind für mehr als die Hälfte der Kunden gefragt. Eine zusätzliche Serviceleistung kann außerdem die Online-Terminvereinbarung für das Beratungsgespräch im Ladenlokal sein (Bitkom 2018).

REISEBÜROS SOLLTEN DIGITALE SERVICES ANBIETEN

Wenn Sie in ein Reisebüro gehen, welchen dieser Services würden Sie nutzen?

+ Digitale Geräte als Unterstützung zur persönlichen Beratung (z. B. Tablets oder Bildschirm)	78%
+ Ein Bildschirm, auf dem man sich 360°-Bilder ansehen kann	70%
+ Live-Webcam -Display von bestimmten Zielorten	61%
+ VR-Brillen, um das Urlaubsziel schon vorab virtuell erleben zu können	51%
+ Online-Terminvereinbarung	48%

Abbildung 19: Digitale Serviceleistungen in stationären Reisebüros (Quelle: Bitkom 2018)

Dafür, dass der stationäre Vertrieb nicht ersetzt wird, spricht, dass die Beratung bei komplexen und barrierefreien Produkten von Maschinen momentan nicht leistbar ist. Auch ist mittlerweile auf Kundenseite eine Überforderung angesichts des unüberschaubar groß gewordenen Online-Angebots zu beobachten. Für weitere Segmente (z.B. Gruppen- und Fernreisen) und einzelne Zielgruppen gehen die Experten davon aus, dass der stationäre Vertrieb Relevanz behält (siehe auch Kapitel 3.1). Einen zentralen Erfolgsfaktor sehen die befragten Akteure darin, die digitalen Verhaltensmuster der Reisebürokunden für den eigenen Vertrieb und die Kundenbindung zu nutzen (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

Weitere strategische Erfolgsfaktoren zeigen die Delphi-Befragung des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes. Neben digitalen Serviceleistungen ist auch für Reisebüros die Nutzung weiterer **Vertriebskanäle** wie der eigenen Internetseite von zukunftssträchtiger Bedeutung. Gefragt ist der Omnichannel-Vertrieb. Eine evtl. Spezialisierung auf Zielgebiete und die Fokussierung der Kernkompetenzen des stationären Vertriebs, Persönlichkeit und Beratungsqualität, runden schließlich das Bild ab (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

Ein weiteres Vertriebsthema, gleichsam interessant für Veranstalter und Mittler, ist **Mobile Commerce**. Wie eingangs in Kapitel 3.1. beschrieben, besteht in diesem Segment großes, aber bis dato weitgehend ungenutztes Potenzial für die deutschen Akteure. Dies wird durch die Delphi-Studie bestätigt, nur knapp 20 % stimmen der Prognose, dass Deutschland eine führende Rolle im Mobile Commerce spielen wird, voll oder eher zu. Die Gründe für den deutschen „Rückstand“ werden vor allem in dem Fehlen einer bundesweiten Strategie gesehen, um gegenüber den USA und China konkurrenzfähig zu werden. Aber auch ungeklärte Datenschutzfragen, ein hoher bürokratischer Aufwand und die Heterogenität der Branche an sich sind ursächlich für eine nur langsame technologische Weiterentwicklung im mobilen Vertrieb. Die wichtigsten betrieblichen Anpassungen für die Zukunft in diesem Bereich liegen vor allem in dem Aufbau und der Förderung von Fachkompetenzen im Mobile Commerce (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

Die Notwendigkeit des Ausbaus von Fachkompetenzen im mobilen Vertrieb wird auch durch die Ergebnisse des Online-Panels im 4. Quartal 2018 unterstrichen. 64 % der Betriebe halten die Kenntnisse ihrer Belegschaft im Mobile Marketing für verbesserungswürdig, 13 % für nicht vorhanden. Kritischer wird die aktuelle Situation nur im Umgang mit spezifischen IT-Systemen und im Bereich der künstlichen Intelligenz und Robotik gesehen, wo 47 % nicht vorhandene Kompetenzen angeben (eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018).

Aber auch die konsequente Online-Buchbarkeit und -Sichtbarkeit sowie zukunftsorientierte Anpassungen der unternehmenseigenen Homepages im Hinblick z. B. auf Responsive Design und User Interfaces haben ihren Weg bei weitem noch nicht in jeden Betrieb gefunden. Gleiches gilt für die Nutzung der neuen digitalen Technologien für eine individualisierte Kundenansprache und eine damit verbundene Steigerung der Zielgruppenkenntnisse (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

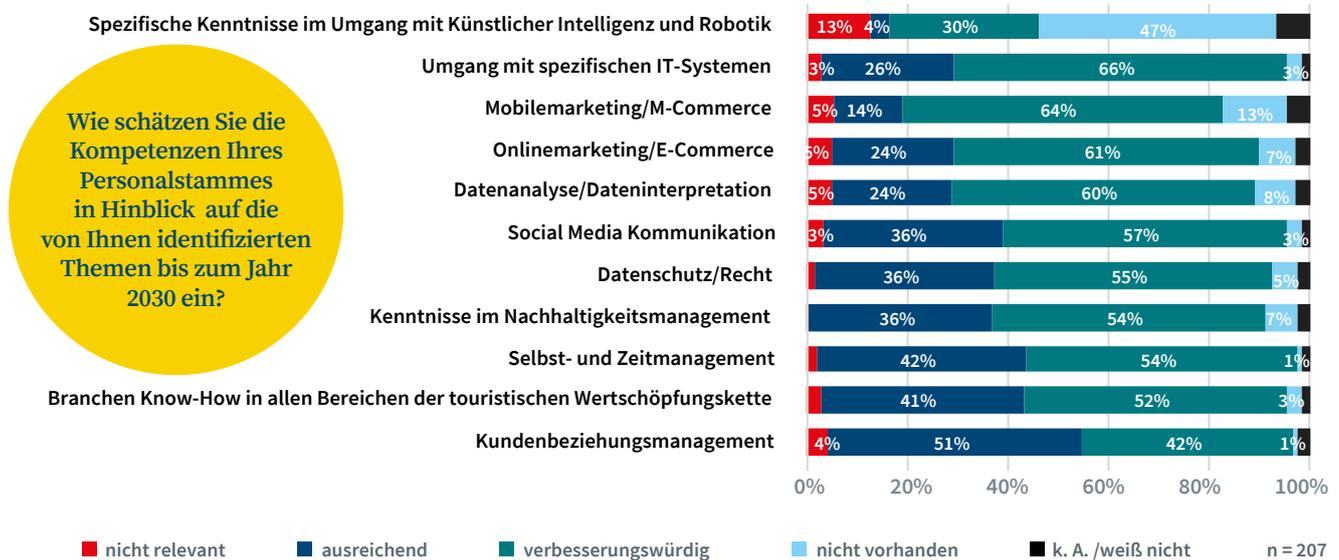


Abbildung 20: Zukünftige Kompetenzen (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)

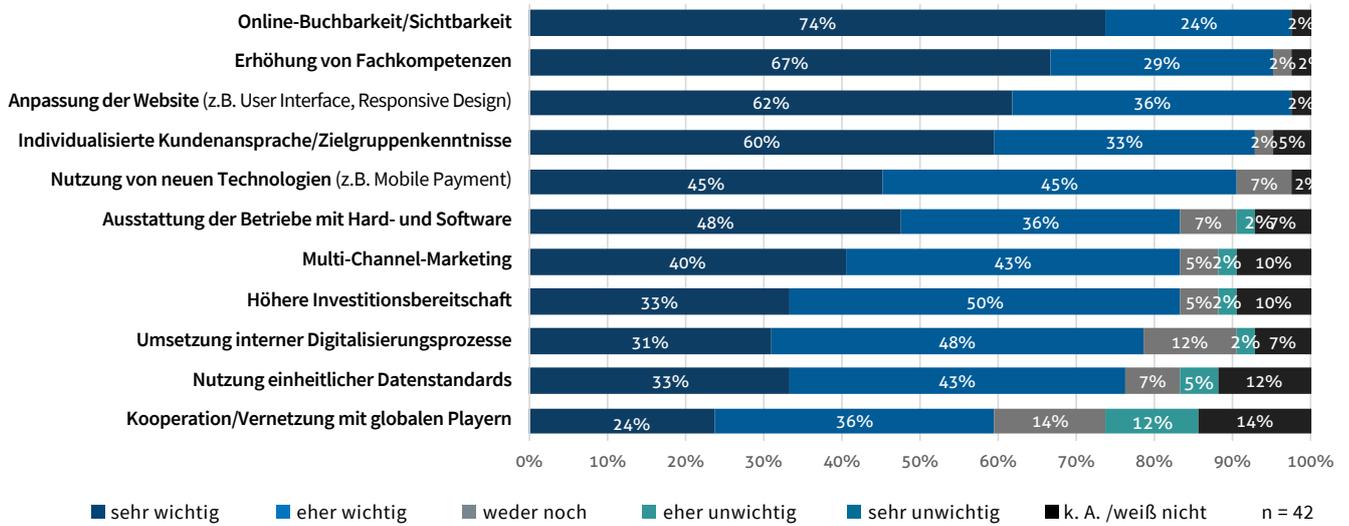


Abbildung 21: Betriebliche Anpassungen zur Erhöhung der Umsätze im mobilen Vertrieb bis 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Die für Kundenakquise und -bindung eingesetzten digitalen Instrumente zeigen ein bis dato eher „traditionelles“ Bild. Technologien mit den größten prognostizierten

Zukunftspotenzialen, wie z. B. Apps werden nur zu einem vergleichsweise geringen Anteil genutzt (eigene Erhebung, Online-Panel 2/2018).

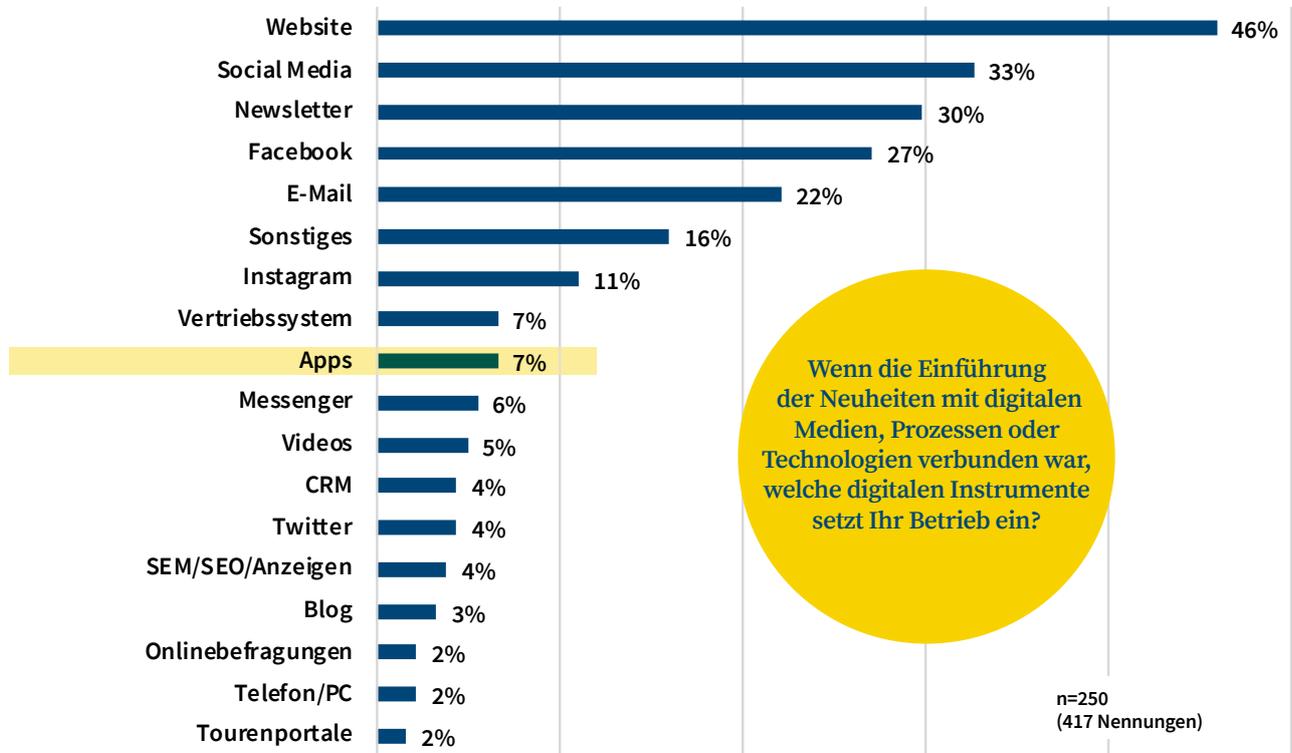


Abbildung 22: Formen der digitalen Kommunikation zur Akquise und Bindung von Kunden (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 2/2018)

3.4 Beherbergung und Aktivitäten

Aus Kundensicht wird die Digitalisierung als Treiber eines notwendigen Veränderungsprozesses in touristischen Unternehmen überdurchschnittlich häufig genannt, insbesondere wenn es um Beherbergungsbetriebe und Anbieter von Touren und Aktivitäten geht (eigene Erhebung, Online-Panel 3/2018). Doch wie sieht die Situation aus der Perspektive der Unternehmen aus?

Grundsätzlich kann der deutsche **Hotelmarkt** als wirtschaftlich gesund eingestuft werden. Bis zum Jahr 2020 wird eine signifikante Kapazitätssteigerung vorausgesagt, große Hotelketten wie Hilton und Motel One planen die Renovierung ihrer Häuser. Auf Grundlage dieser Kapazitätssteigerungen wird den Hotelbuchungen in Deutschland in den nächsten beiden Jahren eine Steigerung von acht Prozent auf 15,9 Milliarden Euro vorausgesagt (Phocuswright 2018).

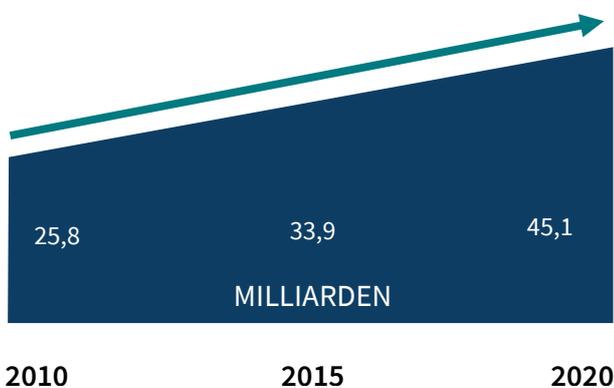


Abbildung 23: Der europäische Markt der privaten Unterkünfte (Quelle: Phocuswright nc. 2018)

Eine der größten, mit der digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen, ist das nach wie vor rasante Wachstum des Marktes der Vermietung von **Privatunterkünften**. Global gesehen ist der Markt der privaten Übernachtungen in einigen Ländern eine relative neue Option bei der Auswahl von Übernachtungsmöglichkeiten. In Europa hat das private Segment jedoch eine lange Tradition. Ausgehend von dem Jahr 2010 mit 25,8 Milliarden Euro wird dem europäischen Markt der Privatvermietungen bis zum Jahr 2020 nahezu eine Verdopplung auf 45,1 Milliarden Euro vorhergesagt.

An dem europäischen Markt hat Deutschland mit 23 % den größten Anteil an der Privatvermietung, England folgt mit 18 %. Das auf Online- und mobilen Vertrieb fokussierte Geschäftsmodell der neuen, erfolgreichen Akteure wie Airbnb steht dabei in starkem Kontrast zum traditionellen Vertriebsmodell privater Vermietungen, das historisch auf direkte Offline-Buchungen ausgerichtet war. Player wie Airbnb geben deshalb mit ihren erfolgreichen und stetig wachsenden digitalen Plattformen den Takt und die Geschwindigkeit der digitalen Transformation in diesem Branchensegment vor (vgl. Phocuswright 2018).

Der Markt für **Touren und Aktivitäten** ist aktuell das weltweit am schnellsten wachsende Segment in der Tourismusbranche. Diese Entwicklung wird entscheidend durch die digitale Transformation vorangetrieben, insbesondere durch den wachsenden Online-Vertrieb, welcher den Anbietern einen wesentlich einfacheren und größeren Zugang zu potenziellen Kunden ermöglicht hat. Der Anteil von Leistungen, die über digitale Plattformen vertrieben wurden, wuchs von 2011 bis 2016 sprunghaft von elf auf 45 Prozent an. Eine weiterhin steigende digitale Transformation bis 2030 wird vorausgesagt. (Phocuswright 2018)

Das Ausmaß der Veränderungen im Gastgewerbe sowie im Markt der Touren und Aktivitäten machen eine Auseinandersetzung mit der Digitalisierung für Leistungsanbieter unumgänglich. An Studien und Konzepten für das Hotel der Zukunft fehlt es indes nicht. Die Ergebnisse des Fraunhofer Instituts im Rahmen des Innovationsnetzwerks „FutureHotel“ liefern bereits umsetzungsfähige Konzepte für u. a. eine individuelle, spezifische Hotelzimmerauswahl des Gastes (ähnlich zum Sitzplatz im Flugzeug), zur zeitlich flexiblen Hotelzimmerbuchung, zum automatisierten Check-In und Check-Out mit variablem Mitarbeiter-einsatz sowie für technisch vernetzte, personalisierbare Innenräume (Smart Environments) (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO 2019).

Weitere digitale Lösungen sind für die gesamte **Customer Journey** des Gastes vorhanden, von der Zimmersuche über Social Media, der Buchung über Apps, der digitalen Gästemappe vor Ort, dem mobilen Bezahlen des Aufenthalts bis zur Bewertung desselben im Nachhinein (better-space 2019).

Bei dieser Vielzahl an digitalen Möglichkeiten wundert es nicht, dass einige Hotels die Digitalisierung auf die Spitze treiben:

- ✦ Das Henn na Hotel in Nagasaki benötigt lediglich für das Bettenmachen und für die Kontrolle der Überwachungskameras menschliches Personal. An der Rezeption kümmert sich eine humanoide Roboterdame oder ein Dinosaurier-Roboter um die Gäste. Die persönlichen Daten werden über einen Touchscreen eingegeben, bevor ein automatisierter Trolley das Gepäck aufs Zimmer bringt.
- ✦ Das NHOW Hotel in Berlin hat seine Meeting-Räume mit holografischer Technologie ausgestattet. Diese 3D-Projektionstechnik ermöglicht es, Teilnehmer aus der Ferne als Holo-Abbilder live ins Meeting zu holen. Auf dieselbe Weise können die Teilnehmer räumliche digitale Abbilder von Produkten und Konzepten im Raum schweben lassen.
- ✦ Das Conrad Hotel auf Rangali Island (Malediven) bietet die Dienste eines „Instagram-Butlers“ an. Er führt die Gäste auf sogenannten „Insta-Trails“ über die Insel. Die Routen sind mit perfekten Locations für atemberaubende Schnappschüsse gespickt.

Angesichts der Vielzahl an digitalen Innovationen sollte es für die Hotellerie vergleichsweise einfach sein, sich auf die digitalen Bedürfnisse der Gäste einzustellen. Die Realität sieht jedoch anders aus. Nicht zuletzt aufgrund der äußerst kleinbetrieblichen Struktur im Gastgewerbe trifft die Vielzahl an Möglichkeiten auf knapp begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen, was ein innovatives Ausprobieren digitaler Möglichkeiten häufig stark eingeschränkt. Dies führte in einigen Untersuchungen bereits zur Schlussfolgerung, dass das Gastgewerbe der digitalen Weiterentwicklung hinterherhinkt, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (Sparkassenverband Saar 2018).

Weiterhin werden die digitalen Möglichkeiten und Erfordernisse noch viel zu selten als strategisches Thema für das gesamte Unternehmen betrachtet. Überwiegend auf den Kunden ausgerichtete Insellösungen sind in der Praxis nach wie vor vorherrschend. Nötig ist aber eine **integrierte digitale Strategie**, die sich in das Unternehmenskonzept einfügt und das Zusammenspiel aller

Unternehmensbereiche definiert – auf nach außen gerichtete Aufgaben ebenso wie auf interne Prozesse. Dabei stellt das Außenmarketing, weder für touristische Betriebe noch für DMOs, wider Erwarten nicht den Bereich mit der höchsten Priorität dar. Vielmehr stehen zunächst die Digitalisierung innerbetrieblicher Prozesse und die Optimierung des Vertriebs für das Gastgewerbe im Fokus (Sparkassenverband Saar 2018).

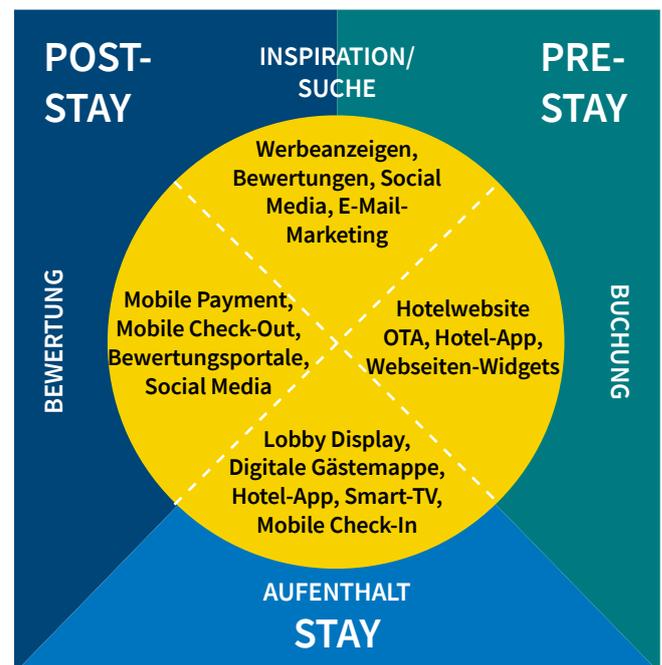


Abbildung 24: Digitale Lösungen entlang der 360° Guest Journey (Quelle: betterspace 2019)

Im Workshop Changemanagement, der durch das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes im September 2018 durchgeführt wurde, hat das Team des Kompetenzzentrums ein fünfstufiges Modell (siehe Abbildung 26) für das Vorgehen bei der Digitalisierung interner Geschäftsprozesse entwickelt. Vor der oft kostspieligen und aufwendigen Einführung von digitalen Erlebnistechnologien ist zunächst Grundlagenarbeit für den digitalen Wandel von Nöten. Diese vollzieht sich idealerweise in fünf Schritten. Als Voraussetzung für die weiteren Schritte ist zuerst ein „Abholen“ und die Sensibilisierung aller Stakeholder wichtig, also der Bereich **Kommunikation und Kultur**. Anschließend kann mit einer **Ist-Analyse** der Status Quo der Digitalisierung der betrieblichen Prozesse erhoben werden. Instrumente wie Interviews, Fragebögen und Workshops sind hierfür geeignet.



Gastgewerbe Digital

AUFGABE: DIGITALISIERUNG BETRIEBLICHER PROZESSE

Prozessoptimierung im Betrieb (Fokus: innen)
Prozessoptimierung im Gästeservice (Fokus: außen)

AUFGABE: VERTRIEBSOPTIMIERUNG

Direktvertrieb über eigene Kanäle
Fremdvertrieb und Channel-Management



Freizeitwirtschaft Digital

AUFGABE: DIGITALES BESUCHSERLEBNIS

Neue Vermittlungs- und Darstellungsformen
Besuchertracking und -lenkung

AUFGABE: ONLINEMARKETING UND VERTRIEB

Neue Einbindungsmöglichkeiten
Onlinevertrieb und -ticketing



Touristinfo Digital

AUFGABE: DATENMANAGEMENT FÜR MEHR KUNDENORIENTIERUNG

Angebotsdigitalisierung
Monitoring und digitales Kundenmanagement

AUFGABE: DIGITALER GÄSTESERVICE UND ERLEBNISORIENTIERUNG

Digitale Gästeinformativ- und -services
Gästeerlebnis/Guest Experience

Abbildung 25: Aufgabenbereiche und digitale Möglichkeiten für das Gastgewerbe, die Freizeitwirtschaft und Touristinformationen (Quelle: Eigene Darstellung nach Sparkassenverband Saar 2018)

Wichtig ist es, genügend Zeit und Ressourcen für die Analyse einzuplanen. Am Ende der Analysen sollten zum einen ein visionäres Leitbild und zum anderen klare und transparente Zielsetzungen stehen, bei deren Erarbeitung die Mitarbeiter einbezogen wurden. Die Ergebnisse der Ist-Analyse ermöglichen darauffolgend die Erarbeitung eines Soll-Konzeptes und digitaler Lösungen. Dafür empfiehlt sich der Einsatz eines Digital Leaders, also eines idealerweise in Vollzeit mit dem Thema Beschäftigten, der eng an das Führungsteam angebunden ist.

Sind die Maßnahmen erarbeitet und priorisiert, kann der **Roll-Out**, also die Übertragung von identifizierten Lösungen auf den Gesamtbetrieb beginnen. Spätestens in dieser Phase sollte eine Projektleitung aufgebaut werden, die den Roll-Out fachlich und kulturell begleitet und das Feedback von Mitarbeitern integriert. Hierin besteht der abschließende Schritt des Modells, permanentes **Feedback und Maintenance**. Grundvoraussetzung dafür sind die zu Beginn festgelegten transparenten Zielsetzungen (How-to „Digitalisierung als Lösung verstehen“ 2018).

Das beschriebene Vorgehen bei der Digitalisierung interner Geschäftsprozesse in fünf Schritten wurde gemeinsam mit den Teilnehmern unseres Workshops „Changemanagement“ im September 2018 erarbeitet. Dabei wurden die einzelnen Schritte mit konkreten Praxismaßnahmen gefüllt (siehe Tabelle 1).

Im Bereich der **Kultur und Kommunikation** müssen Berührungspunkte mit der Digitalisierung genommen und ein tieferes Bewusstsein und Verständnis für Digitalisierung geschaffen werden.

Auch im Bereich des Gastgewerbes und der Touren und Aktivitäten ist Digitalisierung oft nicht mehr als ein „Buzzword“, ohne dass der Nutzen einzelner Maßnahmen und Instrumente bekannt ist. Die Etablierung einer auf Digitalisierung spezialisierten „Unternehmerschule“ mit Seminaren für Mitarbeiter und Trainings für Führungskräfte kann dabei helfen, **Digitalisierung als Lösung** und nicht als Aufgabe zu verstehen. Außerdem könnten hier die Potenziale und Mehrwerte einzelner Lösungen vermittelt werden.

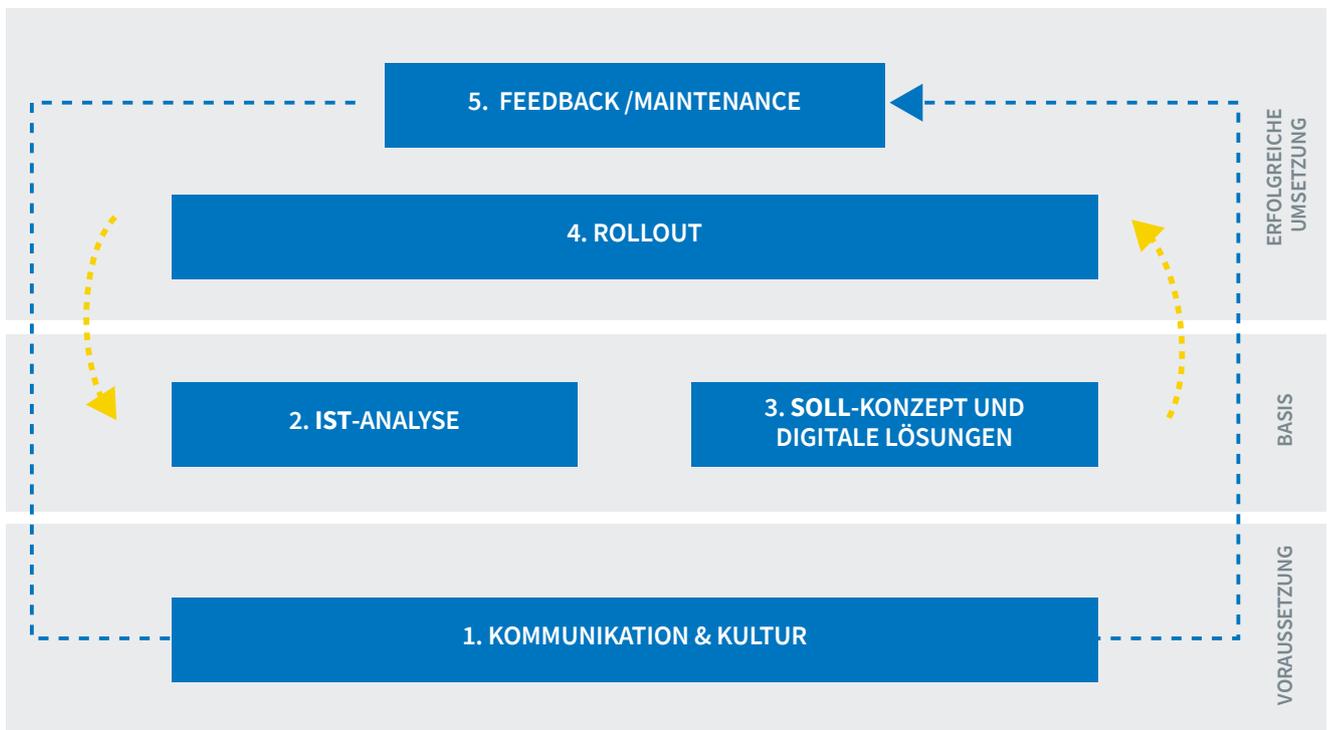


Abbildung 26: Vorgehen bei der Digitalisierung interner Geschäftsprozesse (Quelle: How-to „Digitalisierung als Lösung verstehen“ 2018)

Spätestens mit Beginn der Phase der Ist-Analyse und während der Soll-Konzeption sollte sich die Digitalisierung auch bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Aufbauorganisation wiederfinden. Idealerweise anhand der Einstellung von „Digitalisierungsmanagern“, die dabei helfen können, das Urteilsvermögen bei der Einführung neuer Technologien zu schärfen und mit ersten Erfolgen Lust auf „mehr“ Digitalisierung machen können. Ist dies nicht möglich, kann der Einsatz von „Digitallotsen“ sinnvoll sein, die beratend für mehrere Unternehmen tätig sein können.

Während des Roll-Outs kann mit **Widerständen** gegen die digitalen Veränderungen mittels geeigneter Formate, wie internen Meetings und Labs mit Follow-up-Terminen umgegangen werden (Workshop Changemanagement 2018). Tabelle 1 zeigt die im Rahmen des Workshops betrachteten Herausforderung und die erarbeiteten Lösungsvorschläge.

	HERAUSFORDERUNGEN	LÖSUNGSVORSCHLÄGE
KOMMUNIKATION & KULTUR	<ul style="list-style-type: none"> + Berührungängste + Basisverständnis fehlt (Online Marketing, Leitbild, Organisationsstruktur, rechtliche Voraussetzungen) + Mangelnde Risikobereitschaft + Fehlende Neugier und Leidenschaft + Fehlendes Bewusstsein für Digitalisierung + Mangelnde Ausbildung + Keine Fehlerkultur + Patriarchalische Führungskultur (Hierarchien & starre Strukturen) + Digitalisierung als „Buzz Word“ + Unzufriedenheit nicht groß genug („es läuft noch“) 	<ul style="list-style-type: none"> + Wissensmanagement + Informationen auf verschiedenen Kanälen zielgruppenspezifisch aufbereiten + Persönlicher Dialog und regionale Stammtische (Start-Hilfe) + Sensibilisierung → Imagekampagne, z. B. „Lass den Klick in deiner Stadt“ + Unternehmerschule (Seminare, Workshops, Trainings für Führungskräfte) + Digitalisierung als Lösung verstehen und nicht als Aufgabe + Potenziale und Mehrwert sichtbar machen
IST-ANALYSE	<ul style="list-style-type: none"> + Fehlende Zeit & Ressourcen + Keine klare Zielsetzung und „Over-Management“ bzw. fehlende Ansagen der Führung + Fehlendes Leitbild + Hemmnisse + Tagesgeschäft hindert den Blick auf das Ganze 	<ul style="list-style-type: none"> + Mehr Freiheiten & Manpower, ruhigere Abläufe + Greifbare Digitalisierungsziele, strategischen Mehrwert und KPIs formulieren + Ziele herunterbrechen + Einsatz von Digitallotsen (Helfer vor Ort)
SOLL-KONZEPT UND DIGITALE LÖSUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> + Fehlendes Urteilsvermögen („Was hilft denn?“) 	<ul style="list-style-type: none"> + Digitalisierung/Change-Manager einstellen (Bewusstsein schaffen, Kompetenz) Quick-Wins schaffen („Lust auf mehr“) + Am Beispiel eines Reisebüros: Vom Berater zum Verkäufer (Wissen gibt es im Markt bereits)
ROLL-OUT	<ul style="list-style-type: none"> + Aktives Blockieren von Prozessen, Widerstände im Unternehmen + Mangelnde Zuständigkeiten (Wer macht was?) + Fehlende Kompetenz in der Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> + Individuelle Ansprache von Mitarbeitern bzw. Stakeholder die Widerstand leisten + Schaffung geeigneter Formate (Interne Meetings, Labs, Follow-up Termine) + Jedes einzelne Problem ernst nehmen
FEEDBACK & MAINTENANCE	<ul style="list-style-type: none"> + Keine oder fehlende Zielvorgaben + Fehlendes Lob und Feedback + Zu wenig Aufmerksamkeit und Interesse vom Management + Fehlendes Interesse für die Zahlen/ Erfolgskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> + Lösungen für diese Phase finden sich im Prozessschritt „Kommunikation und Kultur“

Tabelle 1: Herausforderungen und Lösungsvorschläge bei der Umsetzung der Digitalisierung in den internen Geschäftsprozessen (Quelle: Workshop Changemanagement 2018)

Auf Basis dieser grundlegenden Maßnahmen können die digitalen Möglichkeiten der innerbetrieblichen Prozessoptimierung ausgeschöpft werden. Für die verschiedenen Unternehmensbereiche sind dabei insbesondere hervorzuheben (Sparkassenverband Saar 2018):

Digitalisierte Warenbeschaffung: Viele gastgewerbliche Betriebe verfügen bereits über ein elektronisches Procurement-System, das es ermöglicht, Produkte lieferantenübergreifend in einem Online-System zu ordern. Preise können hier transparent gegenübergestellt und verglichen werden. Über die Verzahnung mit Inventur-, Kassen- und Buchhaltungssystemen ergeben sich weitere Effizienzvorteile. Eine weitere Automatisierung, z. B. durch Kühlschränke, die Bestellungen und Lieferservice von ausgegangenen Produkten eigenständig durchführen, ist bereits in der Entwicklung.

Digitale Kassensysteme: Laut einer Studie der Deutschen Telekom aus dem Jahre 2017 verfügen erst 51 % der im deutschen Gastgewerbe tätigen Betriebe über ein digitales Kassensystem. Durch das Aufnehmen von Bestellungen über ein mobiles Endgerät werden die Aufträge direkt in die Küche weitergeleitet und die Kommunikationswege zwischen Küche und Service deutlich verkürzt. Für das Management stehen auf diese Weise alle Umsätze sofort in der Datenbank zur Verfügung, was eine schnellere Reaktion möglich macht.

Intelligente Zimmersteuerung: Die Vorteile einer intelligenten Heimsteuerung per Smartphone resultieren aus dem Gästenutzen (zum Beispiel durch individuell angepasste Steuerung) sowie aus Kosteneinsparpotenzialen (zum Beispiel durch geringeren Energieverbrauch).

Küche 4.0: Eine digitale Unterstützung für Basisarbeiten kann Freiräume für Köche schaffen. Die digitale Erfassung, Weitergabe und Dokumentation von Temperaturen der Lebensmittel ist in vielen Betrieben bereits üblich. Aber auch Bereiche wie die Rückverfolgung von Prozessen, Instandhaltungs- und Energiemanagement spielen in der Küche 4.0 zunehmend eine Rolle und treiben die digitale Vernetzung von Systemen und Technik voran.

Digitales Management: Eine digitale Buchhaltungssoftware ist in den meisten Betrieben bereits Alltag. Allerdings lassen sich viele Verwaltungsbereiche digitalisieren und damit automatisieren. Von der Personalplanung bis zum Datenmanagement werden bereits Softwarelösungen angeboten.

Die intelligente Auswahl und der effiziente Einsatz der vorgestellten sowie weiterer digitaler Lösungen ermöglichen schließlich die Verwirklichung einer Vision vom „Hotel 2030“, wie sie Abbildung 27 zeigt.

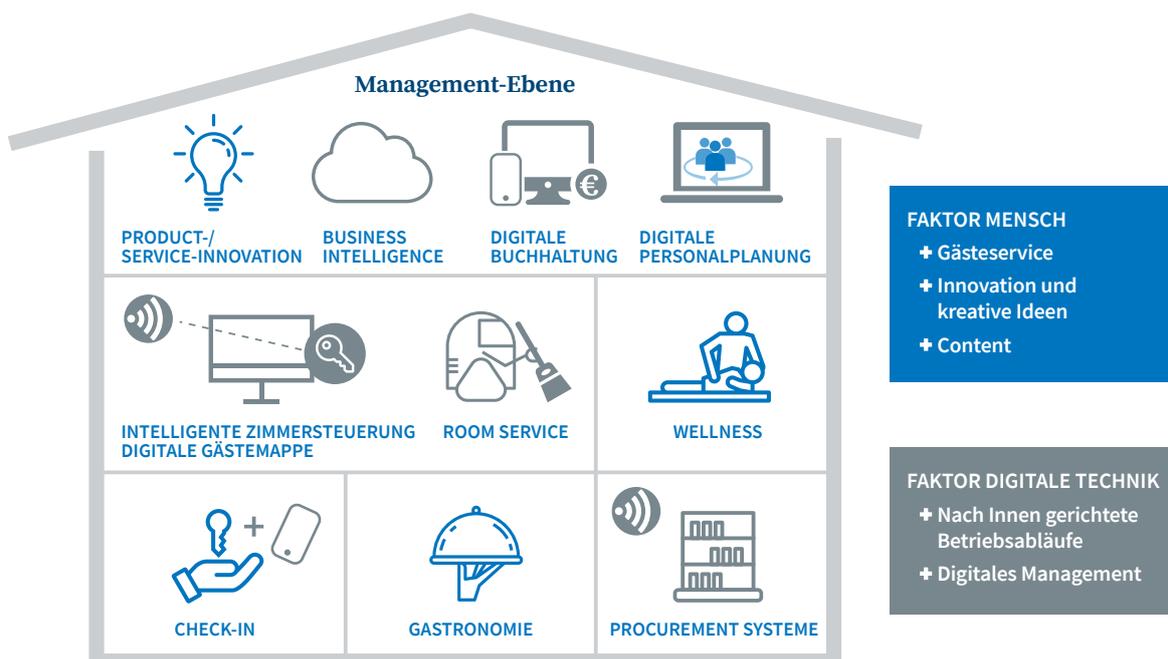


Abbildung 27: Das Hotel 2030 zwischen Mensch und Technik (Quelle: Eigene Darstellung nach Sparkassenverband Saar 2018)

3.5 Destinationsmanagement

Das grundlegende Rollenverständnis und die Tätigkeitsbereiche von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) sind immer wieder Gegenstand der wissenschaftlichen und brancheninternen Diskussion geworden. Die klassischen Aufgabengebiete von DMOs, wie Kommunikation, Marketing und Vertrieb, werden dabei vermehrt hinsichtlich ihrer Effektivität und Leistungsfähigkeit gegenüber privaten Organisationen in Frage gestellt. Angesichts der unterschiedlichen Service- und Produktqualität von Leistungsträgern innerhalb einer Destination, den oft kleinen und zersplitterten Budgets sowie den wechselnden politischen Einflüssen wird darüber diskutiert, in welchem Ausmaß DMOs die zentralen Marketingfragen und die Positionierung ihrer Destination tatsächlich beeinflussen können. Vor allem aber übernehmen digitale Plattformen in immer größerem Ausmaß den Vertrieb und die Kommunikationsaufgaben für Destinationen (vgl. Eisenstein 2018; Beritelli/Laesser 2019).

Entgegen dem traditionellen Bild wird eine Destination aktuell zunehmend weniger als eine Marke, sondern eher als ein durch den Gast „geschaffener“ Erlebnisraum betrachtet, in dem sich die Gäste einzeln oder in der Masse in vielen Besucherströmen bewegen.

Die Identifikation und Berücksichtigung dieser strategi-

schen Besucherströme für das Destinationsmanagement und -marketing stellt für viele Autoren eine Hauptaufgabe der DMO der Zukunft dar (vgl. Beritelli/Laesser 2019).

Die Nutzung dieser Besucherströme für die Marketingaufgaben einer DMO sowie deren Steuerung und Lenkung setzt dabei die Erhebung einer Reihe von zielgruppenbezogenen Informationen voraus:

1. Wer und warum?

Welche homogenen Gästeströme können wir identifizieren? Was treibt diese Gäste zu uns? Welche Motivation verbinden sie mit ihrem Besuch?

2. Was und wann?

Was tun die Gäste, wenn sie bei uns sind? Wieviel und wie konsumieren sie? Wann kommen sie zu uns?

3. Wo?

Woher kommen sie? Wo bewegen sie sich? Wo bleiben sie? (Beritelli et al. 2014)

Auf Basis dieser theoretischen Betrachtungen haben die Teilnehmer des Symposiums "Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels" des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes im Juni 2019 in Regensburg an dem Aufgabenspektrum der DMO bis zum Jahr 2030 gearbeitet (siehe auch Kap. 5). Dabei wurde deutlich, dass die



Abbildung 28: Aufgabenspektrum der DMO 2030 (Quelle: Eigene Darstellung; Bild: Altmann, G., Pixabay)

umfangreichen Schnittstellen- und Koordinationsfunktionen, z. B. in der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern und weiteren Akteuren, von DMOs stark datengetrieben sind. Die **digitale Bereitstellung und Distribution von Daten** gilt als relevante Aufgabe, die weiter zu spezifizieren ist.

Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass Besucherlenkung, Informationsvermittlung und Empfehlungsmanagement sowie die damit verbundene digitalen Technologien immer mehr an Bedeutung für die **Aufgabengebiete von DMO** gewinnen (Beritelli et al. 2014). Bereits jetzt wird jede zehnte Reiseaktivität in Deutschland vor Ort am selben Tag mit dem mobilen Internet gebucht und knapp ein Drittel nutzen das mobile Internet zur Navigation, 35 Prozent zur Information (FUR 2019). Für die nähere Zukunft wird erwartet, dass smarte Assistenten den Tourismus vor Ort in ähnlichem Ausmaß prägen werden, wie Smartphones dies bereits getan haben. Unter smarten Assistenten werden dabei digitale Ansprechpartner verstanden, die natürliche Sprachen verstehen und dem Nutzer als Berater zur Verfügung stehen (GDI 2019).

Mit dem aktuellen sowie dem für die Zukunft prognostizierten Gästeverhalten und der sich ändernden Aufgaben-

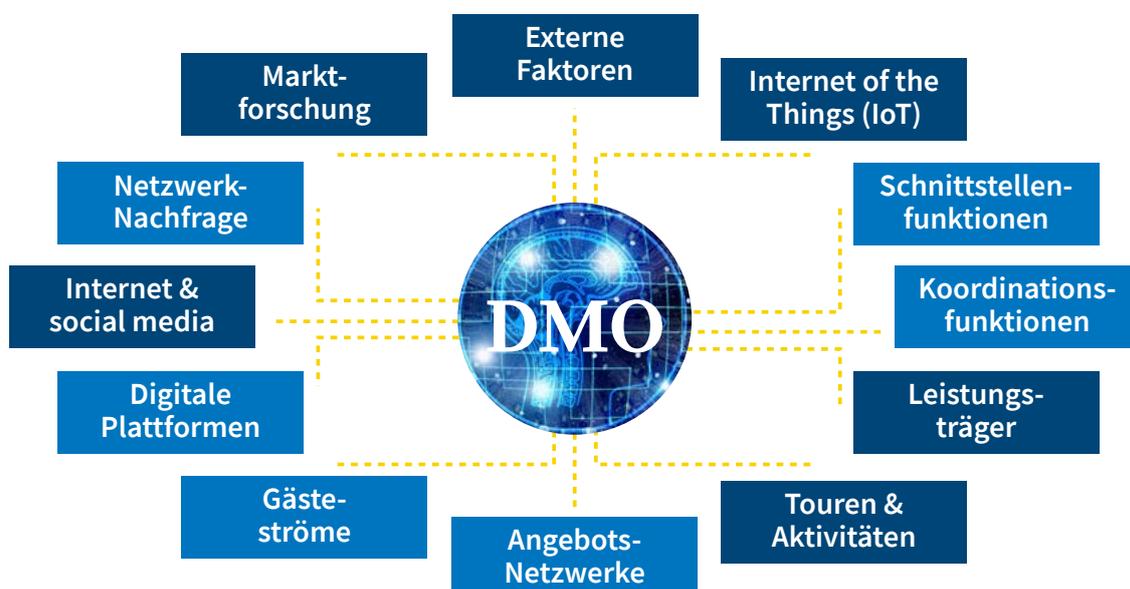
struktur immanent verbunden ist eine zunächst unüberschaubar wirkende „Datenflut“ (Big Data), die bewältigt und analysiert werden muss (vgl. Beritelli et al. 2014).

Um dem Kunden ein digitales Reiseerlebnis entlang der gesamten Customer Journey bieten zu können, sind **Datenbank-Systeme** der DMO ein zentraler Erfolgsfaktor (Wimmer 2017).

Die DMO der Zukunft sollte demnach Informationen aus einer Vielzahl von Datenquellen erheben, koordinieren, standardisieren, pflegen und analysieren. Hierzu gehören neben der eigenen und externen Marktforschung vor allem die Daten aus den erwähnten Schnittstellen- und Koordinationsfunktionen, aber auch Daten von digitalen Buchungs- und Social Media-Plattformen.

Die Nutzung von Datenquellen durch DMOs war ebenfalls Thema auf dem von unserem Partner, der Netzvitamine GmbH, veranstaltetem Destinationcamp 2018. In einem vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes moderierten Workshop wurde deutlich, dass Veranstaltungsdatenbanken und Gastgeberdaten bereits überwiegend verfügbar sind und genutzt werden.

Datenquellen der DMO 2030



Bewegungsdaten von Gästen, Buchungsdaten von Plattformen und Echtzeitverfügbarkeiten der Leistungsträger werden aktuell eher gewünscht als genutzt und sind selten verfügbar (Rogl & Thiele 2018).

Auf Basis einer Zusammenführung der aktuellen Forschung und den Ergebnissen unserer eigenen Erhebungen und Workshops entstand damit die in Abbildung 29 skizzierte Übersicht über die von DMOs im Jahr 2030 genutzten Datenquellen.

Nach Sammlung der Daten müssen diese standardisiert und analysiert werden, um sie für die beteiligten Leistungsträger und Partner transparent zu machen. Für ein individuelles Reiseerlebnis der Gäste entlang der Customer Journey müssen die Daten außerdem personalisiert werden. Insgesamt muss also der Sprung von „Big Data“ zu „Smart Data“ gelingen.

Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes und kompetentes **Datenmanagement**. Diese Ansicht wurde sowohl in unseren Workshops als auch in unseren Delphi-Studien durchwegs unterstützt. Den Eintritt der These „Datenmanagement ist die wichtigste Aufgabe im Marketing touristischer Betriebe“ halten 60 % der befragten Experten für „sehr wahrscheinlich“ und 29 % für „eher wahrscheinlich“. Ebenfalls 60 Prozent terminieren den Eintritt der These auf einen kurzfristigen Zeitraum vor dem Jahr 2023. Dem gegenüber stehen insgesamt 92 % der Befragten, die in diesem Bereich fehlendes Know-how und/oder Fachkräftemangel sehen (Nennungen „stimme voll zu“ und „stimme eher zu“). Weitere Barrieren für die Umsetzung der Digitalisierung sehen die Befragten in der allgemeinen Einstellung gegenüber der Digitalisierung, der Angst vor Veränderungen und der fehlenden Infrastruktur (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

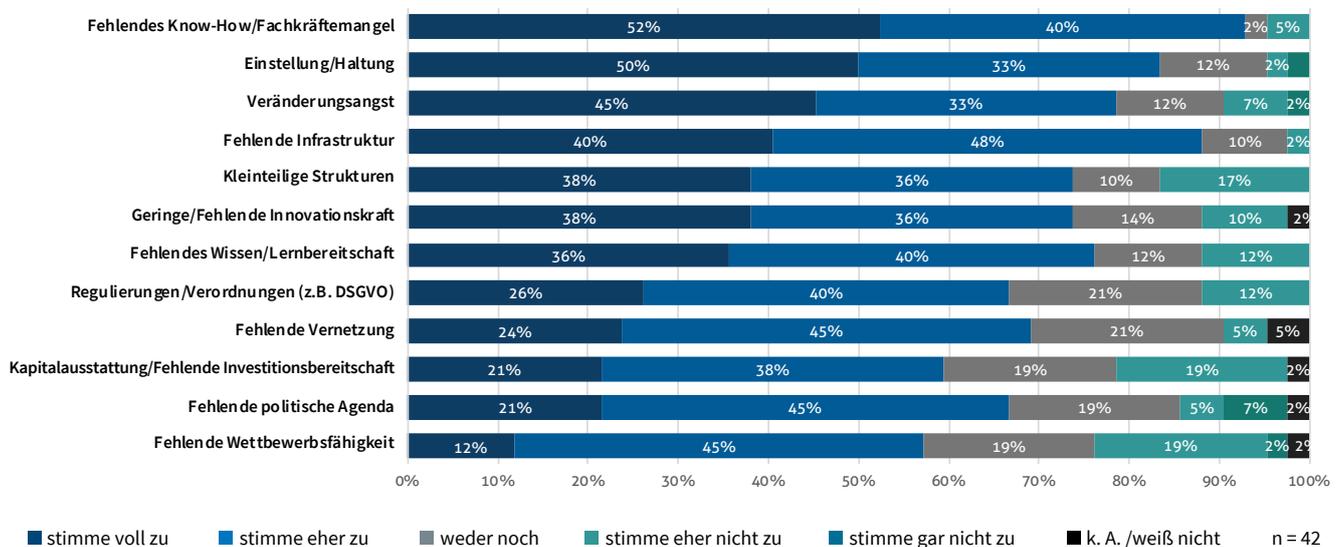


Abbildung 30: Barrieren Digitalisierung 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

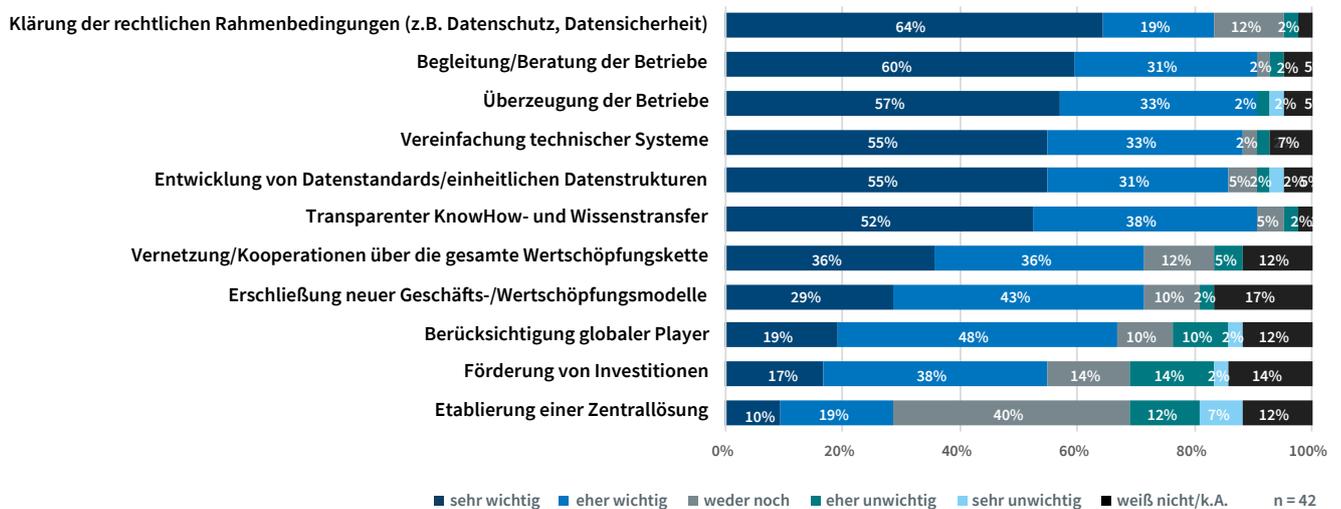


Abbildung 31: Förderung von Open Data Systemen in touristischen Betrieben (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Voraussetzung des touristischen Datenmanagements der Zukunft ist laut den Teilnehmern unseres Workshops „Tourismus 2030: Der Relevanzcheck“ vom 09. Mai 2019 die Etablierung einer **Open-Data-Strategie** (Workshop Relevanzcheck 2019). Durch die bundesweiten Aktivitäten, koordiniert durch die DZT, bei der Erstellung eines DACH-KG in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von touristischen Organisationen und Forschungseinrichtungen aus Deutschland, Österreich und Südtirol rückt das Thema aktuell immer stärker ins Bewusstsein. Die wichtigsten Punkte für die Förderung einer solchen Open Data Strategie und eines professionellen Datenmanagements im Tourismus sind für die Teilnehmer unserer Delphi-Studie vor allem die Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen, die Beratung der einzelnen Betriebe, die Vereinfachung technischer Systeme und die Entwicklung von einheitlichen Datenstandards und -strukturen (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

Folgende konkrete Maßnahmen für die Sicherstellung eines erfolgreichen Datenmanagements in der Tourismusbranche wurden in unserem Workshop „Tourismus 2030: Der Relevanzcheck“ erarbeitet:

- + Schaffung und Förderung von Kompetenzen – Big Data und Smart Data
- + Kontinuierliche Entwicklung der Kompetenzen
- + Interne Umstrukturierung in den Betrieben, Datenmanagement fest in der Organisationsstruktur verankern
- + Umverteilung von Aufgaben und Budget
- + Schaffung der technischen Voraussetzungen
- + Schnittstellenmanagement und Netzwerkbildung von den Leistungsträgern bis hin zu den Landesmarketingorganisationen (Workshop Relevanzcheck 2019).

3.6 Resümee

Die Digitalisierung der Tourismusbranche ist im vollen Gange und nimmt aktuell sogar noch an Fahrt auf. Wer mit der enormen Geschwindigkeit der digitalen Transformation nicht Schritt halten kann, dessen Position im Wettbewerb wird sich nahezu unweigerlich verschlechtern. Eine Vielzahl von Barrieren und Herausforderungen sind damit verbunden, die von der Branche bewältigt werden müssen.

Erschwerend kommt hinzu, dass das **Verständnis** für den so häufig gebrauchten Begriff „Digitalisierung“ in der Tourismusbranche noch immer weitgehend diffus ist. Die konkreten Anwendungsmöglichkeiten und Einsatzgebiete von Zukunftstechnologien wie z. B. der Künstlichen Intelligenz haben zum größten Teil ihren Weg in die Praxis noch nicht gefunden. Auch mangelt es den Betrieben in dieser Hinsicht an Fachpersonal und Fachkompetenz. Diese Herausforderung wird den gemeinsamen Einsatz von Politik, Ausbildungsinstitutionen, Handelskammern, Branchenverbänden und Akteuren erfordern.

In den vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes moderierten Veranstaltungen wurde deutlich, dass die Problematik unter den Teilnehmern bereits erkannt wurde. Ideen und Maßnahmen, wie **moderierte Netzwerke** zwischen etablierten Unternehmen und Startups sowie die differenziertere Einbringung der Digitalisierung in Schule, Ausbildung und Studium sind ausgearbeitet worden und werden weiterverfolgt.

Auch die Akteure in den einzelnen Segmenten der Branche müssen sich den spezifischen Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Zusammengefasst sollte sich dabei weniger auf plakative, rein erlebnisorientierte Einzeltechnologien und Insellösungen konzentriert werden und branchenübergreifende Spezifikationen bedacht und weiterentwickelt werden. In der Digitalisierung stehen vielmehr **innerbetriebliche Prozesse** und die Professionalisierung und Vereinheitlichung des Datenmanagements an erster Stelle. Gleiches gilt für den Ausbau und die Professionalisierung des mobilen Online-Vertriebs, der noch ein großes Potenzial für die deutsche Tourismusindustrie bereithält.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie ermöglicht neue Geschäftsmodelle und effizientere Prozesse und damit gleichzeitig eine stärkere Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen der touristischen Akteure. Um diese zu identifizieren und für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung deutscher Destinationen bis zum Jahr 2030 nutzen zu können, bedarf es einiger struktureller Voraussetzungen. Diese werden in Kapitel 5 ausführlich beschrieben.

Die Vielzahl von engagierten Akteuren und innovativen Konzepten, die wir im Rahmen unserer Arbeit und unseren Veranstaltungen erleben, lassen eine Meisterung der mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen als gesichert erscheinen. Eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Tourismusbranche für das Jahr 2030 und darüber hinaus verspricht auch die positive Entwicklung des internationalen Tourismusmarktes, die im folgenden Kapitel genauer betrachtet wird.



Zum Nachlesen:

Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S. (2014): Prozessorientierung im Destinationsmanagement. In: Marketing Review St. Gallen 6 – 2014, S. 34-46

Beritelli, P., Laesser, C. (2019): Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich ‘Gäste holen’ – Die Aufklärung eines Cargo-Kults. In: Neue Technologien und Kommunikation im alpinen Tourismus - Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/2019, S. 53-83

Bernabeu, M., Mazon, J-N., Giner, D., Baidal, J. (2016): Big Data and Smart Tourism Destinations: Challenges and opportunities from an industry perspective.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Marco_A_Celdran_Bernabeu/publication/310793861_Big_Data_and_Smart_Tourism_Destinations_Challenges_and_opportunities_from_an_industry_perspective/links/5836f2d108aec3fe331e1f16/Big-Data-and-Smart-Tourism-Destinations-Challenges-and-opportunities-from-an-industry-perspective.pdf

Butterspace (2019): Digitalisierung der Hotellerie – Fünf vor Zwölf – Teil 1.

URL: <https://butterspace360.com/de/digitalisierung/hotellerie-fuenf-vor-zwoelf-teil-1-954/>

Bitkom (2018): Die Zukunft des Reisens ist digital.

URL: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/bitkom-pressekonferenz-die_zukunft_des_reisens_ist_digital-070318-praesentation.pdf

DRV (2019): Der Deutsche Reisemarkt – Zahlen und Fakten 2018.

URL: https://www.driv.de/securedl/142/0/0/1571843211/b16acc10f08d24b9108d91f76daec0b63f758bb7/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/19-03-04_DRV_ZahlenFakten_2018.pdf

Eisenstein, B. (2018): Markenführung von Destinationen – Zwischen ökonomischem Nutzen, sozialer Konstruktion und Machbarkeit. In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, (10) 1, S. 67-95

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2019): Wie sieht das Hotel der Zukunft aus?

URL: <https://www.futurehotel.de/>

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML (2016): Digitalisierung im Tourismus in Bayern - ein Handlungsleitfaden für Tourismusdestinationen.

URL: https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Themen/Tourismus/Dokumente_und_Cover/2016-12-09_Handlungsleitfaden_fuer_Tourismusdestinationen.pdf

FUR (2018): Reiseanalyse 2018 - Erste ausgewählte Ergebnisse der 48. Reiseanalyse zur ITB 2018.

URL: https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/06/RA2018_Erste-Ergebnisse_DE.pdf

GDI Gottlieb Duttweiler Institute (2019): Unterwegs mit smarten Assistenten – Ein Szenario zum Reisen der Zukunft. Luzern

Global Center for Digital Business Transformation (2019): Digital Vortex – How Digital Disruption Is Redefining Industries.

URL: <https://www.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864a79369ba8405a/digital-vortex.pdf>



Zum Nachlesen:

Godin, S. (2008): Five easy pieces.

URL: <https://seths.blog/2008/06/five-easy-piece/>

Groß, N. (2018): Die digitale DNA – Was erfolgreiche Digitalisierer auszeichnet.

URL: <https://kanal-egal.de/die-digitale-dna-was-erfolgreiche-digitalisierer-auszeichnet/>

Henry, N. (2018): Convergence of Travel & AI.

URL: https://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_dl_all/itbk_praesentationen2018/ITB_Marketing__Distribution_Day_ITB_Executive_Interview_AI_In_The_Travel_Industry_Noreen_Henry.pdf

Hoppe, M. (2018): Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft: Trends und Folgewirkungen – Erfahrungen aus der Hotellerie und von Reiseveranstaltern. Stuttgart

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Delphi-Studie

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): How-To Digitalisierung: Digitalisierung als Lösung verstehen.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/How-Tos/How-To-Digitalisierung.pdf>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q2/2018. Innovationen im Tourismus.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q2.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q3/2018. Veränderungen im Tourismus.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q3.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q4/2018. Tourismus 2030.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q4.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Symposium „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“ 2019

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Workshop Changemanagement.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/133-neuer-workshop-wandel-braucht-fuehrung-und-orientierung>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Nachhaltigkeit.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/262-unsere-verantwortung-fuer-nachhaltigkeit-zuerst-das-angebot-dann-die-nachfrage>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Tourismus2030 – Der Relevanz-Check 2019.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/232-der-relevanzcheck-was-bewegt-uns-im-tourismus-2030>

Neugebauer, R. (2018): Fraunhofer-Forschungsfokus: Digitalisierung – Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. München

Neuhofer, B. & Rainoldi, M. (2016): Experience Economy und Digitalisierung. In: Fettner, F. & Reizenhahn, T. (Hrsg.): Tourismus Wissen quarterly, S. 259 – 262. Wien

OSV Ostdeutscher Sparkassenverband (2016): Die Zukunft ist jetzt – Wie der Digitale Wandel den Ostdeutschland-Tourismus verändert.

URL: https://osv-online.de/wp-content/uploads/Sparkassen-Tourismusbarometer_2016.pdf

Phocuswright Inc. (2018): Tourism in Germany 2030

Rogl, D. & Thiele, F. (2018): Destination Camp ´18 – Werkschau. Sonthofen

Sparkassenverband Saar (2018): Digitalisierung im Saarland-Tourismus – Chance und Herausforderung für Gastgewerbe, Freizeitwirtschaft und Tourist-Informationen.

URL: https://www.svsaar.de/fileadmin/user_upload/Tourismusbarometer_2018.pdf

Team neusta (2018): Neugier schlägt Roboter?!. Berlin

VIR (2019): Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt.

URL: https://v-i-r.de/wp-content/uploads/2019/03/webversion_vir_df2019.pdf

Von Laffert, B. (2016): Die digitale DNA von Unternehmen - vom Leichtmut der Gründer zum Dilemma der Vorstände.

URL: download.oktopos.de/Die_digitale_DNA_von_Unternehmen.pdf

Wimmer, H. (2017): Leitfaden für die Digitalisierung von Tourismus-Destinationen.

URL: https://conference.outdooractive.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/10/Leitfaden_Digitale_Destinationen.pdf

4 Internationalisierung

Wertschätzung als Grundpfeiler im Tourismus



Die fortschreitende Internationalisierung der Tourismuswirtschaft hat viele Folgen. Zum einen ermöglicht sie die Teilnahme am zunehmenden **globalen Wettbewerb** touristischer Anbieter sowie die **Teilhabe am Wirtschaftswachstum** etwa durch die steigende Anzahl internationaler Reisen. Gleichzeitig erfordert sie Offenheit gegenüber neuen Märkten, Zielgruppen und Arbeitskräften aus dem Ausland.

Der internationale Tourismus kann einen wirtschaftlichen Entwicklungsmotor insbesondere für Entwicklungs- und Schwellenländer darstellen. In Zukunft wird es jedoch nicht darum gehen, internationales Wachstum „um jeden Preis“ anzustreben, sondern die Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen gleichermaßen zu berücksichtigen. Dabei gilt Wertschätzung als wesentliche Voraussetzung. Sie wird als innere Einstellung gegenüber der Branche verstanden, den im Tourismus Arbeitenden und den Reisenden zu verstehen. Sie richtet sich dabei vor allem nach dem wahrnehmbaren Wert, der dem Tourismus von Betrieben, Beschäftigten, Bevölkerung und politischen Entscheidungsträgern beigemessen wird.

Was bedeutet das konkret für den Tourismus in Deutschland? Die Antworten:

In der vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes durchgeführten Delphi-Befragung haben die Experten folgende Thesen zur Internationalisierung beurteilt:

- ✦ **These 1:** Deutsche touristische Startups sind schnell und sichern sich Marktanteile gegenüber chinesischen Firmen.
- ✦ **These 2:** Die deutsche Tourismuswirtschaft arbeitet kunden- und ergebnisorientiert in Netzwerken über alle Segmente hinweg zusammen und ermöglicht so organisches nachhaltiges Wachstum.
- ✦ **These 3:** Das Übernachtungsaufkommen aus China wird sich vervielfachen und die USA als wichtigsten Quellmarkt außerhalb Europas ablösen.
- ✦ **These 4:** Deutschland als Reiseziel entwickelt sich zu einer kulturell offenen, mehrsprachigen Destination.

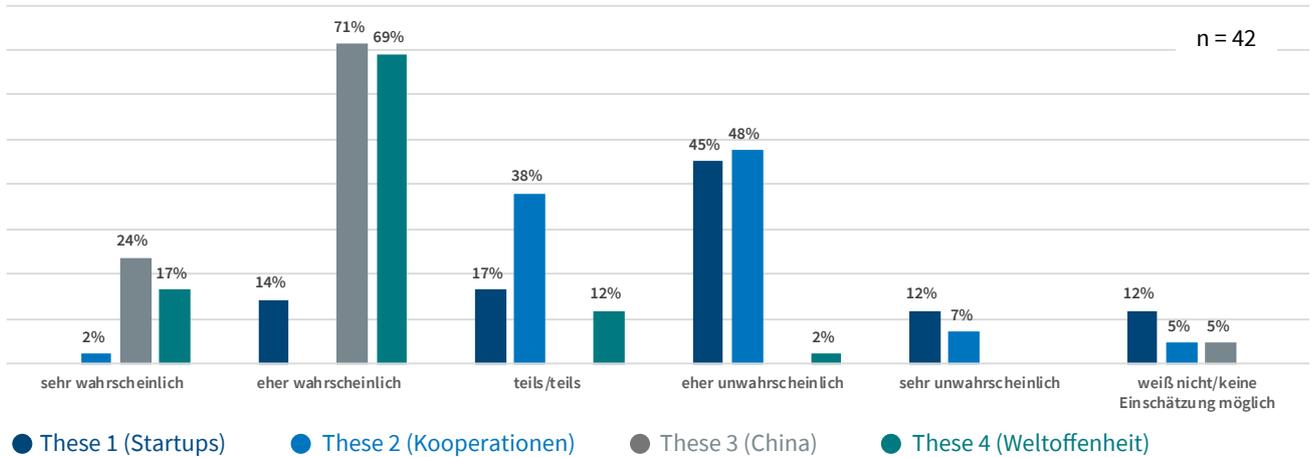


Abbildung 32: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zur Internationalisierung (Quelle: Eigene Erhebungen, Delphi-Studie 2019)

Abbildung 32 zeigt die bewertete Eintrittswahrscheinlichkeit der Thesen. Demnach hält die Hälfte der Experten das Aufstreben deutscher Startups und die Zusammenarbeit der Tourismuswirtschaft für unwahrscheinlich. Dass China zukünftig der wichtigste Quellmarkt außerhalb Europas sein wird und dass sich Deutschland weltoffen entwickelt, sind zwei wahrscheinliche Szenarien.

wachstum, das einen Anstieg von 3,7 % verzeichnete (IKP International 2019). Diese Zahlen des World Travel Monitors® von IPK International werden auch in einer Studie des Weltwirtschaftsforums bestätigt (WEF 2019), die Deutschland eine hohe Wettbewerbsfähigkeit attestiert.

Die Zahlen verdeutlichen, dass die weltweiten Reiseaktivitäten in den kommenden Jahren weiter zunehmen werden. Aktuell wird davon ausgegangen, dass die von der World Tourism Organisation (UNWTO 2011) prognostizierte **Zunahme internationaler Reiseströme** von 66,5 % auf 1,8 Milliarden Ankünfte weltweit bis zum Jahr 2030 sogar überschritten wird. Der europäische Kontinent bleibt bis 2030 der größte globale Zielmarkt. Der Deutschlandtourismus kann somit vom weltweiten Anstieg des Reiseaufkommens spürbar profitieren.

4.1 Wie wird sich der Incoming-Tourismus in Zukunft entwickeln?

2018 stieg die Zahl der Auslandsreisen weltweit um 5,5 % bei einem globalen Umsatzwachstum von 8 %. Damit übersteigt der Tourismus das weltweite Wirtschafts-

EUROPARANKING: DEUTSCHLAND AUF PLATZ EINS

Übernachtungen 2018 in gewerblichen Beherbergungsbetrieben ab 10 Betten bzw. Stellplätzen

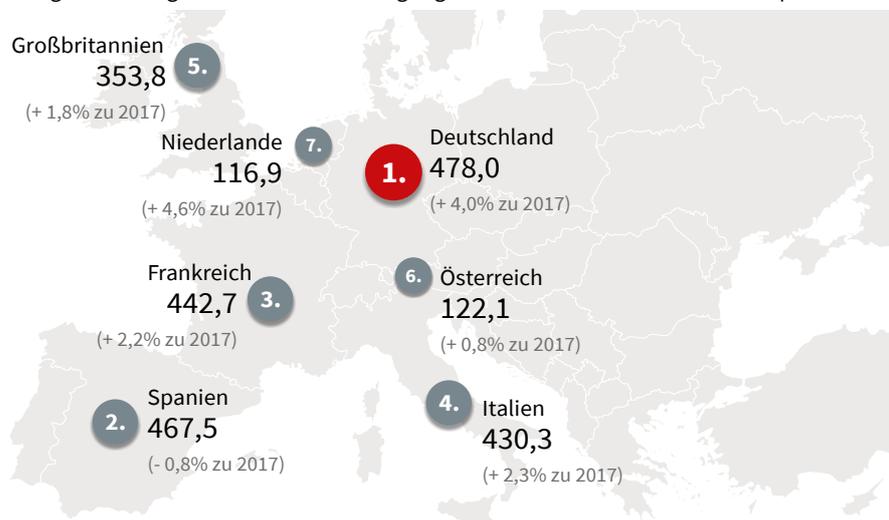


Abbildung 33: Ranking Übernachtungszahlen europäischer Länder 2018 (Quelle: DTV 2019)

Die Reiseausgaben der Europäer bei Reisen nach Deutschland belaufen sich derzeit auf insgesamt 36,9 Mrd. Euro und somit einem Plus von 5,1 % gegenüber 2017. Der deutsche Incoming-Tourismus verzeichnete 2018 einen Zuwachs von 4,5 % (DZT 2019). Die DZT prognostiziert für das Jahr 2030 im deutschen **Incoming-Tourismus** 121,5 Mio. Übernachtungen, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 3,5 % und einer Gesamtzunahme von 53,7 Millionen Übernachtungen entspricht, d.h. einem Plus von 80 % (DZT; Claus Sager 2014 nach DZT 2019). Damit ist das jährliche Wachstum in Deutschland sogar leicht höher als im weltweiten Durchschnitt mit einem Wert von 3,3 % (UNWTO 2011). Gleichzeitig ist Europa der größte Quellmarkt für Deutschland mit 73 % Marktanteil an allen Ausländerübernachtungen (DZT; Claus Sager 2014 nach DZT 2019). Die zehn wichtigsten Quellmärkte im Jahr 2030 werden sein:

1. Niederlande
2. Schweiz
3. Russland
4. Großbritannien
5. USA
6. Österreich
7. China/ Hongkong
8. Italien
9. Frankreich
10. Polen

Besonderes Augenmerk gilt dem asiatisch-pazifischen Raum, der insgesamt die höchsten Wachstumsraten

aufweist, auch wenn die USA weiterhin der wichtigste Quellmarkt außerhalb Europas sind (DZT 2019). Im Jahr 2018 unternahmen Chinesen 149,7 Millionen Auslandsreisen, was einem Plus von 227 % gegenüber 2008 (45,8 Millionen) entspricht (China Daily 2019). Nach Angaben der UNWTO (2019) gaben chinesische Touristen im Ausland während des Jahres 2018 277,3 Mrd. US-Dollar aus (vgl. Abbildung 34). Die chinesischen Ausgaben sind damit fast doppelt so hoch wie die der Amerikaner. Der chinesische Markt stellt somit aus finanziellen Aspekten und auf Grund seiner hohen Wachstumsraten den potentiell wichtigsten **Quellmarkt der Zukunft** dar.

Bis 2030 wird sich die Zahl der Reisen aus **China** mehr als verdoppeln. Während das Weltwirtschaftsforum von 260 Millionen Reisen pro Jahr weltweit ausgeht (WEF 2018), prognostiziert das Chinese Tourism Outbound Research Institute (COTRI 2018) sogar einen Anstieg auf 390 Millionen Reisen pro Jahr. Der chinesische Markt wird damit ein Viertel des internationalen Tourismus ausmachen.

Laut unserer Delphi-Studie ist es daher sehr wahrscheinlich, dass China die USA als wichtigsten Quellmarkt für Deutschland außerhalb Europas ablöst. Abhängig ist diese Entwicklung jedoch auch von staatlichen Regulierungen. Unsere Experten sprechen neben China auch Indien und weiteren asiatischen Ländern ein deutlich stärkeres Wachstum zu, sodass in Zukunft auch ein verstärktes Augenmerk auf bisher unterschätzte globale Quellmärkte gelegt werden sollte (vgl. Abbildung 35).

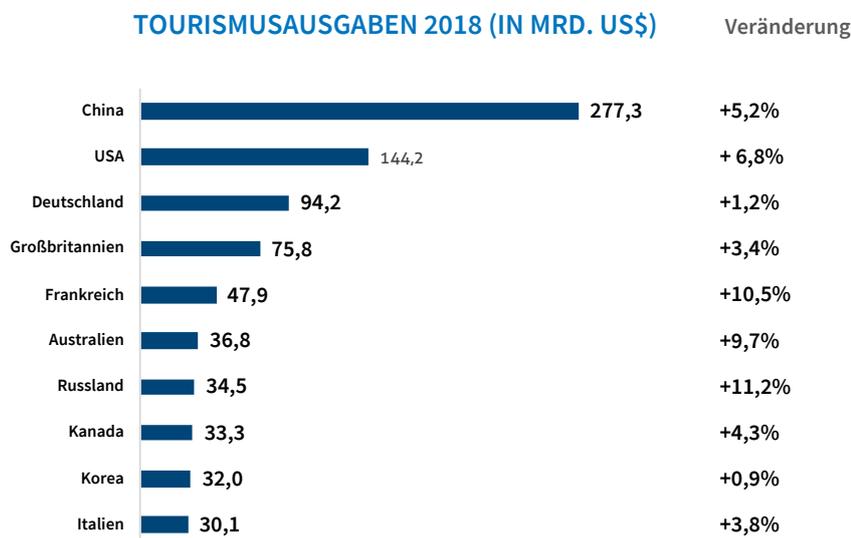


Abbildung 34: Vergleich der Tourismusaussgaben nach Herkunftsland (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UNWTO 2019)

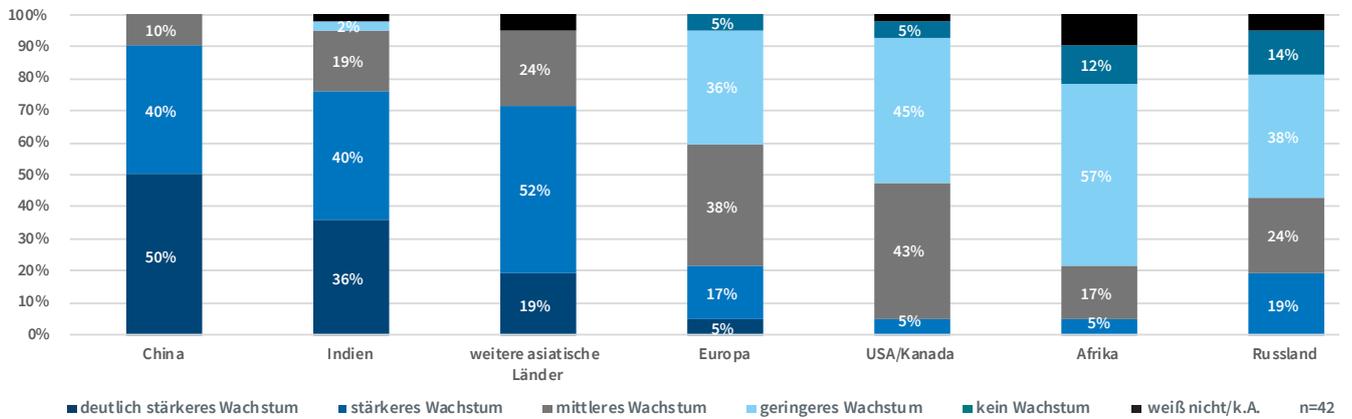


Abbildung 35: Einstufung des Wachstums internationaler Quellmärkte (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

4.2 Wie können touristische Betriebe vom internationalen Tourismus profitieren?

Abbildung 34 zeigt, dass die Deutschen hinsichtlich der Gesamtsumme der Reiseausgaben auf Platz 3 des Weltmarktes stehen. Sie geben insgesamt 79,4 Milliarden Euro für Reisen ins Ausland aus, wovon auch deutsche Reisebüros, Mobilitätsanbieter und Reiseveranstalter profitieren. Gleichzeitig trägt der deutsche Tourismus laut einer vom BTW (2015) veröffentlichten Studie mit 19 Milliarden Euro zum Bruttoinlandsprodukt in Entwicklungs- und Schwellenländern bei.

Damit **Entwicklungs- und Schwellenländer** in Zukunft

vom internationalen Tourismuswachstum profitieren können, müssen international agierende Tourismusunternehmen die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des Tourismus berücksichtigen und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, indem sie entsprechende Angebote anbieten und Reisende sensibilisieren.

Es gibt einige Grundanforderungen, die für eine internationale Ausrichtung des Reiselandes Deutschlands wichtig sind (vgl. Abbildung 36). Die Internationalisierung des Tourismus ist nicht für alle touristischen Anbieter gleichermaßen relevant. Dennoch gibt es einige zentrale Anforderungen wie z. B. die Qualitätsorientierung und qualifiziertes Personal, die in Zukunft auch unabhängig von der Internationalisierung für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe bedeutsam sind.

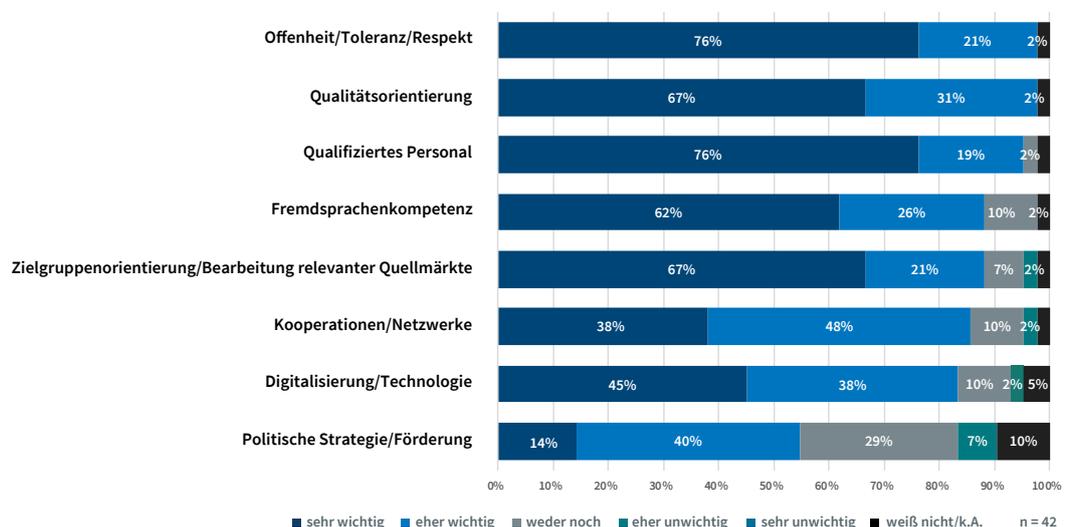


Abbildung 36: Anforderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe im Rahmen der Internationalisierung (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Gleichzeitig müssen touristische Betriebe im Rahmen der Internationalisierung Hürden wie z. B. fehlende Kompetenzen, den Fachkräftemangel und fehlende Marktkenntnisse überwinden, um sich erfolgreich zu entwickeln (vgl. Abbildung 37).

Zusammenfassend bestimmen die folgenden Erfolgsfaktoren die Internationalisierung des Deutschlandtourismus bis zum Jahr 2030:

Wertschätzung der Gastgeber

Eine wichtige Grundvoraussetzung, um von der steigenden Anzahl internationaler Tourismusströme profitieren zu können, ist die Entwicklung zu einer kulturell offenen, mehrsprachigen Reisedestination. Aus Sicht der Experten wird diese Anforderung in Deutschland bereits weitestgehend erfüllt. Innerhalb der touristischen Unternehmen sind hierfür **Offenheit, Respekt und Toleranz**, aber auch eine offene Einstellung und Haltung gegenüber internationalen Gästen, **Sprachkenntnisse** sowie ein gewisses **Zielgruppen- und Kulturverständnis** wichtige Kompetenzen (vgl. Kapitel 6).

Eine Form der Wertschätzung gegenüber internationalen Gästen ist die Kommunikation in der jeweiligen Landessprache, zumindest aber in englischer Sprache. Hierfür muss jedoch zunächst eine touristische Identität und Willkommenskultur auf überbetrieblicher Ebene geschaffen werden. Dem Destinationsmanagement kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Auch die gleichwertige Berücksichtigung von Einheimischen und Touristen sind sowohl für die DMO als auch für die einzelnen Leistungsanbieter ein erstrebenswertes Ziel, welches mit fortschreitendem Tourismuswachstum in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Kapitel 5.3; siehe auch Pechlaner, 2019).

Wertschätzung der Arbeit

Der **Wandel der Arbeitsmärkte** ist auch im Tourismus zu spüren. Tourismus ist ein People Business, daher macht sich der Arbeits- und Fachkräftemangel in der Tourismusbranche besonders bemerkbar. 76 % der befragten Experten unserer Delphi-Studie sind der Meinung, dass die Ausstattung der Betriebe mit qualifiziertem Personal eine der Hauptanforderungen für eine international ausgerichtete Tourismusedwicklung bis zum Jahr 2030 ist.

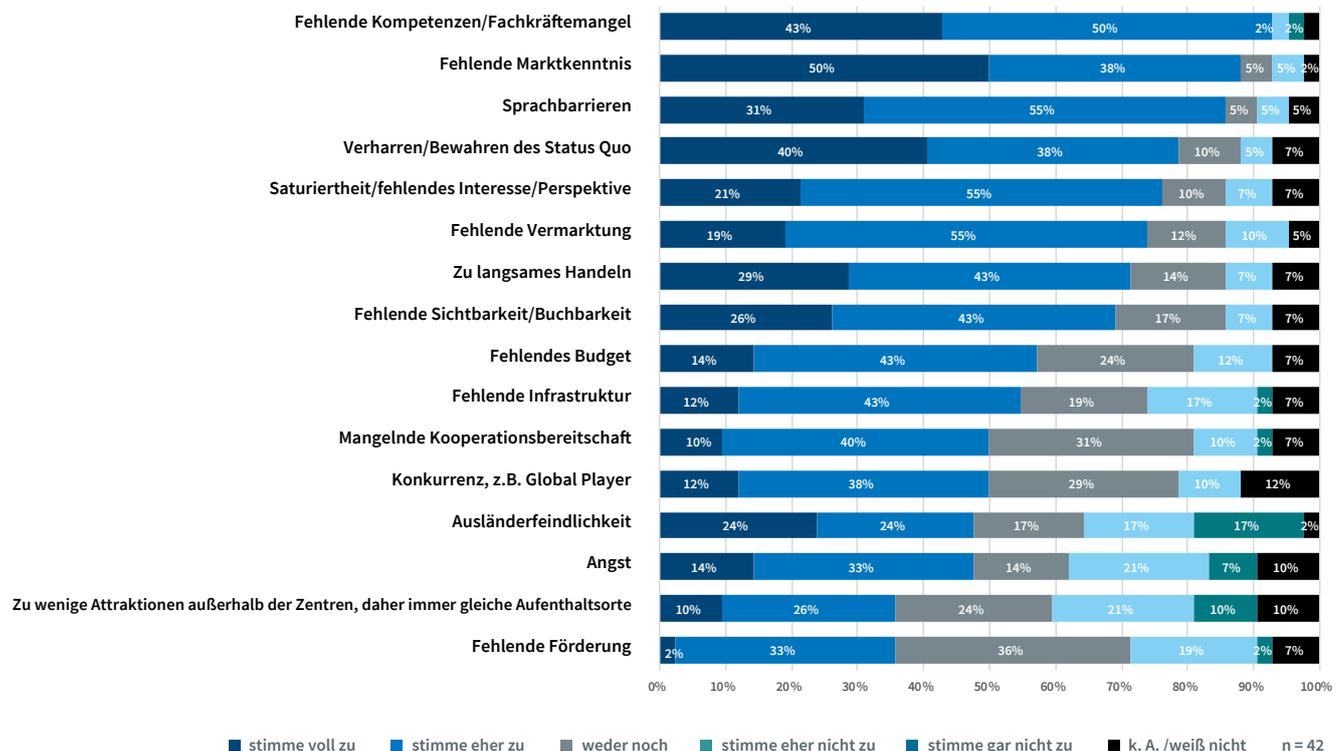


Abbildung 37: Barrieren im Bereich Internationalisierung, die einer erfolgreichen Entwicklung touristischer Betriebe bis zum Jahr 2030 entgegenstehen (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Laut DIHK-Saisonumfrage Tourismus wird der Fachkräftemangel mit 71 % derzeit als das größte existierende Geschäftsrisiko der Branche eingestuft (DIHK 2018). Die Tourismuspolitik braucht daher ein **internationales Mindset** auf allen politischen Ebenen, das die Migration von Arbeit fördert.

Gleichzeitig müssen touristische Betriebe attraktive Rahmenbedingungen schaffen, die den **Unternehmenswert „Mensch“** in den Mittelpunkt stellen und die Anforderungen zukünftiger Arbeitnehmergenerationen berücksichtigen. Neben qualifizierten Fachkräften ist in den Augen der Experten auch die Qualitätsorientierung eine wichtige Anforderung im Zuge der Internationalisierung. **Qualität** zahlt sich aus. Das gilt nicht nur hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und des Preisniveaus. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement berücksichtigt auch die Belange der Mitarbeiter und eine angemessene Kompetenzentwicklung im Unternehmen.

Markt- und Zielgruppenkenntnis

Bei Europäern gilt Deutschland als das beliebteste Ziel für **Kultur- und Städtereisen** sowie **Tagungen und Kongresse (MICE)** (hier und im Folgenden DZT 2019). Auch wenn Urlaubsreisen mit 62 % den größten Anteil ausmachen, hat Deutschland mit 29 % einen überproportionalen Anteil internationaler Geschäftsreisen gegenüber anderen Zielmärkten. Als Verkehrsmittel für Reisen aus Europa wird zu 49 % das Auto und zu 32 % das Flugzeug genutzt, während das Flugzeug mit 98 % bei Reisen aus Übersee klar dominiert. Mit 84 % wird am häufigsten das Internet zur Buchung der Reisen genutzt.

Beliebte Reiseziele ausländischer Touristen in Deutschland sind vor allem Großstädte (57 % der Übernachtungen entfallen auf Städte mit über 100 Tsd. Einwohnern). Gleichzeitig sind die Ausländerübernachtungen in kleineren Gemeinden bis 10.000 Einwohner in den vergangenen 13 Jahren um 46 % gestiegen, sodass auch kleinere Städte und Destinationen von einer Zunahme der weltweiten Reiseströme in Zukunft deutlich profitieren können.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Gäste aus dem Ausland tendenziell jünger sind als deutsche Touristen und eine geringere Aufenthaltsdauer haben. Auch die Präferenzen, z. B. bei der Wahl der Reiseziele oder dem Besuch von Sehenswürdigkeiten unterscheiden sich.

Touristen aus dem Ausland sind naturgemäß häufiger Erstbesucher und haben einen deutlich höheren Informationsbedarf. Die Informationsquellen unterscheiden sich nur leicht, aber mit einem hohen Onlinebuchungsanteil in allen Quellenmärkten kann dem Internet im Auslandsmarketing eine noch höhere Bedeutung zugesprochen werden als im Inlandsmarketing.

Für eine internationale Tourismusedwicklung ist es wichtig, die **Zielgruppen und ihre Aktionsräume** innerhalb der Destination genau zu kennen. Während allgemeine Marktforschungsdaten zu internationalen Quellmärkten vorhanden sind (siehe Infokasten), fehlen häufig Bewegungsprofile der ausländischen Touristen, um Angebotsgestaltung und Besucherlenkung gezielt darauf ausrichten zu können.



Nicht jede Destination in Deutschland ist für den Incoming-Tourismus gleichermaßen attraktiv. Die statistischen Ämter des Bundes und der Länder informieren

über die aktuellen Ankunfts- und Übernachtungszahlen ausländischer Gäste in deutschen Städten und Regionen. Die DZT veröffentlicht jährlich ausführliche Informationen zu einzelnen Quellmärkten. Kurzinformationen sind unter

www.germany.travel/de/trade/marktforschung/marktforschung.html öffentlich zugänglich. Zur Nutzung der ausführlichen Marktinformationen ist ein Zugang zur Datenbank erforderlich. Die Tourismusorganisationen der Bundesländer bereiten die relevanten Daten in der Regel destinationsspezifisch auf.

Analoge Erreichbarkeit und Vernetzung des Angebotes

Internationale Reisende schätzen besonders die **kulturellen Eigenheiten und Traditionen** deutscher Reiseziele (vgl. dwif 2019). Die Destinationen werden unabhängig von ihren Verwaltungsgrenzen wahrgenommen, sodass die Reiseentscheidung häufig an Landschaftsräumen, Geschichten oder Kulturgütern festgemacht wird. Orientierung bieten andere Reisende, die die Angebote primär in sozialen Medien bewerten. Damit die Attraktivität für internationale Reisende überhaupt gegeben ist, muss jedoch die **Erreichbarkeit der Destinationen** durch eine

übergeordnete öffentliche und touristische Infrastruktur gewährleistet sein.

Für internationale Gäste sind die deutschen Verkehrsflughäfen, insbesondere die Hubs Frankfurt und München, wichtige Verkehrsknotenpunkte und Ankunftsorte ihrer Deutschlandreisen. Die unterschiedlichen Reiseströme zum richtigen Zeitpunkt in Destinationen außerhalb urbaner Räume zu lenken ist unter den infrastrukturellen Bedingungen eine besondere Herausforderung. Auf Grund der zunehmenden Reiseintensität und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Umwelt wird die Förderung einer nachhaltigen Mobilität im Tourismus unausweichlich.

Voraussetzung sind Kooperationen und eine gemeinsame Strategieentwicklung im Verbund: Einerseits um in der internationalen Vermarktung eine Reichweite zu erlangen, die den internationalen Gast erreicht und ihm ein attraktives, zusammenhängendes Angebot verspricht. Zum anderen um touristische Belange in politischen Entscheidungsprozessen erfolgreich vertreten zu können und Tourismus nachhaltig zu gestalten.

Digitale Verfügbarkeit und Individualisierung des Angebotes

Das Internet wird zur Information und zur Buchung von Reisen aus dem Ausland am häufigsten genutzt. **Die Sichtbarkeit und Buchbarkeit im World Wide Web** ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Internationalisierung von Destinationen und Leistungsanbietern. Aber auch weitere Stationen der Customer Journey werden zunehmend digitalisiert (vgl. Kapitel 3). Organisierte Veranstalter- und Gruppenreisen verlieren insbesondere bei jungen Reisenden zunehmend an Relevanz (YouGov 2019; GfK 2017). Das digitale Informationsangebot ermöglicht es, dass internationale Reisende ihren Urlaub ortsunabhängig zusammenstellen und ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend buchen können.

Die Bekanntheit des Reiseziels und die Verfügbarkeit von buchbaren Erlebnisangeboten sind dabei entscheidende Faktoren. Entscheidend ist, die Gäste dort abzuholen, wo sie ihre Kaufentscheidung treffen. Für internationale Reisende sind auf Grund der Reichweite vor allem **Google** und die weltweit **führenden Reise-Plattformen** wie Booking.com, Expedia oder Airbnb eine wichtige Anlaufstelle bei der Reiseinspiration und Reisebuchung. Für die Nutzung von Leistungsangeboten z. B. im Gastgewerbe, ist auch die digitale Infrastruktur vor Ort wichtig. So haben beispielsweise digitale Bezahlssysteme eine steigende Bedeutung für internationale Zielgruppen.

4.3 Wie können Innovationen im Tourismus gefördert werden?

Internationalisierung im Tourismus erfordert, globalen Trends und Entwicklungen begegnen zu können. Der Tourismus ist im Wandel und erfordert von der Wirtschaft Bereitschaft zu Veränderung und Weiterentwicklung durch Innovation. Im Vordergrund der aktuellen Innovationsfähigkeit touristischer Betriebe unseres Online-Panels stehen die Einführung von neuen Dienst- und Serviceleistungen sowie die Entwicklung neuer Produkte (eigene Erhebung, Online-Panel Q2/2018).

Über die Hälfte der Befragten gibt an, neue Kommunikationswege und neue Technologien zu etablieren sowie neue Ziele und Strategien festzulegen. Eine nach innen gerichtete **Innovationstätigkeit** in Form von systematischen Innovationsprozessen wie etwa neue Organisationsstrukturen oder Arbeitsformen ist dagegen deutlich weniger verbreitet. Denn die Innovationstätigkeit ist hauptsächlich getrieben vom Unternehmenswachstum und der Anpassung an Kundenbedürfnisse und äußeren Bedingungen wie der Digitalisierung. Nur bei einem Drittel der Befragten sind Innovationen in der Organisation selbst begründet und beziehen sich auf das Innenmarketing oder die Optimierung interner Geschäftsprozesse.

Für die fehlende Verankerung systematischer Innovationsprozesse im Destinationsmanagement gibt es vor allem zwei Gründe:

Fehlende Ressourcen: Die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen während des Alltagsgeschäfts erfordert vor allem Zeit und Personal. Gleichzeitig muss Risikobereitschaft und ein entsprechendes Budget vorhanden sein, um Innovationen einzuführen.

Abhängigkeit von öffentlichen Geldern: Wegen ihrer zu meist öffentlichen Finanzierung und dem damit verbundenen Legitimationsdruck gegenüber der Politik gelten insbesondere DMO als eher risikoscheu.

Die strukturellen und finanziellen Restriktionen im Deutschland-Tourismus lassen sich scheinbar nur schwer überwinden. Es scheint daher geboten, Innovationsprozesse politisch zu fördern.

Es gibt eine Vielzahl **öffentlicher Förderungen**, die finanzielle Mittel für den Tourismussektor bereitstellen. Hierzu gehören unter anderem die EU, die Bundesregierung und die Bundesländer. Die konkrete Planung, Entwicklung und unmittelbare Förderung des Tourismus liegt in der Regel in der Verantwortung der Bundesländer.

Der Bund kann übergreifende Innovationsimpulse setzen. Daher fördert das BMWi in den Jahren 2019 und 2020 mit insgesamt 1,5 Millionen Euro innovative Projektideen mit Modellcharakter. Die insgesamt 162 Projekteinreichungen im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2018 initiierten Förderprogramm „Leistungssteigerung & Innovationsförderung im Tourismus“ (**LIFT**) des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes belegen einen großen Ideenreichtum und eine hohe Innovationsfähigkeit der Branche. (vgl. hier und im Folgenden Quack et al. 2019).

Der **steigende Finanzierungsbedarf** sowohl von öffentlichen als auch von privaten Tourismusbetrieben ist im LIFT-Programm deutlich wahrnehmbar. Nur ein kleiner Teil der eingereichten Projekte kann auf Grund des begrenzten Fördervolumens eine Zuwendung erhalten. Die Auswahl der zu fördernden Projekte erfolgte anhand festgelegter, transparenter Förderkriterien, wie dem Innovationsgehalt, der Marktfähigkeit, der Wirtschaftlichkeit, der Übertragbarkeit und dem Modellcharakter sowie dem Verbund- und Netzwerkcharakter. So konnten 68 % der Einreichungen als förderfähig eingestuft werden. Letztlich wurden diejenigen Projekte für eine Förderung ausgewählt, die den höchsten erkennbaren Innovationsgehalt aufweisen.

Die Analysen des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes zeigen, dass die Tourismusförderung auf Bundesebene bisher eine untergeordnete Rolle für touristische Betriebe spielt. Während EU-Förderkulissen bei über der Hälfte der Befragten bekannt sind, nennen lediglich 14 % Förderprogramme des Bundes. 32 % der Befragten geben an, grundsätzlich auf Fördermittel zu verzichten, was in der Regel am bürokratischen oder zeitlichen Aufwand der Antragsstellung liegt. Darüber hinaus finden 40 % der Befragten keine passenden Förderprogramme. Verbesserungspotenziale liegen daher vor allem in der Vereinfachung der Antragsstellung, der Schaffung eines übersichtlichen und transparenten Informationsangebotes und einer stärkeren Öffnung für unterschiedliche Themen und Branchenbereiche der Tourismuswirtschaft. (eigene Erhebung, Online-Panel Q2/2018)

Mit dem vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes Ende 2019 veröffentlichten **Förderwegweiser** wird aktuell ein Informationsangebot geschaffen, das relevante Fördermöglichkeiten im Tourismus von EU, Bund und Ländern an einer zentralen Stelle bündelt.

Die Wertschätzung und der **Vorbildcharakter von Innovatoren** und innovativen Projekten ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von entsprechenden Förderprogrammen, wie z. B. Auszeichnungen im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen oder Innovationswettbewerbe. Der Deutsche Tourismusverband e.V. (DTV) zeichnet seit 2005 kreative Ideen auf betrieblicher, überbetrieblicher und Destinationsebene jährlich mit dem Innovationspreis aus. Die ausgezeichneten Ideen gelten in der Branche als Benchmarks und Best Practices und sind hauptsächlich im Bereich der Produkt- und Marketinginnovationen anzusiedeln.

Auch wenn die Tourismusbranche grundsätzlich eine durchaus dynamische Innovationsfähigkeit aufweist, so sind tatsächliche Innovatoren im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eher rar. Aus den Ergebnissen der deutschen Innovationserhebung (ZEW 2018) wird ersichtlich, dass der Bereich der Reisevermittlung (Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistung) im Branchenvergleich die geringste

Anzahl an Innovatoren aufweist. Die **Innovatorenquote** beträgt 20 %, bezogen auf die deutsche Wirtschaft insgesamt liegt dieser Wert bei 36 %.

Neben den Innovationstätigkeiten etablierter Tourismusbetriebe, sind auch die Gründungsaktivitäten von **touristischen Startups** im Branchenvergleich eher gering. Im Deutschen Startup Monitor ist der Tourismus lediglich mit 1,5 % vertreten (Bundesverband Deutsche Startups e.V. 2018). Aber es gibt auch namenhafte touristische Startups aus Deutschland auf dem internationalen Markt wie FlixBus, Omio (vorher GoEuro), Trivago und GetYourGuide, die inzwischen zu den weltweit erfolgreichsten touristischen Unicorns (Startups mit einem Wert von mindestens einer Milliarde US-Dollar oder mehr) zählen.

Sie profitieren von den lediglich 4 % des weltweiten Startup Kapitals für Reiseunternehmen, das in Deutschland investiert wird (vgl. Abbildung 38). Für die zukünftige Entwicklung und Anwendung innovativer Technologien im Tourismus ergibt sich daraus ein Wettbewerbsnachteil. Größter Konkurrent ist China, ein Land, indem es eine deutlich höhere **gesellschaftliche Akzeptanz für Innovationen** gibt, was z. B. auch an dem hohen Nutzungsgrad mobiler Bezahlssysteme sichtbar wird.

INNOVATIONSPREISE IM TOURISMUS (AUSWAHL)

Bundesweit

- + Deutscher Tourismuspreis (DTV)
- + Goldener Koffer – den Innovationspreis der Tourismuswirtschaft (BTW)
- + VIR Innovationswettbewerb Sprungbrett
- + Intergastra Innovationspreis (Messe Stuttgart, AHGZ, DEHOGA BW)
- + fairwärts-Wettbewerb für nachhaltiges Reisen (kate Umwelt & Entwicklung e.V.)

Bundesländer

- + ADAC Tourismuspreis Bayern, Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern
- + Leuchttürme der Tourismuswirtschaft (Ostdeutscher Sparkassenverband)
- + Tourismus digital: Der Ideenwettbewerb für Baden-Württemberg
- + Tourismuspreis Rheinland-Pfalz
- + Tourismuspreis des Landes Brandenburg, VORREITER Tourismuspreis Sachsen-Anhalt
- + „So geht sächsisch“ - Ideenwettbewerb für den Tourismus in Sachsen
- + Hessischer Tourismuspreis
- + Thüringer Tourismuspreis

Laut Phocuswright (2018) erhielt China zwischen 2005 und 2017 27 % der weltweiten Investitionen, während in dieser Zeit jedoch nur 8 % der so finanzierten Startups in China ansässig waren.

Durch Geschwindigkeit und echte Innovationen im Bereich Reisetechologien hat China eine führende Rolle eingenommen. Die Größe und Finanzkraft des Landes deuten darauf hin, dass chinesische Unternehmen ihre globale Präsenz weiter ausbauen werden. Mit hohen Investitionen und Unterstützung durch etablierte Marken können sich chinesische Travel-Startups auch weiterhin deutlich schneller als in anderen Ländern entwickeln.

Touristische Innovationen und **neue Vertriebsplattformen** vor allem aus China und Fernost werden auch den deutschen Markt erobern und können gleichzeitig als Vorbild unternehmerischen Handelns dienen. Die Experten unserer Delphi-Befragung sind skeptisch, dass deutsche Startups aufholen und sich globale Marktanteile vor chinesischen Firmen sichern können. Der Vorsprung vor allem im Bereich Technologie ist zu groß. In Deutsch-

land gibt es außerdem zu viele bürokratische Hürden. Die nötige finanzielle Ausstattung fehlt. Das bestätigt auch der Deutsche Startup Monitor: 73 % der befragten Gründer erwarten von der Politik den Abbau von regulatorischen und bürokratischen Hürden und 42 % eine verbesserte Unterstützung bei der Kapitalbeschaffung. (Bundesverband Deutsche Startups e.V. 2018)

Bezogen auf den deutschen, inländischen Tourismusmarkt stehen die Chancen besser, da die hiesigen Startups die besseren Voraussetzungen auf Grund ihrer Marktkennntnis haben. Hierzu bedarf es jedoch des Ausbaus und der Pflege persönlicher Kontakte, auch mit etablierten Tourismusunternehmen. Es gilt diesen Austausch zukünftig stärker zu fördern. Eine Auswahl möglicher Ansätze wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

Darüber hinaus werden in den folgenden Kapiteln aktorspezifische Empfehlungen gegeben, die den am Tourismus beteiligten Akteuren als Orientierung dienen können, um auf die vorgestellten Aspekte der internationalen Tourismusentwicklung zu reagieren.

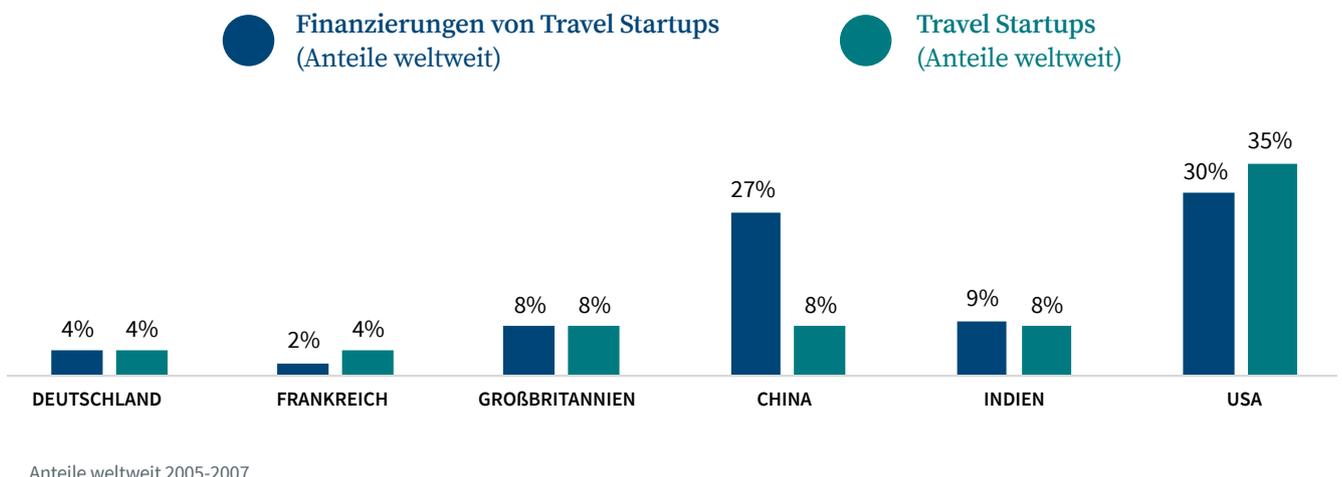


Abbildung 38: Unternehmensgründungen und Finanzierung von Travel Startups im internationalen Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phocuswright 2018)

4.4 Reiseveranstaltung und -vertrieb

Bisher spielen **Pauschalreisen** in Deutschland eine deutlich größere Rolle als in anderen Märkten. Der von Reiseveranstaltern generierte Umsatz kann auch in Zukunft weiterwachsen. Mit der Erweiterung, Spezialisierung, Individualisierung und Digitalisierung ihres Angebotes können auf Pauschalreisen fokussierte Intermediäre und Veranstalter im europäischen Wettbewerb vermutlich weiterhin bestehen. (Phocuswright 2018)

Kundenbindung durch Digitalisierung und Differenzierung stärken

Digitale Vertriebswege ermöglichen Reisenden einen direkten Zugang zu internationalen Destinationen. In einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt droht der klassische Reiseveranstalter daher seine Rolle als **Gatekeeper** zunehmend einzubüßen. Onlinereiseportale vermindern die Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Reisenden und nehmen damit Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess (vgl. Thiele & Dembowski 2019). Die Kundenbindung und damit auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden werden zu erfolgskritischen Faktoren von Intermediären wie z. B. stationären Reisebüros.

Der **Informationsüberfluss**, zunehmende **Unsicherheiten** in bisher sicheren Zielgebieten im Ausland und **Individualisierungstendenzen** führen gleichzeitig zu einem größeren persönlichen Beratungsbedarf beim Kunden, sodass auch klassische Reiseveranstalter und Reisebüros im Zuge der Digitalisierung auskömmliche Geschäftsmodelle entwickeln können (vgl. Kap. 3). Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Reiseveranstalter hängt von erfolgreichen Differenzierungsansätzen und der Fähigkeit ab, durch die Digitalisierung Geschäftsprozesse bestmöglich zu standardisieren und damit hohe Margen zu erzielen. Reisebüros müssen vor allem durch Multi- und Omnichannel-Ansätze ihre Nähe zum Kunden sichern (vgl. Fried & Partner 2018; eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019).

Um von steigenden internationalen Tourismusströmen profitieren zu können, müssen Anbieter und Vermittler von Reiseleistungen ihre Vertriebsstrategie digital ausbauen und ihre internationalen Zielgebietskenntnisse auch im Hinblick auf neue Marktsegmente wie z. B. Touren und Aktivitäten stärken. Dann können sie als Schlüssel zum

Zielgebiet die Experten für Reiserouten, Rechtssysteme und Qualität der lokalen Angebote im Outgoing-Tourismus sein und damit Orientierung und Sicherheit bieten. Strategische Kooperationen mit Anbietern aus internationalen Quell- und Zielgebieten sind hierfür ein wertvoller Ansatz.

Best Practice

Strategische Kooperation von TUI und Ctrip

Ctrip ist der führende chinesische Online-Anbieter für Touren und Aktivitäten. Im Rahmen der Kooperation erhalten die 200 Millionen monatlichen Nutzer von Ctrip direkten Zugang auf das Angebot an Touren und Aktivitäten der TUI-Gesellschaft Musement. Es ist auch geplant, Exkursionen und Ein-Tages-Touren in chinesischer Sprache zu entwickeln.

Weitere Informationen unter:
www.tuigroup.com

Verantwortung übernehmen

Auch wenn stabiles Wachstum aus betriebswirtschaftlicher Sicht der wichtigste Faktor für den Fortbestand der Unternehmen ist, wird das Thema **Nachhaltigkeit** in Zukunft eine entscheidende Rolle im Reiseveranstaltermanagement spielen. Tourismusunternehmen müssen im Rahmen der Internationalisierung Verantwortung übernehmen und nicht nur ökonomisches, sondern auch ökologisch und sozial verträgliches Wachstum anstreben. Hierzu gehört vor allem in Hinblick auf den Klimawandel **der Umgang mit Ressourcenknappheit** und die Schonung von Ressourcen durch Einpreisung möglicher externer Effekte (Workshop Nachhaltigkeit 2019).

Auch bei der Entwicklung von Pauschalreisen und dem Einkauf von Reiseleistungen gibt es auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit konkreten Handlungsbedarf (vgl. eigene Erhebung, Online-Panel Q3/2019). Von einem Großteil der teilnehmenden touristischen Betriebe unseres Online-Panels werden folgende Maßnahmen zugunsten der Ressourcenschonung bereits umgesetzt und sollten verstetigt werden (eigene Erhebung, Online-Panel Q3/2019):

- + Integration naturnaher Aktivitäten
- + Meidung von sensiblen Naturarealen
- + Bevorzugung nachhaltig agierender Leistungsträger

Auch eine nachhaltige Entwicklung von Mobilität und Verkehr ist ein wichtiges Handlungsfeld. Reiseveranstalter und Reisemittler können dabei unterstützen, die Zielkonflikte zwischen Mobilitätsbedürfnissen und Ressourcen aufzulösen. Dazu werden folgende Maßnahmen empfohlen (Workshop Nachhaltigkeit 2019; eigene Erhebung, Online-Panel Q3/2019):

- + Angebote zur Kompensation von Emissionen, insbesondere beim Flug
- + Zusammenarbeit mit Transportunternehmen, die ihre Effizienz durch Verwendung neuer Technologien steigern
- + Integration der An- und Abreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- + Integration öffentlicher und alternativer Verkehrsmittel in die Mobilität vor Ort

Lokale Wertschöpfung wird durch Teilhabe am Tourismus gesichert. Bei der Gestaltung von Reisen muss daher auf die Einbeziehung und Betonung lokaler Wertschöpfungsketten und der Integration der lokalen Bevölkerung geachtet werden. Gleichzeitig müssen bestehende Barrieren kontinuierlich abgebaut werden, um keinem Menschen die Möglichkeit aufs Reisen zu verwehren. Als Empfehlungen wurden in unserem Workshop folgende Handlungsoptionen genannt:

- + Zusammenarbeit mit familiengeführten Hotels oder privaten Unterkunftsanbietern
- + Integration kultureller Traditionen und Besonderheiten
- + Gewährleistung barrierefreier Zugänge
- + Vereinbarung von und Orientierung an ethischen Grundsätzen

Trotzdem bleibt die Herausforderung, den Reisenden von nachhaltigen Angeboten zu überzeugen. Hierzu bedarf es einerseits **transparenter und verständlicher Informationen** im Reiseentscheidungs- und Buchungsprozess. Gleichwohl darf Nachhaltigkeit nicht als Selbstzweck verstanden und kommuniziert werden, sondern sollte als Qualitätsmerkmal in der Unternehmenskultur verankert werden. Um das Bewusstsein dafür beim Reisenden zu schärfen, sind Information und Aufklärung zum nachhaltigen Reiseverhalten wichtig. Die Zufriedenheit, die sich in einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens manifestiert ist umso wichtiger.

Best Practice

Gestaltung einer klimafreundlichen und müllfreien Trekking-Reise

Der Reiseveranstalter Nomad ist als einer der ersten deutschen Reiseveranstalter mit dem Nachhaltigkeitsiegel TourCert zertifiziert. Seit 2018 bietet Nomad ein Kameltrekking in der Rub al-Khali (Oman) als rundum nachhaltig und klimafreundlich gestaltete Reise an. Dabei werden CO²-Emissionen, die durch Mobilität entstehen, durch Zeltübernachtungen kompensiert. Darüber hinaus arbeitet der Veranstalter mit lokalen, kleinen Unterkünften zusammen, die eine regionale Küche anbieten. Eine müllfreie Gestaltung der Reise gelingt durch einen Verzicht auf Umverpackungen und Einwegflaschen bei der Zubereitung der Speisen. Die Reise wird von einem Einheimischen geleitet und in Zusammenarbeit mit lokalen Kleinstunternehmen durchgeführt.

Weitere Informationen unter:
www.blog.nomad-reisen.de

4.5 Touristische Leistungsanbieter

Deutschland wird als Reiseziel immer attraktiver für internationale Individualtouristen. Mit zunehmender Digitalisierung suchen sie vermehrt online nach Aktivitäten und Attraktionen in ausgewählten Zielgebieten. Um die Anzahl internationaler Gäste insgesamt zu erhöhen und für sein eigenes Unternehmen zu gewinnen, ist ein strategisches Vorgehen notwendig, das Veränderungen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit sich bringt. Auf Basis von Workshop-Ergebnissen hat das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes einen **Veränderungsprozess zur Internationalisierung** touristischer Unternehmen entwickelt.

Internationalisierung als Chance nutzen

Auch wenn ein Großteil der diskutierten Maßnahmen nicht im direkten Einflussbereich einzelner touristischer Leistungsträger liegt, sondern ein überbetrieblicher Handlungsrahmen für den internationalen Tourismus im Zielmarkt geschaffen werden muss (vgl. Kapitel 4.6), können die folgenden sechs Schritte touristische Betriebe dabei unterstützen, die Ansprache internationaler Zielgruppen in Ihrem Betrieb erfolgreich umzusetzen (How-to Changemanagement 2018).

Schritt 1: Kooperationen eingehen

Internationale Gäste nehmen deutsche Reiseziele unabhängig von ihren Verwaltungsgrenzen wahr. Ein einzelner Betrieb mit einer hohen Sichtbarkeit in globalen Plattformen wird nur Erfolg haben, wenn er sich in einem Zielgebiet befindet, welches touristisch erschlossen und international bekannt ist. Voraussetzung ist deshalb eine überbetriebliche internationale Tourismusedwicklung der Destination, inklusive der Kooperationsbereitschaft jedes einzelnen Betriebes.

Folgende Aspekte sind vor der Internationalisierung von einem Betrieb zu prüfen:

- ✚ vorhandene Netzwerke und Kooperationsmöglichkeiten
- ✚ Angebote von Tourismusorganisationen, IHKs und Verbänden
- ✚ Besonderheiten und Gemeinsamkeiten des touristischen Angebotes
- ✚ Kommunikationsplattformen für Leuchtturmprojekte

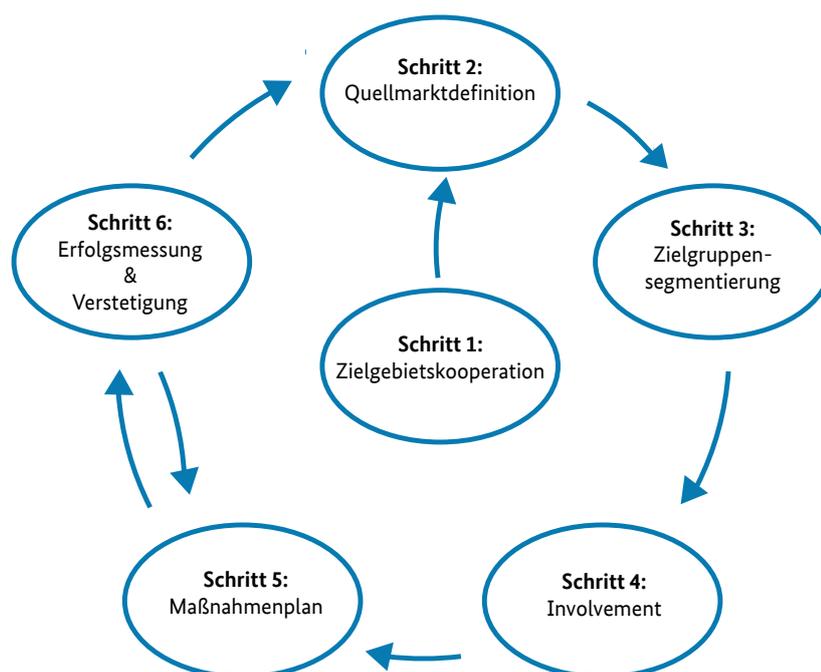


Abbildung 39: Schrittweises Vorgehen bei der Etablierung von betrieblichen Veränderungen im Rahmen der Internationalisierung (Quelle: Eigene Darstellung, How-to Changemanagement 2018)

Wenn touristische Betriebe und Tourismusorganisationen gemeinsam auf Ihr Engagement aufmerksam machen, dann profitiert jeder Einzelne von der positiven Entwicklung der gesamten Destination.

Best Practice

Gemeinsame Vermarktung von deutschen Städten im Ausland

Zehn deutsche Städte haben sich als Magic Cities Germany e.V. (MC) zusammengeschlossen und vermarkten gemeinsam definierte Jahresthemen in den drei Auslandsmärkten China, Brasilien und den USA. Auch die Werbegemeinschaft Historic Highlights of Germany e.V. (HHoG) entwickelt gemeinsame Marketingkampagnen der 17 historischen deutschen Mitgliedsstädte für ausgewählte Länder, vorrangig in Übersee. Weitere Beispiele sind die Marketing-Kooperation der rheinland-pfälzischen Städte, die Romantic Cities, oder die Ferienstraßen wie z. B. die „Deutsche Märchenstraße“ oder die „Romantische Straße“, die weniger bekannte Städte entlang einer durchgängigen Route touristisch vermarkten und auch im Ausland einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht haben.

Weitere Informationen unter:

www.magic-cities.com; www.historicgermany.travel;
www.romantic-cities.com

Schritt 2: Quellmärkte identifizieren

Deutschland ist auf dem zweiten Platz der beliebtesten Reiseziele der Europäer. Die wichtigsten Quellmärkte mit jeweils mehr als fünf Millionen Übernachtungen 2017 sind Niederlande, Schweiz, USA und Großbritannien (Statistisches Bundesamt 2018). Der chinesische Markt wird mit knapp drei Millionen Übernachtungen und einem hohen Wachstumspotenzial immer bedeutender. Dennoch ist nicht jede Destination in Deutschland für die unterschiedlichen Nationen gleichermaßen attraktiv. Informationen über die aktuellen Ankunfts- und Übernachtungszahlen ausländischer Gäste in bestimmten Städten oder Regionen sind bei den statistischen Ämtern des Bundes und der Länder erhältlich.

Über die **Relevanz der Quellmärkte** und ihre strategische Bearbeitung informiert außerdem die zuständige Tourismusorganisation des Bundeslandes. Jeder Betrieb muss jedoch für sich entscheiden, welche Märkte aufgrund vorhandener Ressourcen und bestehender Strategien bearbeitet werden sollen. Die alleinige Ausrichtung auf deutschsprachige europäische Märkte ist ebenso möglich, wie eine Spezialisierung auf Asien oder englischsprachige Gäste, sofern die Voraussetzungen in der Destination hierfür gegeben sind (siehe Schritt 1).

Schritt 3: Internationale Zielgruppensegmente charakterisieren

Zielgruppen werden nicht mehr allein aufgrund von soziodemografischen Merkmalen unterschieden. Stattdessen werden z. B. **Personas**, **Sinus Mileus**, oder GfK Roper Consumer Styles identifiziert, die mit Marketing- und Vertriebsaktivitäten erreicht werden sollen. Sie unterscheiden sich in ihrem Reiseverhalten, den Bedürfnissen und Wertvorstellungen entlang der gesamten Customer Journey. Internationale Gäste werden hierbei bisher kaum berücksichtigt, da Informationen über das Reise- und Mobilitätsverhalten sowie die tatsächlichen Anforderungen, die an das Angebot gestellt werden, fehlen. Um die internationalen Gästegruppen ebenso gut bearbeiten zu können wie nationale Zielgruppensegmente, sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- + Wie können die internationalen Gäste segmentiert und charakterisiert werden?
- + Für welche internationalen Gäste ist welches Angebot besonders attraktiv?
- + Wie und wo werden die jeweiligen Gästegruppen bestmöglich erreicht?

Zur Beantwortung dieser Fragen, können aktuelle Studien und Marktforschungsergebnisse, die von der DZT oder den zuständigen Tourismusorganisationen bereitgestellt werden, herangezogen werden.

Schritt 4: Beschäftigte mitnehmen und involvieren

Internationalisierungsbestrebungen sind ohne die Mitwirkung der Mitarbeiter im Betrieb nicht umsetzbar. Sie repräsentieren das Unternehmen und schaffen die erforderliche **Gastfreundschaft**. Durch den direkten Kontakt zu internationalen Gästen sollten sie von Beginn an informiert sein, welche Maßnahmen geplant sind und welche Auswirkungen welche Veränderungen auf die einzelnen Arbeitsprozesse der Beschäftigten haben. Betriebe sollten daher Möglichkeiten des **offenen Austauschs** schaffen, um Ideen und Verbesserungsvorschläge aus dem Team heraus anzuregen. Ziel sollte es sein, Akzeptanz für die Internationalisierung zu schaffen und durch ein hohes Involvement sicherzustellen, dass Maßnahmen und veränderte Prozesse durchgängig bis in alle Unternehmensbereiche erfolgreich umgesetzt werden.

Um internationale Zielgruppen erfolgreich anzusprechen und die damit zusammenhängenden Arbeitsabläufe anzupassen oder zu verändern, sind gemäß unseres Workshops Changemanagement folgende Aspekte zu prüfen (Workshop Changemanagement 2018):

- + Vorhandenes bzw. fehlendes Wissen
- + Vorhandene bzw. fehlende internationale und interkulturelle Kompetenzen
- + Personal- und Weiterbildungsbedarfe
- + Möglichkeiten der kollaborativen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (z. B. Bildung einer Task-Force)

Die Geschäftsführung muss deutlich machen, was sie von Ihren Beschäftigten erwartet und sie zu authentischen Insidern machen, die von internationalen Gästen als Ansprechpartner vor, während und nach der Reise besonders geschätzt werden.

Schritt 5: Maßnahmen planen und umsetzen

Wenn Unternehmen eine **breite Akzeptanz** geschaffen haben um Prozesse auf die Bedürfnisse internationaler Zielgruppen auszurichten, sind zunächst die bestehenden Prozesse zu hinterfragen und diese so zu optimieren, dass

Veränderungen möglichst auch für bestehende Zielgruppen einen Mehrwert bieten.

Die Erkenntnisse aus Schritt 3 und 4 können dazu genutzt werden, um zu ermitteln, welche **Ressourcen** (Informationen, Arbeitszeit, technische Infrastruktur etc.) erforderlich sind und welche Qualitäts- und Servicestandards erfüllt werden müssen, um internationale Gäste anzusprechen. Hierzu gehören z. B. die Bereitstellung von freiem WLAN und digitalen Bezahlssystemen, die Nutzung globaler Vertriebsplattformen und der Einsatz von digitalen Sprachtools sowie die adäquate Reaktion auf kurzfristige Anfragen und Berücksichtigung kultureller Gewohnheiten. Hierbei ist es wichtig, dass möglichst messbare und realistisch erreichbare Ziele in einem Projektplan, in dem die einzelnen Maßnahmen, Ziele und Zuständigkeiten terminiert und priorisiert sind, festgelegt werden.

Best Practice

Besonderer Service für Gäste aus China

Die jüngst vom chinesischen Investor Huazhu übernommene Deutsche Hospitality hat ihr Angebot bereits zuvor auf die Ansprüche und Bedürfnisse chinesischer Gäste ausgerichtet. An der Rezeption begrüßen Willkommenskarten den Gast in seiner Landessprache. Die Zimmer sind mit heimischen TV-Kanälen ausgestattet und das Speisen- und Getränkeangebot ist entsprechend angepasst. Angesichts der wachsenden Bedeutung von internationalen Übernachtungsgästen und bargeldlosen Online-Buchungen erhöhte die Deutsche Hospitality auch im Hinblick auf die Zahlungsmöglichkeiten die Vielfalt und nimmt bei Reservierungen über die Websites Zahlungen per Alipay entgegen.

Weitere Informationen unter:
www.deutschehospitality.com

Tourismusorganisationen, IHK und Verbände informieren über den Aufbau interkultureller Kompetenzen und stellen das erforderliche Markt Know-how zu den einzelnen Quellmärkten bereit, welches an die Beschäftigten eines Betriebes herangetragen werden muss. Der persönliche Austausch mit erfahrenen Betrieben, Weiterbildungsmöglichkeiten und externe Beratungsangebote können

ebenfalls genutzt werden, um Maßnahmen erfolgreich zu planen und umzusetzen.

Best Practice

Fit für den internationalen Gast – „LOGBUCH INTERNATIONAL“

Mit dem Leitprojekt „Welcome to Metropolregion Hamburg“ unterstützt die Metropolregion Hamburg die regionale Tourismuswirtschaft dabei, auf die Wünsche, Erwartungen und auch die Gewohnheiten der internationalen Gäste einzugehen. Auf der kostenfreien Wissensplattform LOGBUCH INTERNATIONAL finden Betriebe Hintergrundwissen, praktische Werkzeuge sowie wertvolle Tipps. Ziel ist, die internationale Servicequalität zu erhöhen und damit mehr internationale Gäste für die Region zu gewinnen.

Weitere Informationen unter:
www.logbuchinternational.de

Schritt 6: Erfolge messen und verstetigen

Veränderungsprozesse brauchen Zeit. In der Regel dauert es mindestens drei bis vier Jahre, bis erste messbare Erfolge verzeichnet werden können und sich Investitionen spürbar auszahlen.

Es sollte daher von Beginn an die Zufriedenheit der nationalen und internationalen Gäste gleichermaßen erfasst und **Feedback** aktiv eingeholt werden (analog, digital, persönlich). Die professionelle Reaktion auf Beschwerden und die Berücksichtigung des Kundenfeedbacks internationaler Gäste in Zufriedenheitsanalysen ist erforderlich, um die Anforderungen und Erwartungen direkt zu erfassen und Produkte und Dienstleistungen im Maßnahmenplan (Schritt 5) entsprechend anzupassen.

4.6 Destinationsmanagement

Ein Großteil der Entwicklungen im internationalen Tourismus liegt außerhalb des Einflussbereichs einzelner

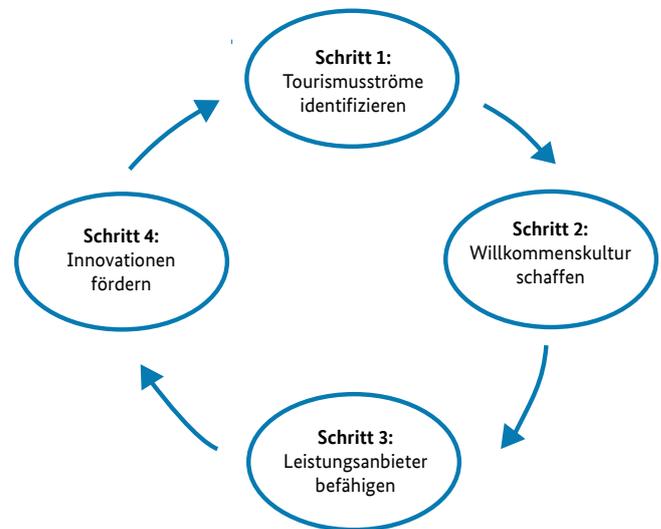


Abbildung 40: Schrittweises Vorgehen bei der Etablierung von überbetrieblichen Veränderungen im Rahmen der Internationalisierung (Quelle: Eigene Darstellung)

touristischer Leistungsanbieter. Damit eine Destination von zunehmenden internationalen Tourismusströmen profitieren kann, muss ein überbetrieblicher Handlungsrahmen geschaffen werden, der die Zusammenarbeit und das Know-how der Betriebe fördert.

Schritt 1: Tourismusströme identifizieren

Voraussetzung für eine internationale Tourismusedwicklung ist eine übergeordnete öffentliche und touristische Infrastruktur, damit die Erreichbarkeit und Attraktivität einer Destination gewährleistet ist. Nicht jede Destination ist für internationale Touristen gleichermaßen attraktiv. Bei der Ausrichtung und Gestaltung des touristischen Angebotes sollte daher abgewogen werden, ob und inwiefern internationale Zielgruppen in der strategischen Ausrichtung des Marketings relevant sind. Dazu sollte die Destinationsmanagementorganisation folgende Maßnahmen in Erwägung ziehen (Workshop Changemanagement 2018):

- ✦ Sammlung und Auswertung von Nutzungsdaten auf Websites und in Buchungs- und Ticketsystemen
- ✦ Zusammenarbeit mit Partnern, um Bewegungsprofile internationaler Gäste auszuwerten und zur Verfügung zu stellen
- ✦ Durchführung von regelmäßigen Gäste- und Zufriedenheitsbefragungen

Schritt 2: Willkommenskultur schaffen

In den aktuellen Diskussionen zu Overtourism und Klimawandel wird deutlich, dass ein großes Bewusstsein für Nachhaltigkeit in der Bevölkerung herrscht, welches sich jedoch bisher beim Reisen nicht sichtbar manifestiert. Der internationale Tourismus wird bis 2030 dynamisch weiterwachsen (vgl. Kapitel 4.1). Deshalb sollte Nachhaltigkeit als übergeordnetes Orientierungsziel der Tourismusentwicklung in einer Destination gelten. Eine essenzielle Frage, die unter Berücksichtigung der Interessen unterschiedlicher Akteure und Interessengruppen vom Destinationsmanagement beantwortet werden und zu einer Version weiterentwickelt werden muss, lautet daher:

Welchen Tourismus wollen wir?

Sofern internationale Gäste für die dargebotenen touristischen Angebote eine relevante Zielgruppe darstellen, ist nicht nur die Bereitstellung von öffentlicher und touristischer Infrastruktur wichtig, sondern auch weiche Faktoren wie Gastfreundschaft und Weltoffenheit innerhalb der Destination. Aufgabe einer Destinationsmanagementorganisation sollte es daher sein, eine **touristische Identität** und **Willkommenskultur** innerhalb der Bevölkerung und bei touristischen Leistungsanbietern zu fördern. Um diese Voraussetzung zu schaffen, werden folgende Lösungsansätze empfohlen (Workshop Changemanagement 2018):

- ✦ Internationale Entwicklungen in der Tourismusförderung berücksichtigen
- ✦ Sensibilisierung für eine nachhaltige Tourismusentwicklung in Kooperationen und Netzwerken
- ✦ Initiierung und Moderation von Beteiligungsprozessen zur Aushandlung einer zwischen touristischen und nichttouristischen Akteuren und Akteursgruppen vereinbarten touristischen Entwicklung (DMO im Bürgergespräch)
- ✦ Identifikation und Stärkung von Multiplikatoren

Ziel sollte es sein, dass touristische Betriebe miteinander und mit branchenfremden Unternehmen kooperieren und ihre Angebote und Vermarktungsaktivitäten aufeinander abstimmen, sodass internationale Gäste nicht nur einzelne Sehenswürdigkeiten besichtigen, sondern die

Destination als Ganzes in ihren jeweiligen Spezifika erleben können und sich so Aufenthaltsdauer und Aufenthaltsqualität erhöhen.

Best Practice

Ansprache von nationalen und internationalen Zielgruppen

Mit der Image-Kampagne „So geht sächsisch“ oder „Simply Saxony“ richtet sich der Freistaat Sachsen auf nationale und internationale Zielgruppen aus. Insbesondere mit der durch den Tourismusverband Sachsen initiierten Social Media Kampagne mit international bekannten Fotografen wie Maximilian Münch, Emilie Ristevski sowie Jason Charles Hill soll der Freistaat einen neuen Beliebtheitsgrad erlangen.

Weitere Informationen unter:
www.so-geht-saechsisch.de

Schritt 3: Leistungsanbieter befähigen

Um die **Attraktivität** einer Destination auch für ausländische Gäste zu erhöhen, müssen international relevante Zielgruppen und die **Alleinstellungsmerkmale** der Destination identifiziert werden. Nur Betriebe, die die unterschiedlichen Gästebedürfnisse internationaler Reisender erfüllen, können vom internationalen Tourismus profitieren. Hierzu sind z. B. Sprachkompetenzen sowie interkulturelle Kompetenzen der Beschäftigten erforderlich. (Workshop Tourismus 2030 – Der Relevanzcheck 2019)

Damit das internationale Tourismuswachstum nicht zu negativen Auswirkungen in der Destination führt, sollte auch bei Leistungsanbietern ein Bewusstsein für eine nachhaltige Tourismusentwicklung geschaffen werden. Das gilt etwa für die Gestaltung von Mobilitätsangeboten als auch für die Besucherlenkung (vgl. hierzu Kapitel 5.2).

Destinationsmanagementorganisationen sollten vor allem das erforderliche Know-how bereitstellen, um Leistungsanbieter bei der internationalen Ausrichtung zu unterstützen (Workshop Changemanagement 2018):

- ✦ Leitfäden zu Bedürfnissen und Anforderungen internationaler Zielgruppen
- ✦ Veranstaltungs- und Schulungsangebote zur Kompetenzentwicklung und Weiterbildung von Fachkräften
- ✦ Definition von Nachhaltigkeits-, Qualitäts- und Servicestandards
- ✦ Unterstützung im Umgang mit Hard- und Software wie z. B. digitale Sprachtools
- ✦ Einbeziehung und Betonung lokaler Wertschöpfungsketten
- ✦ Initiativen zur Integration internationaler Arbeits- und Fachkräfte

Best Practice

Leitfaden und Checklisten für das Auslandsmarketing in Brandenburg

„Check in Brandenburg: Fit für den internationalen Gast“ ist der Titel der Broschüre des Clustermanagement Tourismus der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH. Der Praxisleitfaden vermittelt touristischen Unternehmen wichtige Informationen zu ausgewählten Quellmärkten, internationalen Standards sowie praktische Tipps für den Umgang mit internationalen Gästen in Brandenburg.

Weitere Informationen unter:
www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de

Schritt 4: Innovationen fördern

Ohne kontinuierliche Innovationen beispielsweise in Produkten oder Prozessen werden Destinationen langfristig schwerlich im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen können. Aufgrund des spezifischen zumeist öffentlichen Charakters ist hierbei eine langfristig stabile finanzielle und mediale Unterstützung der Politik unabdingbar (vgl. Kapitel 4.3).

Die Destinationsmanagementorganisationen nehmen auch dahingehend eine Schnittstellfunktion ein, indem sie bestehende Strukturen stabilisieren und kooperative, grenzüberschreitende Netzwerke fördern (vgl. Kapitel 5). Im Rahmen von offenen Innovationsprozessen sollten neue Impulse gesetzt und der Aufbau von interdisziplinärem **Know-how** durch den Austausch zwischen Existenzgründern und etablierten Unternehmen unterschiedlicher Branchen gefördert werden, auch international. Dadurch können Betriebe zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie innovativer Produkte und Dienstleistungen angeregt und bei der Umsetzung ihrer Ideen unterstützt werden. Durch die Beteiligung von branchenfremden Akteuren an touristischen Entwicklungsprozessen wird zum einen die Akzeptanz gefördert, zum anderen kann damit das Image der Destination für ausländische Investoren verbessert werden. Zur Förderung eines innovativen und gründerfreundlichen Destinationsklimas werden daher folgende Maßnahmen empfohlen (vgl. How-to Changemanagement 2018):

- ✦ Initiierung von grenzüberschreitenden Kooperationen und Netzwerken
- ✦ Förderung von branchenübergreifenden Wissens-, Austausch- und Informationsplattformen
- ✦ Öffentliche Auszeichnung von Leuchtturmprojekten
- ✦ Standort- und Förderberatung von Investoren, Gründern und Projektentwicklern
- ✦ Vermittlung von Projektpartnern

Best Practice

#urbanana-Award

Der #urbanana-Award wurde im Rahmen des vom Land Nordrhein-Westfalen und der EU geförderten EFRE-Projekts „NRW als Destination für Urban Lifestyle und Szene“ ins Leben gerufen. Eines der Ziele des Projekts ist es, neue Geschäftsmodelle und städtetouristische Angebote anzuregen und Kooperationen zwischen Tourismus und Kreativwirtschaft zu fördern. Mit dem Award werden kreative und nachahmenswerte Innovationen im Städtetourismus in NRW ausgezeichnet.

Weitere Informationen unter:
www.nrw-tourismus.de/urbanana

4.7 Resümee

Tragende Säulen der Internationalisierung im Deutschlandtourismus sind qualifiziertes Personal sowie weltoffene, touristische Betriebe. Eine internationale Ausrichtung erfordert Wissen über relevante Ziel- und Quellmärkte, Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften sowie eine hohe Sichtbarkeit durch Marketing und Kommunikation, insbesondere digital und mobil (vgl. auch Kapitel 3). Gleichzeitig ist bei einer Positionierung Deutschlands als internationales Reiseziel zu beachten, dass stetiges Wachstum nicht nur positive, sondern auch potentiell negative Auswirkungen des Tourismus mit sich bringt. Deshalb sollte Internationalisierung unter der Prämisse einer nachhaltigen Tourismusentwicklung angestrebt werden.

Der internationale Tourismus braucht neue Angebotsstrukturen, um nachhaltiges Reisen zu ermöglichen.

Um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können, ist es erforderlich, sich den aktuellen Gegebenheiten der Märkte nicht nur anzupassen, sondern auf Trends und Entwicklungen rechtzeitig und proaktiv zu reagieren. Wichtige Treiber sind Innovationen. Vor dem Hintergrund von zunehmenden internationalen Tourismusströmen und digitalen Transformationsprozessen müssen neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickelt werden, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit touristischer Betriebe langfristig sichern zu können.

Die **Zusammenarbeit aller Akteure** im Tourismus über Verwaltungs- und Ländergrenzen hinweg sowie zwischen touristischen Leistungsanbietern und branchenfremden Unternehmen erscheint schwierig. Sie ist dennoch eine wichtige Grundlage, um die zentralen Herausforderungen der Internationalisierung zu bewältigen und die wertvollen Chancen der globalen Tourismusentwicklung bis zum Jahr 2030 erfolgreich zu nutzen. Wenn es allen Branchenteilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gelingt, **Partikularinteressen** zu überwinden und einer gemeinsamen wahrlich **nationalen Tourismusstrategie** zu folgen, dann kann der internationale Tourismus zu Stabilität beitragen und Wertschätzung für eine global agierende Tourismusbranche aus sich selbst heraus entstehen.

Die Umsetzung einer solchen nationalen Tourismusstrategie, wie sie aktuell von der Deutschen Bundesregierung in enger Abstimmung mit relevanten Stakeholdern erarbeitet wird, erfordert allerdings **flexible und verlässliche Strukturen**. Wie eine Anpassung der strukturellen Rahmenbedingungen sowohl in der Destination als auch innerhalb der Betriebe gelingen kann damit der Tourismus seinen Beitrag für lebenswerte Regionen leisten kann, wird im folgenden Kapitel genauer beschrieben.



Zum Nachlesen:

BTW (Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft) (2015): Entwicklungsfaktor Tourismus.

URL: http://www.btw.de/cms/upload/Tourismus_in_Zahlen/Entwicklungsfaktor_Tourismus/Entwicklungsfaktor_Tourismus_Langfassung_final.pdf

Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2018): Deutscher Startup Monitor 2018.

URL: <https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf>

China Daily (2019): Outbound trips by Chinese tourists up in 2018.

URL: <http://www.chinadaily.com.cn/a/201902/12/WS5c62ca2fa3106c65c34e8f39.html>

COTRI China Outbound Tourism Research Institute (2018): Customized Travels of Chinese Visitors to Europe.

URL: <https://china-outbound.com/wp-content/uploads/2018/11/madridNov2018.pdf>

DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.) (2018): Reisemittler optimistisch für Sommersaison – Gastgewerbe mit verhaltenen Aussichten.

URL: <https://www.dihk.de/branchen/tourismus/tourismuswirtschaft/umfragen-und-prognosen/tourismusreport-09-2018>

DTV (Deutscher Tourismusverband e.V.) (2019): Zahlen – Daten – Fakten 2018.

URL: https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse_PDF/ZDF_2018_Web.pdf

dwif (2019): Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus.

URL: <https://www.dwif.de/news/item/marktforschung-gaestebefragung-qualitaetsmonitor-infografik.html>

DZT (Deutsche Zentrale für Tourismus) (2019): Zahlen. Daten. Fakten. 2018.

URL: https://www.germany.travel/media/pdf/dzt_marktforschung/DZT_ZahlenFlyer_Mai2019_DE_WEB.pdf

Fried & Partner (2018): Wer gewinnt? Wer verliert? Tiefenanalyse der Strukturveränderungen im deutschen Reisemarkt.

URL: <https://www.fried-partner.de/2018/09/14/strukturveraenderungen-im-deutschen-reisemarkt>

GfK (Growth from Knowledge) (2017): Millennials buchen jede zweite Reise online.

URL: <https://www.gfk.com/de/insights/press-release/millennials-buchen-jede-zweite-reise-online/>

IKP International (2019): ITB World Travel Trends Report.

URL: https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_World_Travel_Trends_2018_2019.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Delphi-Studie

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): How-to Changemanagement. Internationalisierung als Chance nutzen.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/How-Tos/How-To-Internationalisierung.pdf>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q2/2018. Innovationen im Tourismus.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q2.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q3/2018. Veränderungen im Tourismus.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q3.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Nachhaltigkeit.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/262-unsere-verantwortung-fuer-nachhaltigkeit-zuerst-das-angebot-dann-die-nachfrage>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Tourismus2030 – Der Relevanz-Check 2019.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/232-der-relevanzcheck-was-bewegt-uns-im-tourismus-2030>

Phocuswright Inc. (2018): Tourism in Germany 2030

Pechlaner, H. (Hrsg.) (2019): Destination und Lebensraum – Perspektiven touristischer Entwicklung, Springer Gabler

Quack, H.-D., Thiele, F. & Koppenhagen, T. (2019): Leistungssteigerung und Innovationsförderung im Tourismus. Das Förderprogramm LIFT. In: KommunalPraxis spezial. Fachzeitschrift für Verwaltung, Organisation und Recht, 19 (1), S. 15-19

Statistisches Bundesamt (2018): Tourismus in Zahlen 2017.

URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/_inhalt.html#sprg236172

Thiele, F. & Dembowski, N. M. (2019): Der tourismuspolitische Handlungsrahmen urbaner Transformationsprozesse.

In: Freytag, T. & Kagermeier, A. (Hrsg.): Touristifizierung urbaner Räume (= Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung, 15), Mannheim, S. 87-104

UNWTO (World Tourism Organization) (2011): Tourism Towards 2030. Global Overview, Madrid

UNWTO (World Tourism Organization) (2019): International Tourism Highlights, 2019 Edition.

URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421152>

WEF (World Economic Forum) (2018): Why China will soon be the world's top destination for tourists.

URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/china-will-be-the-world-s-top-tourist-destination-by-2030>

WEF (World Economic Forum) (2019): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019.

URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

YouGov Deutschland GmbH (2019): Tourismus-Studie: Traditionelle Anbieter vernachlässigen die Generation Y.

URL: <https://yougov.de/news/2017/03/09/tourismus-studie-traditionelle-anbieter-vernachlas/>

ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim) (2018): Branchenreport Innovationen 2018 - Reisevermittlung.

URL: <https://www.zew.de/de/publikationen/2018-reisevermittlung/?cHash=b789173962094b9dd8ced79bec0d409f>

5 Tourismus für lebenswerte Regionen

Reiseziele brauchen belastbare Strukturen



Die **Dynamik der touristischen Nachfrage** in Deutschland in Verbindung mit der disruptiven Entwicklung der Digitalisierung erfordern **nachhaltig stabile Organisations- und Managementstrukturen**.

Zusammengefasst sind folgende Entwicklungen in den nächsten Jahren relevant:

- + Erhöhung des Reisevolumens im Binnentourismus und Incoming
- + Veränderungen im Buchungs- und Reiseverhalten
- + Unsichere Finanzierungs- und Organisationsstrukturen im Destinationsmanagement
- + zunehmende Relevanz nachhaltiger Reiseformen

Um auf diese Herausforderungen adäquat reagieren zu können, sind strukturelle Veränderungen in touristischen Destinationen erforderlich, die vor allem die touristischen Leistungsanbieter sowie Destinationsmanagementorganisationen betreffen, aber auch die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und Reisemittlern. Weiterhin lassen rezente Diskussionen rund um Nachhaltigkeit, Overtourism sowie die Kommerzialisierung des Privaten erkennen, dass die Belange von Einheimischen im tradierten Tun des Destinationsmanagements nicht immer adäquat berücksichtigt wurden.

In unserer Delphi-Befragung haben wir uns darauf aufbauend mit der Eintrittswahrscheinlichkeit ausgewählter Entwicklungen und ihrer Relevanz für deutsche Regionen befasst:

- + **These 1:** Touren und Aktivitäten sind der wichtigste Markt der Zukunft
- + **These 2:** Touristische Angebote differenzieren sich nicht mehr anhand ortsgebundener Gegebenheiten und Attraktionen, sondern anhand der Vermarktung von authentischen Erlebnissen.
- + **These 3:** Durch die Kommerzialisierung privater Tourismusangebote entlang der gesamten Customer Journey werden auch bisher unbekannte Regionen in Deutschland touristisch erschlossen.
- + **These 4:** Deutsche Städte und Regionen sind von den Problemen des Overtourism betroffen.
- + **These 5:** Die DMO der Zukunft integriert und koordiniert lokale und regionale Entwicklungsstrategien (Verkehr, Wirtschaftsförderung, Freizeit, Kultur, Einzelhandel etc.).

Insbesondere der Annahme, dass die DMO künftig stark in der regionalen Entwicklung engagiert ist, wurde eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zugesprochen.

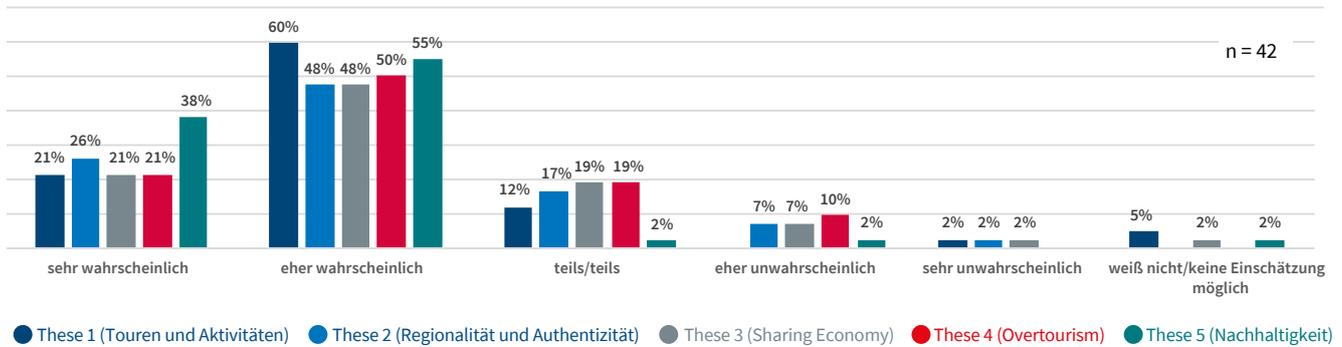


Abbildung 41: Eintrittswahrscheinlichkeit von Thesen zum Thema Tourismus für lebenswerte Regionen (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Aber auch die Entwicklung des Marktes der Touren und Aktivitäten zum wichtigsten Zukunftsmarkt stellt ein wahrscheinliches Szenario dar.

Touristische Zielgebiete werden in Zukunft mit neuen Anbietern im Bereich Beherbergung und Aktivitäten konfrontiert, die sich bisherigen Kooperations- und Vermarktungsstrukturen entziehen. Die klassischen Geschäftsmodelle und Strukturen in Destinationen werden sich verändern müssen. Durch die Digitalisierung entstehen neue Spielregeln für die Vermarktung und den Vertrieb von Destinationen. Die digitale Vermarktung und die hier dominierenden globalen Marktführer sind deshalb eine besondere Herausforderung für Destinationen.

Wie bereits in Abschnitt 3 dieses Bandes skizziert, befindet sich das Marketing von Destinationen in einem grundlegenden Wandel. Der Reisevertrieb erfährt einen deutlichen Veränderungsprozess. Die Individualisierungstendenzen auf Kundenseite spielen dabei eine wesentliche Rolle. Doch trotz der langfristig anhaltenden Entwicklung im Bereich der Digitalisierung weist Deutschland einen bis heute fast einzigartigen Anteil an Direktbuchungen auf (Abbildung 42).

Reiseveranstalter werden zwar auch in Zukunft eine wichtige Position am Tourismusmarkt einnehmen, müssen sich diesen jedoch zunehmend mit individuell und selbst zusammengestellten (Reise-)Angeboten teilen, die durch Online-Plattformen als neue Wettbewerber vertrieben werden. (vgl. Phocuswright 2018)

Die Bedeutung von **Online-Reisebüros (OTAs)** in Europa nimmt langsam aber stetig zu. OTAs und weitere digitale Plattformen wie etwa Preisvergleichssysteme

5.1 Wie verändern sich die Vermarktung und der Vertrieb von Destinationen?

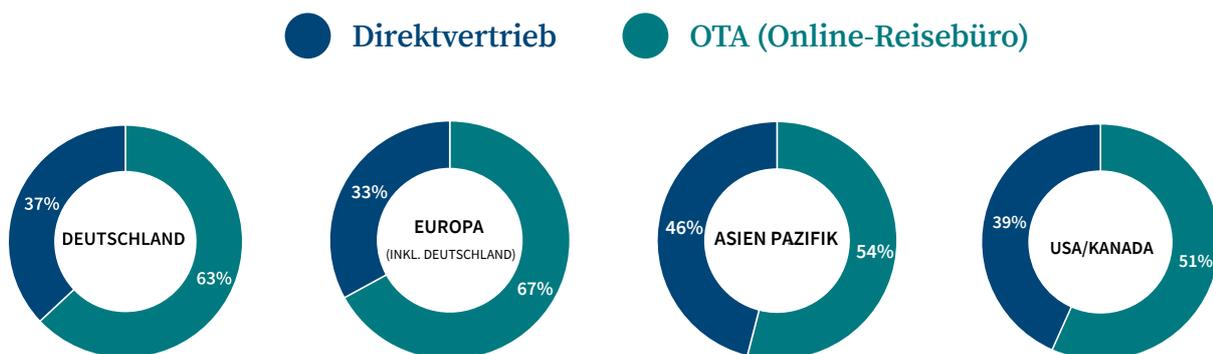


Abbildung 42: Anteile der Buchungskanäle im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phocuswright 2018)

(Metasearch) werden auf dem Tourismusmarkt immer präsenter (vgl. Bröse et al. 2016; EFFAT 2015). Diese digitalen Plattformen bieten dabei dem Nachfrager spezifische Vorzüge. Nutzer können in Echtzeit und über eine große Distanz hinweg Leistungen in Anspruch nehmen bzw. Buchungen vornehmen (vgl. BMWi 2017; Kagermeier et al. 2015).

Durch die Möglichkeit, einzelne Reisebausteine in Echtzeit zu buchen und diese beliebig zu kombinieren, nimmt die Individualisierung der Reisetätigkeit stetig zu. Damit wird es immer schwieriger, Reiseströme in Destinationen zu steuern. Die Veränderungen im Reiseverhalten werden durch den digitalen Wandel und die damit verbundene Verbreitung der Plattformökonomie unterstützt (vgl. Bock 2015).

Auch die Geschäftsmodelle im **klassischen Reisevertrieb** verändern sich, und es werden neue Produkte integriert. Dabei spielt die These, dass Touren und Aktivitäten der wichtigste Markt der Zukunft sind (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019) eine wichtige Rolle. Unsere Workshopteilnehmer (Workshop Relevanzcheck 2019) schätzen diese These als sehr relevant für die zukünftige Entwicklung von Reisemittlern und -veranstaltern ein. Die Aussage impliziert, dass der wachsende Markt der Touren und Aktivitäten auch einen Mehrwert für die Marktpositionierung des Vertriebs von Destinationen darstellen kann. Das Segment umfasst dabei ca. 30 Unterkategorien, wie z. B. Stadtführungen, Besichtigung von Sehenswürdigkeiten, Events und Mobilitätsangebote vor Ort.

Schwer erreichbar für eine übergeordnete Vermarktung von Destinationen sind dabei die immer öfter von Privatakteuren angebotenen Leistungen am Markt. Entlang der Customer Journey werden zunehmend digital vertriebene Einzelleistungen auf Online-Plattformen angeboten (vgl. Thiele & Dembowski 2018). Eine Lösung für diese Herausforderung kann die aktive Integration dieser **Privatakteure** in Netzwerke darstellen. Dafür ist die Schaffung eines **Bewusstseins** für den Mehrwert der Beteiligung in Netzwerken wesentlich (vgl. Workshop Relevanzcheck 2019). Darüber hinaus kann die aktive **Zusammenarbeit** von Tourismusorganisationen mit Plattformanbietern die **Marktpositionierung** unterstützen und verhindern, dass die Organisationen ihren Einfluss auf das Marketing verlieren.

Sowohl die Art als auch der Zeitpunkt der Ansprache von potenziellen Kunden haben sich durch den steigenden Einfluss von neuen digitalen **Vertriebs- und Bewertungsplattformen** grundlegend verändert. Die Information über die nächste Urlaubsreise erfolgt bereits jetzt zu 67 % über das Internet (VIR 2019). Soziale Medien, Apps und Webseiten von Regionen, Organisationen und Verbänden sind dabei wesentliche Touchpoints, die vermehrt zur Information, aber auch für eine erste Inspiration zu einer Reise genutzt werden (vgl. eigene Erhebung, Online-Panel 1/2018).

Für jeden **Touchpoint** entlang der Customer Journey muss deshalb von touristischen Akteuren entschieden werden, welche Informations- und Vertriebskanäle genutzt werden. Soll inspirierendes Material eher über soziale Medien, über die eigene Website, über Printmaterial oder andere Medien ausgespielt werden? Soll die Buchung von Reiseleistungen vornehmlich über den stationären Vertrieb, über OTAs oder mobile Kanäle möglich sein? Werden während der Reise Informationen über eine App ausgespielt oder wird Printmaterial verteilt? Erfolgt die Nachbetreuung über E-Mail, über App oder per Post?

Die Nutzung von Touchpoints bei der Bewerbung von Angeboten ist also ein wesentlicher Aspekt, um Produkte und Leistungen zielgruppenspezifisch an potentielle Kunden zu vermitteln. Für die zielgruppengenaue Ausspielung von Werbe- und Informationsmaterial ist neben der Nutzung verschiedener Kanäle auch die **Angebotsdarstellung** ein wesentlicher Bestandteil der Kundenansprache:

Der aus der Digitalisierung resultierende bessere Zugang zu Informationen führt zu einer höheren **Vergleichbarkeit und Zugänglichkeit** von angebotenen Leistungen. Insbesondere in Hinblick auf die immer weiter zunehmenden **Individualisierungsbedürfnisse** der Urlauber sind **Trendthemen** aus der Gesellschaft in die Angebotsstruktur nicht nur aufzunehmen, sondern aktiv transparent an den Kunden zu übermitteln (vgl. Universität Bern; Dr. Fried & Partner 2018; Workshop Nachhaltigkeit 2019). So können die Ansprüche der Nachfrageseite erfüllt und eine absatzfördernde Wirkung erlangt werden.

Der Anbieter kann an dieser Stelle ein zusätzliches **Differenzierungspotential** wahrnehmen (vgl. Workshop Nachhaltigkeit 2019; Dr. Fried & Partner 2018).

Für eine erfolgreiche Vermittlung von Reiseangeboten kommt auch der Nachhaltigkeit eine steigende Bedeutung zu. Besonders bedeutsam wird dies zukünftig bei der Planung und Organisation von Reisen sein. Die Berücksichtigung von **Nachhaltigkeit** entlang der Customer Journey stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor zur Angebotsvermittlung dar. (vgl. FUR 2019) Dabei ist jedoch die Darstellung von nachhaltigen Angeboten bzw. Reiseelementen in der Praxis noch wenig transparent. **Nachhaltige Reisebestandteile** und andere Produktdetails können dabei durch den Mittler verstärkt im touristischen Vertrieb hervorgehoben werden (vgl. Balas & Strasdas 2019).

5.2 Was müssen Leistungsanbieter tun, um von den aktuellen Entwicklungen zu profitieren?

Nahezu 50 % der in unserem Panel befragten Betriebe (eigene Erhebung, Online-Panel 3/2018) fühlen sich nicht oder weniger gut auf künftige Ereignisse vorbereitet.

Als erfolgskritisch für eine stabile Unternehmensentwicklung ist daher die **Resilienz eines Unternehmens** anzusehen. Hierunter verstehen wir die Fähigkeit des Unternehmens, sich ggf. neu auszurichten und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Die Befragten unseres Online-Panels wurden nach Themenbereichen gefragt, die künftig eine zunehmende Relevanz im betrieblichen Kontext haben werden (eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018). Das Thema Klima und Umwelt steht mit 61 % an erster Stelle. Zusätzlich werden die Themen E-Mobilität mit 58 %, Barrierefreiheit mit 43 %, Netzwerke/ Kooperationen mit 45 % und Besucherlenkung mit 42 % als künftig relevant eingeschätzt. Die Themen Touren/ Aktivitäten sowie Aspekte der Sharing Economy beeinflussen die bestehende Marktdynamik aktuell stark und werden somit im Folgenden aufgegriffen.

In folgender Abbildung 43 werden die hier aufgeführten Themenbereiche in die Handlungsfelder Unternehmensstruktur (intern) und Unternehmensumfeld (extern) eingeordnet:

TOURISTISCHE LEISTUNGSTRÄGER



Abbildung 43: Einordnung (aktuell und künftig) relevanter Themen in die zwei Handlungsbereiche Unternehmensstruktur und Unternehmensumfeld (Quelle: Eigene Darstellung, Online-Panel 4/2018)

Ausrichtung und Veränderungen der Geschäftsprozesse

70 % der Befragten unseres Online-Panels (eigene Erhebung, Online-Panel 3/2018) geben an, dass in den jeweiligen Unternehmen Veränderungen aktiv angestoßen werden, aber gleichzeitig eine Beschleunigung der Prozesse erfolgen muss. Dabei basieren die Motivation und Anlässe für den Anstoß von Veränderungsprozessen i. d. R. auf externen Faktoren. **Veränderungen** werden demnach selten aktiv antizipiert, sondern sind notwendige Resultate.



Abbildung 44: Themenbereiche im Handlungsfeld Unternehmensstrukturen (Quelle: Eigene Darstellung, Online Panel 4/2018)

Um Reaktionsstrategien für die in Abbildung 44 ersichtlichen Themenbereiche entwickeln zu können, müssen Treiber, Trends und Entwicklungen frühzeitig identifiziert werden. Die Ergebnisse des Online-Panels 4/2018 verdeutlichen, dass die Digitalisierung als wesentlicher Ausgangspunkt von Veränderungen in Betrieben angesehen werden kann. An zweiter Stelle steht die Anforderung und das Verhalten von Kunden mit 39 %. Mit je 15 % sind Aspekte wie Arbeitskräfte-/ Fachkräftemangel, Umwelt/ Klima, Demographischer Wandel, der Wettbewerb und die Globalisierung als Treiber für Veränderungsprozesse durch die Befragten eingeschätzt worden. Der Treiber der Digitalisierung wird im Kapitel 3 dieses Bandes tiefergehend behandelt.

Einen wesentlichen Einflussfaktor auf die strategische Ausrichtung bis 2030 innerhalb aller Branchensegmente stellt der Themenbereich Umwelt/ Klima und demnach der Themenkomplex der **Nachhaltigkeit** dar. Die Befragten des dritten Online-Panels stellen dabei unter anderem fest, dass die Ressourcenoptimierung mit 11,8 % ein aktuell relevantes Ziel von Veränderungsprozessen darstellt (eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019).

39 % der Befragten wünschen sich eine aktivere Auseinandersetzung mit dem Themengebiet der Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 45). Diese Tendenz bezieht sich dabei auch auf den Betriebskontext: 59 % nehmen eine zunehmende Bedeutung des Themas im Unternehmen wahr, 57 % wünschen sich im Betrieb eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Themenbereich der Nachhaltigkeit.

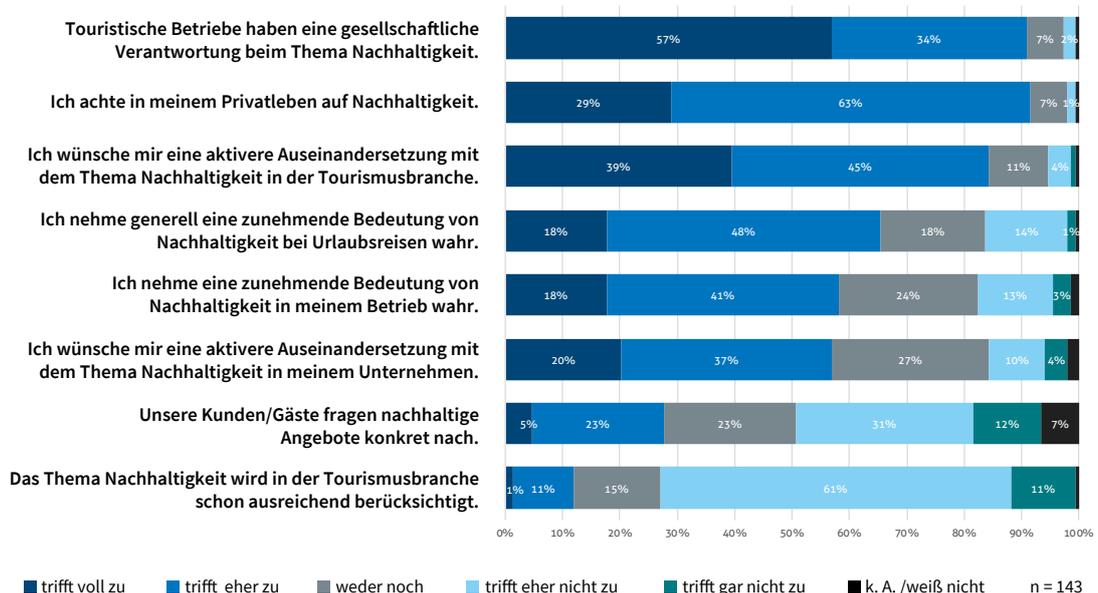


Abbildung 45: Beurteilung von Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019)

Im Rahmen der Podiumsdiskussion des Workshops Nachhaltigkeit 2019 wurde deutlich, dass Nachhaltigkeit **neue Qualitätsstandards** für Leistungsträger setzen kann. Durch eine Konzentration auf nachhaltige Geschäftsführung und Leistungserstellung kann eine Anhebung der Qualität der Betriebe und Leistungen erzielt werden. Ein mögliches Ergebnis einer Fokussierung auf (neue) Standards ist eine kontinuierliche und langfristige Abgrenzung am Markt.

Bei der Etablierung neuer Standards spielt eine **Neustrukturierung der Angebote** eine wesentliche Rolle. Solche Entwicklungen sind demnach meist in Änderungen bestehender Geschäftsmodelle immanent. Neue Standards können zwar schrittweise etabliert werden, eine Umstrukturierung kann jedoch bei Leistungsträgern Angst vor ökonomischen Verlusten hervorrufen (Workshop Nachhaltigkeit 2019). Dem kann grundlegend durch eine von Führungskräften initiierte **starke Kommunikation**, Information und Teilhabe entgegengewirkt werden. Zusätzlich ist auch die Arbeit mit einem Aufgaben- bzw. Funktionsbereich für das Thema Nachhaltigkeit im Betrieb hilfreich (z.B. die Besetzung eines Nachhaltigkeitsmanagers), welcher laut 69 % der befragten Online-Panel-Teilnehmer (eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019) noch nicht etabliert ist (vgl. Abbildung 46).

Innerbetrieblicher und überbetrieblicher Austausch und

Vernetzung generieren zusätzlich Erfahrung und Wissen, wodurch die Umsetzung von **Nachhaltigkeitsmaßnahmen** leichter und fokussierter stattfinden kann. Zudem erleichtert ein kontinuierlicher Informationsfluss auch die Mitnahme bzw. Partizipation der Mitarbeiter; Beispiele von Unternehmen mit gelungener Neuausrichtung können Ängste nehmen. Für eine langfristig erfolgreiche Etablierung neuer Geschäftsmodelle können betriebsübergreifend Minimalwerte und Idealwerte festgelegt werden. Auch Instrumente wie das Erstellen von Zeitreihen zur Abbildung von **Entwicklungstrends** können künftige Arbeitsinhalte und die Ausgestaltungen von (neuen) Geschäftsprozessen erleichtern (vgl. Diefenbacher et al. 2001). Auch eine übergreifende und gemeinsame Auswahl und auch Evaluierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist denkbar.

Im Unternehmen initiierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen können sich auf interne sowie externe Betriebsstrukturen ausrichten. In der folgenden Tabelle sind unterschiedliche Betriebsbereiche gelistet, die mit Maßnahmen der Nachhaltigkeit so ausgestaltet werden können, dass eine langfristige und belastbare Ausgestaltung der betrieblichen Strukturen erreicht werden kann (vgl. Tabelle 3; eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019). Innerhalb der Tabelle werden u.a. Maßnahmen in den Bereichen Verkehrs- bzw. Mobilitätsgestaltung, Ressourcenmanagement sowie interner Innovationsförderung gelistet.

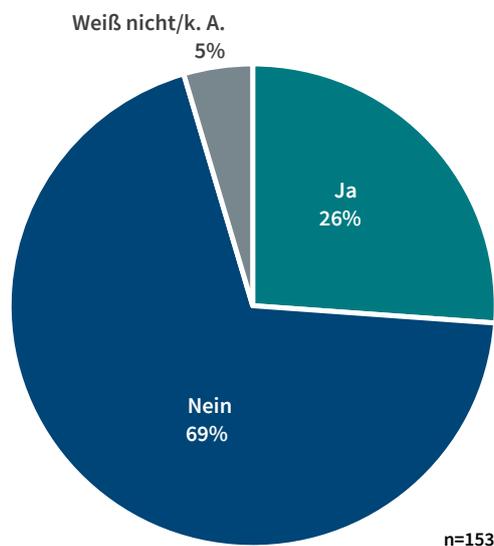


Abbildung 46: Verankerung von Nachhaltigkeit in Geschäftsprozessen (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019)

BETRIEBBEREICHE ALS MÖGLICHE WIRKUNGSBEREICHE DER NACHHALTIGKEIT	MÖGLICHE MASSNAHMEN
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Regelmäßige Kundenbefragungen zu nachhaltigen Reisebedürfnissen ✦ Auseinandersetzung mit neuen Zielgebieten ✦ Förderung nachhaltiger Innovationen ✦ Berücksichtigung der Perspektiven unterschiedlicher Fachrichtungen (Interdisziplinarität) ✦ Transparenz der F&E - Aktivitäten ✦ Transdisziplinäre Forschung (Zusammenarbeit von Wissenschaft, Praxis, Politik) ✦ Berücksichtigung von ethischen Grundsätzen ✦ Anwendungsbezogene Forschung zum Thema Nachhaltigen ✦ Grundlagenforschung zum Thema Nachhaltigkeit ✦ Nutzung von Open Innovation-Plattformen
AUSSTATTUNG UND EINRICHTUNG	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Reduzierung von Abfällen im Betrieb ✦ Eindämmung des Energie- und Ressourcenverbrauchs im Betrieb ✦ Nachhaltige Rohstoffverwendung im Betrieb ✦ Ökostrom/ regenerative Energien/ autarke Energieversorgung im Betrieb ✦ Schadstoffbegrenzung im Betrieb ✦ Nutzung von Dienstfahrzeugen mit alternativen Antrieben
INTERESSEN- VERTRETUNG/ INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Bereitstellung von Partizipationsangeboten für verschiedene Interessensgruppen (z.B. Mitglieder, die lokale Bevölkerung) ✦ Initiierung von Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekten ✦ Beteiligung an Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekten ✦ Informationsvermittlung zwischen verschiedenen Interessensgruppen ✦ Zusammenarbeit mit Hochschulen ✦ Zusammenarbeit mit unterschiedlichen regionalen Akteuren
PERSONALWESEN UND DIENSTREISEN	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Nachhaltigkeit ist in der Unternehmenspolitik (Leitbild, Prozesshandbücher etc.) fest verankert ✦ Information der Mitarbeiter über Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen (z.B. Newsletter) ✦ Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung einer nachhaltigen Ausrichtung des Betriebes ✦ Chancengleichheit der Beschäftigten Offene Feedbackkultur ✦ Informationen über soziale Sicherungssysteme ✦ Qualifizierung Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit ✦ Angebote zur Personalentwicklung ✦ Betriebliches Vorschlagswesen/ Anregung der Mitarbeiter Vorschläge einzubringen ✦ Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ✦ Empowerment/ Stärkung von Eigenverantwortlichkeit ✦ Vermeidung von Dienst-/Geschäftsreisen ✦ Vorgaben für die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln bei Dienst-/Geschäftsreisen ✦ Bevorzugung von nachhaltigen Unterkünften bei Dienst-/Geschäftsreisen ✦ Anreize für pendelnde Mitarbeiter zur Nutzung klimafreundlicher Verkehrsmittel oder Fahrgemeinschaften ✦ Betriebliches Gesundheitsmanagement

Tabelle 3: Betriebsbereiche und mögliche, nach innen gerichtete Maßnahmen einer nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmensstrukturen (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019)

Neben der Konzentration auf nach innen gerichtete Maßnahmen ist auch eine Fokussierung auf nach außen gerichtete Aspekte relevant. Beispielhafte Maßnahmen für die Bereiche Beschaffung, Gästemanagement sowie Marketing sind in folgender Tabelle 4 aufgeführt:

BETRIEBSBEREICHE ALS MÖGLICHE WIRKUNGSBEREICHE DER NACHHALTIGKEIT	MÖGLICHE MASSNAHMEN
ANGEBOTS- UND PRODUKT- ENTWICKLUNG & BESCHAFFUNG/ EINKAUF	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + + +
VERMARKTUNG, KOMMUNIKATION. GÄSTEBETREUUNG KUNDENSERVICE, SALES UND VERTRIEB	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + +
INTERESSEN- VERTRETUNG/ INNENMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + +

Tabelle 3: Betriebsbereiche und mögliche Maßnahmen mit einer nachhaltigen Außenwirkung (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 3/2019)

Bei einer nachhaltigen Ausrichtung externer Wirkungsbereiche sind neben den genannten Lieferanten und Geschäftspartnern auch Gäste relevante Stakeholder. So betrachtet auch Müller (2008) innerhalb seiner Darstellung der Ebenen der Nachhaltigkeit im Tourismusbereich die Gästezufriedenheit als alleinstehenden Aspekt.

Insbesondere bei der Auswahl von Urlauben, der Planung und Organisation nehmen nachhaltige Angebote eine tragende Rolle ein. Bei der Umsetzung innerhalb der Reisetätigkeit sinkt das **Nachhaltigkeitsbewusstsein** bzw. die Präsenz und Nutzung nachhaltiger Angebote jedoch wieder (vgl. FUR 2019). Dabei wurde während des Workshops Nachhaltigkeit 2019 deutlich, dass die (gewünschten) Informationen zum nachhaltigen Reisen den Nachfragenden oft schlichtweg nicht erreichen. Ansätze zur Vermittlung stellen so genannte Nudges (**Handlungsanreize**) dar, mit denen der Nachfrager auch durch den Preis des Angebotes beeinflusst und auf Angebote aufmerksam gemacht werden kann. Eine transparente und einheitliche Darstellungsform bzw. Vermittlungsmöglichkeit nachhaltiger Angebote fehlt jedoch bisher.

Neben der ökonomischen und ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit nimmt auch die soziale Dimension einen immer größer werdenden Anteil innerhalb des Bewusstseins zur strategischen Ausrichtung ein. Innerhalb unseres Online-Panels 2/2019 haben wir nach aktiv in den Betrieben verfolgten Zielen im Bereich der Nachhaltigkeit gefragt. Die Steigerung der **Kundenzufriedenheit** und **-bindung** mit 66 %, eine Verbesserung der **Lebensqualität** von Einheimischen mit 52 % sowie die **Vermeidung von Konflikten** mit 48 % stellen eine Auswahl an Zielstellungen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit dar (vgl. Abbildung 47).

Der touristische Leistungsanbieter kann durch die Fokussierung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen eine langfristige und kontinuierlich erfolgreiche Ausrichtung der Geschäftsprozesse und -strukturen erreichen. Die Relevanz und auch die vorherrschende Sensibilität in der Branche bestätigt auch die dritte Online-Panel-Befragung: 57 % der Befragten schätzen die Aussage „Touristische Betriebe haben eine **gesellschaftliche Verantwortung** bei dem Thema Nachhaltigkeit“ als voll zutreffend ein (vgl. eigene Erhebung, Online-Panels 3/2019).

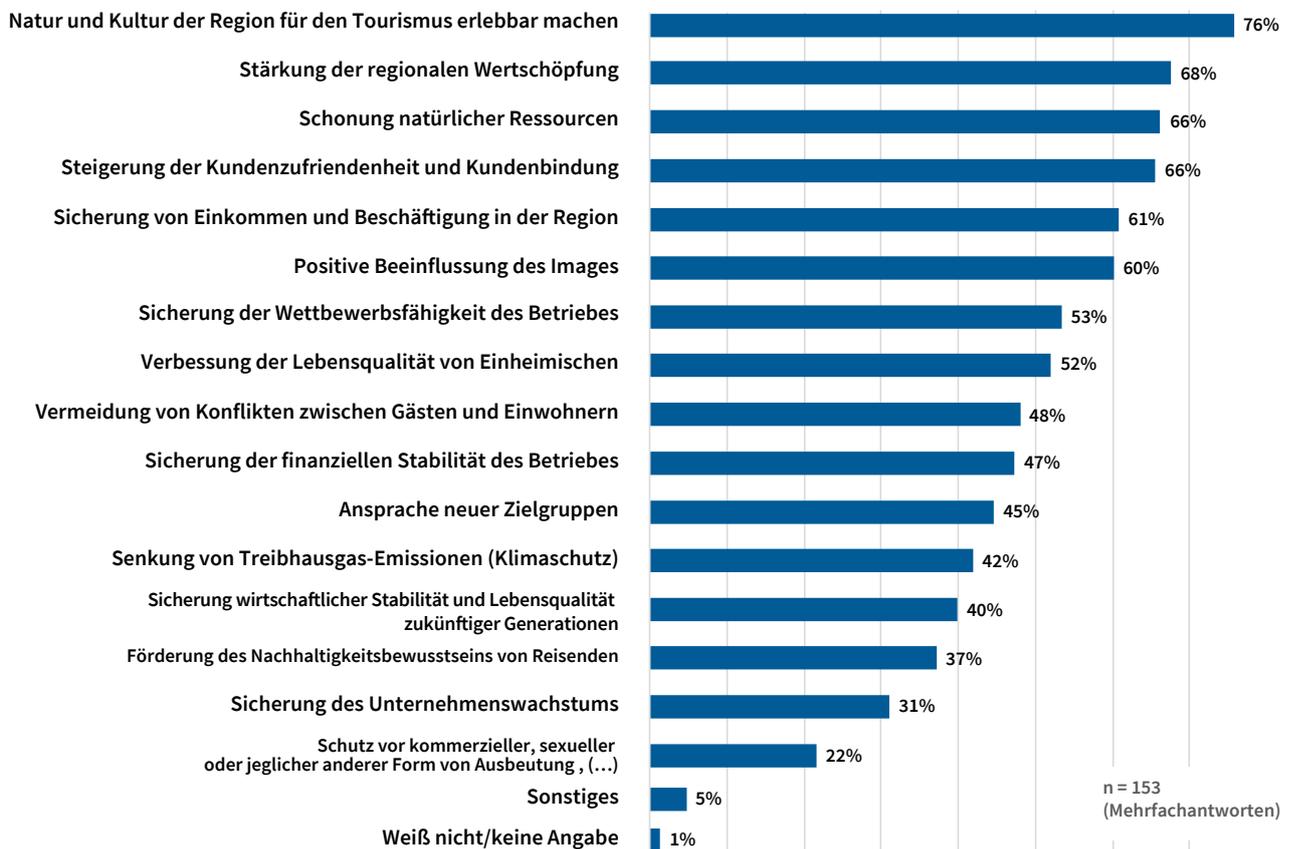


Abbildung 47: Ziele im Bereich Nachhaltigkeit (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 2/2019)

Best Practice

Nachhaltiges Wirtschaften von Betrieben in der Sächsischen Schweiz: Ein Leitfaden

Der Tourismusverband der Sächsischen Schweiz möchte mit einem Leitfaden zum Thema Nachhaltigkeit die Tourismuswirtschaft der Region fit für die Zukunft machen. Für eine Umsetzung in den touristischen Unternehmen der Sächsischen Schweiz hat der Verband einen Leitfaden entwickelt.

Weitere Informationen unter:

<https://verband.saechsische-schweiz.de>

Veränderungsprozesse führen häufig zu einer innerbetrieblichen Reaktion. **Ängste** von Mitarbeitern vor Veränderungen bzw. gegenüber der Veränderung von Geschäftsmodellen können auftreten. Wie bereits beschrieben ist die **Partizipation** und Mitnahme somit ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterförderung. Auch eine fachliche Weiterbildung ermöglicht Arbeitnehmern eine vorteilhafte Position im Unternehmen, so dass diese aktuellen Entwicklungen im Betriebskontext, wie dem zunehmenden Anteil internationaler Gäste, begegnen können.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung deutscher Betriebe, kann für die **innerbetriebliche Kompetenzförderung** auf folgende Eckpunkte geschlossen werden (Workshop Relevanzcheck 2019):

- ✚ **Aufklärung, weitreichende Informationen & Mitnahme der Mitarbeiter**
- ✚ **Ängste bei Mitarbeitern abbauen**
- ✚ **Förderung interkultureller Kompetenzen der Mitarbeiter**
- ✚ **Förderung der Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter**
- ✚ **Förderung von Kulturaustausch, z. B. Städtepartnerschaften**

Best Practice

Fachkräfte gewinnen, motivieren und halten

Mit vereinten Kräften gehen Hoteliers & Gastronomen und der Verkehrsverein Schmallerberger Sauerland die wichtige Zukunftsaufgabe „Fachkräftesicherung“ an. Mit dem Projekt #G.A.S.T. wird eine bessere Vernetzung der Akteure, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine langfristige Bindung der Fachkräfte an den Arbeitgeber bzw. an die Region verfolgt.

Weitere Informationen unter:

<https://www.schmallenberger-sauerland.de>

Bedürfnisse und Präferenzen der Gäste berücksichtigen

Entwicklungen mit großer Relevanz für touristische Leistungsträger gehen von der Digitalisierung aus. In den Bereichen Gastgewerbe, Touren und Aktivitäten, Events und Mobilitätsangebote werden vermehrt Angebote durch Privatanbieter im Rahmen der Plattformökonomie offeriert.

Die wahrnehmbare Entwicklung ist nicht zuletzt in der Affinität der Deutschen zum Smartphone und der weit-



Abbildung 48: Themenbereiche im Handlungsfeld Unternehmensumfeld (Quelle: Eigene Darstellung, Online-Panel 4/2018)

gehend flächendeckenden Zugänglichkeit des **mobilen Internets** begründet (vgl. Phocuswright 2018). Der Reisende hat zunehmend die Möglichkeit, seine Reisen weitgehend selbst zu organisieren (Thiele & Dembowski 2019). Angebote können und werden zunehmend individuell und kurzfristig mobil gebucht.

In unserer Delphi-Studie 2019 haben wir hinterfragt, ob **Touren und Aktivitäten** tatsächlich der wichtigste Markt der Zukunft sind. 81 % der Experten geben an, dass die Rolle der individuell zusammengestellten Angebote neben Angeboten von Reiseveranstaltern zunehmende Relevanz haben wird. Dabei wird diese Entwicklung von 52 % der Experten als in vier Jahren eintreffend, von 31 % der Experten in zehn Jahren als bestehender Zustand interpretiert. Positive Effekte erwarten in diesem Zusammenhang 74 % der Experten im Bereich von **Qualität und Service**. Ebenfalls mit 74 % gehen die Experten davon aus, dass durch die Konzentration auf sich verändernde Kundenbedürfnisse eine stärkere **Kundennähe** erreicht werden kann. In der folgenden Abbildung 49 sind weitere Erfolgsfaktoren aufgeführt, durch die touristische Leistungsträger von der steigenden Nachfrage nach Touren und Aktivitäten profitieren können:

Die zunehmend **kurzfristige Organisation** von Reisen kann touristischen Leistungsträgern als Impuls für proaktive Veränderungen dienen. So kann die Unterstützung der Selbstorganisation der Reisenden einen Erfolgsfaktor darstellen (vgl. BMWi 2017; Kagermeier et al. 2015). Elemente der Customer Journey, die direkt durch den touristischen Leistungsträger veränderbar sind, können überdacht werden:

- **Reiseinspiration & -information:** Die Art der Vermarktung und Produktdarstellung kann entsprechend einer authentischen (67 %¹ = sehr wichtig) Darstellung optimiert werden. Dabei sollte man sich vermehrt auf mobile Vertriebswege (43 % = sehr wichtig) konzentrieren.
- **Buchung & Reisedurchführung:** Dem Gast sollte die Möglichkeit der Online-Buchbarkeit (64 % = sehr wichtig) gegeben sowie idealerweise die Möglichkeit einer kurzfristigen Buchung ermöglicht werden (36 % = sehr wichtig).
- **Reisereflektion:** Die Möglichkeiten der Reisereflektion und der Präsenz auf relevanten Reise-Plattformen, sowie das Anbieten eines eigenen Tools (40 % = sehr wichtig) kann größere Bekanntheit (29 % = sehr wichtig) ermöglichen.

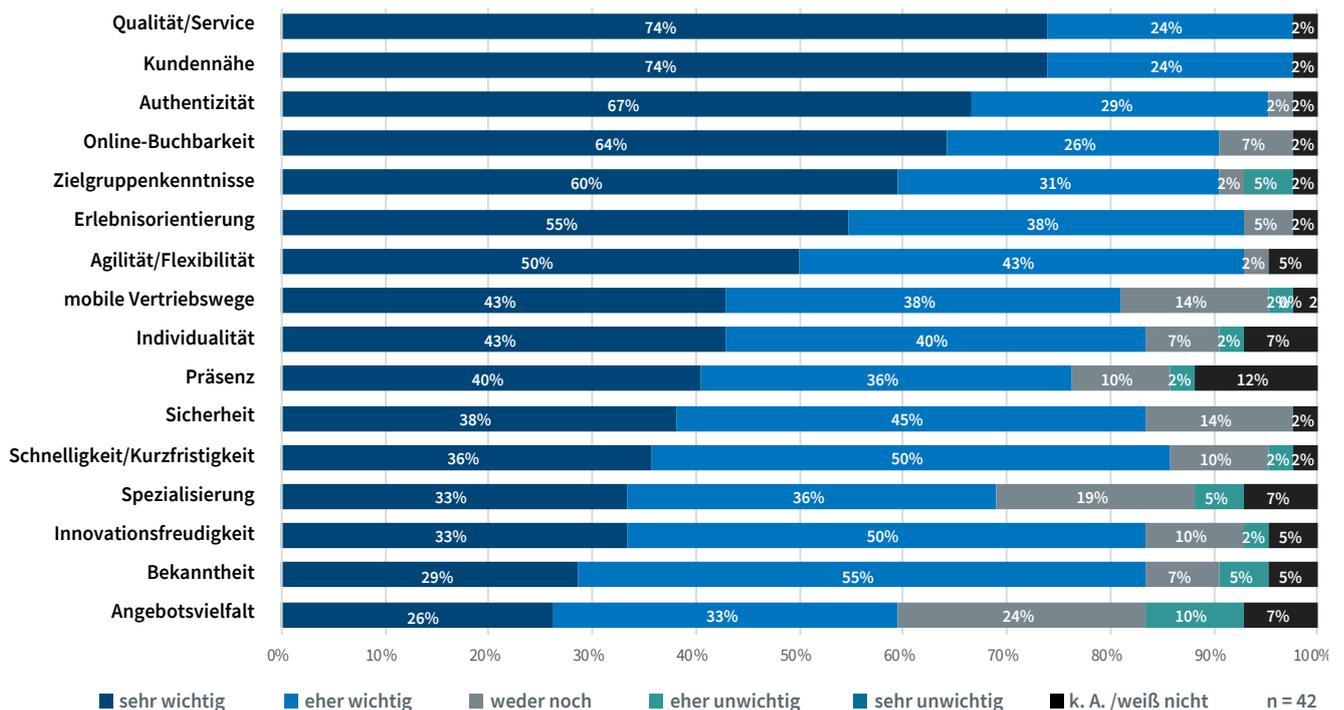


Abbildung 49: Erfolgsfaktoren touristischer Anbieter, die von der steigenden Nachfrage nach Touren und Aktivitäten profitieren (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

¹ Quelle der prozentualen Angaben = Abbildung 49

Es sind spezifische **Profiteure** erkennbar. Durch die gesteigerte Nachfrage nach Touren und Aktivitäten können kleine, agile **Spezialisten** durch eine stärkere Fokussierung auf Qualität, Kundenbedürfnisse und Individualität profitieren. Dabei stellt die Orientierung an kurzfristig, einfach und sicher buchbaren Nischenangeboten einen möglichen Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Marktpositionierung dar. Insbesondere Aktivitäten im Kultur-, Sport- und Naturbereich haben ein Potenzial für erhöhte Nachfrage.

Das Mitdenken der Vermittlung von Erlebnissen und die **Authentizität** des Produkts kann in der Vermarktung von Aktivitäten einen Mehrwert auch für bestehende Leistungsträger darstellen, da Freizeit zunehmend einen Raum der **Selbstverwirklichung** und individuellen Selbstentwicklung darstellt (vgl. Steinbach 2003; Schulze 2005 zitiert nach Kagermeier et al. 2015; Rieder et al. 1998).

Mit dem Bedürfnis nach authentischen Erlebnissen setzt sich die Delphi-Studie 2019 gezielter auseinander: Touristische Angebote differenzieren sich demnach nicht mehr allein durch ortsgebundene Gegebenheiten und Produktmerkmale, sondern eben durch Authentizität. 50 % der Experten erwarten den Eintritt dieser Entwicklung bereits im Jahr 2023. 31 % gehen von einem Eintritt der These bis 2030 aus. Entgegen dieser Einschätzungen gehen 2 % der Befragten davon aus, dass das Eintreten der These sehr unwahrscheinlich ist. 17 % äußern aus diesem Grund ein Nichteintreten dieser Entwicklung oder können keine Einschätzung zu einem möglichen Eintrittszeitraum geben. (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Dies lässt darauf schließen, dass sich touristische Angebote durchaus auch anhand ortsgebundener Gegebenheiten und Produkt-Merkmale differenzieren können. **Authentische Erlebnisse** entstehen häufig durch ortsgebundene Gegebenheiten, Geschichten, Traditionen, Produkten und den Einwohnern. Somit können Leistungsträger für ihre Zielgruppen spezifische Traditionen oder auch Produkte traditioneller Natur verstärkt vermarkten.

Für die Vermarktung von regionalen und authentischen Angeboten können verschiedene förderliche Elemente in die Angebotsgestaltung aufgenommen werden:

- + hohe Emotionalität in der Vermarktung
- + Qualitätsorientierung
- + Gastfreundschaft
- + Akzeptanz, Ehrlichkeit / Glaubwürdigkeit / Seriosität
- + konkrete und ausgespielte Zielgruppenorientierung
- + Buchbarkeit/ Vertriebskanäle
- + Erreichbarkeit.

Best Practice

Sicherung regionaler Produkte und lokaler Anbieter durch die Konzentration auf regionale Produkte - Regionalmarke Eifel

Die Regionalmarke Eifel zeichnet sich durch 220 Markennutzer sowie lokale Unternehmen, die Qualitäts-Produkte und -Dienstleistungen in den Bereichen Holz, Lebensmittel und Tourismus anbieten, aus. Eifel Produzenten, Eifel Gastgeber und Eifel Arbeitgeber bilden die drei Bereiche, in denen sich die Marke Eifel stetig weiterentwickelt. Im Jahr 2016 wurde ein neues Qualitätssystem entwickelt, welches das Ziel verfolgt, in touristischen und gastronomischen Einrichtungen der Region ein verstärktes Bewusstsein für Qualität von Produkten aus der eigenen Region hervorzurufen. Die Marke Eifel soll so von innen heraus gestärkt werden. Ziel ist es zudem, gemeinschaftlich aktuellen Herausforderungen adäquat begegnen zu können.

Weitere Informationen unter:
www.regionalmarke-eifel.de

Mit Kooperation, Vernetzung & Austausch den Wandel gemeinsam bewältigen

Im Workshop Relevanzcheck 2019 haben wir die in der Delphi-Studie abgeleitete These untersucht, ob die deutsche Tourismuswirtschaft tatsächlich kunden- und ergebnisorientiert in Netzwerken arbeitet, und mit welchem Erfolg dies über alle Segmente hinweg organisches nachhaltiges Wachstum generieren kann. Diese These wurde als wichtigste Aussage aus der Perspektive touristischer Leistungsträger identifiziert. Trotz der Einschätzung der Experten, dass die These so nicht eintreten wird, wurde das Szenario innerhalb des Workshops als wünschenswert erachtet (Workshop Relevanzcheck 2019).

16 % der Befragten des Online-Panels 4/2018 sagen ungestützt aus, dass das Thema **Kooperationen und Netzwerke** aktuelle Relevanz hat. Die Befragten geben zudem an, dass im Bereich Tourismus für lebenswerte Regionen Kooperationen und Netzwerke mit 71 % aktuelle Relevanz im Arbeitsalltag haben. Dabei wird die Verantwortung für das Erreichen der Inhalte der These bei allen Akteuren im Tourismus gleichermaßen gesehen.

Die Entwicklungen **gemeinsamer Visionen**, die **Förderung von Synergien** durch die Arbeit in übergeordneten und bereits bestehenden Netzwerken sind Maßnahmen zur Zielerreichung. **Kommunikation und Involvement** sind bei der strategischen Ausrichtung nicht nur von den DMO aktiv zu mobilisieren (vgl. Kapitel 5.3). Sie liegen auch in der Verantwortung jedes einzelnen Leistungsträgers (Workshop Changemanagement 2018). Innerhalb unserer vierten Panel-Befragung 2018 geben 57 % der Teilnehmer an, dass der jeweilige Betrieb in mindestens einem Netzwerk mit touristischen Unternehmen und unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen zusammenarbeitet (vgl. Abbildung 50). Dabei stellen das Beherbergungswesen, die lokale Tourismusorganisation, die regionale Tourismusorganisation, die Landestourismusorganisation, die Gastronomie und die Tourenanbieter die wichtigsten Partner dar.

Frühzeitiger Austausch und eine kontinuierliche Vernetzung setzen Erfahrung und Wissen frei, wodurch die Umsetzung von Maßnahmen der Zukunftsentwicklung leichter und fokussierter stattfinden können. Die DMO können hier eine führende und leitgebende Rolle einnehmen (siehe auch Kapitel 5.3).

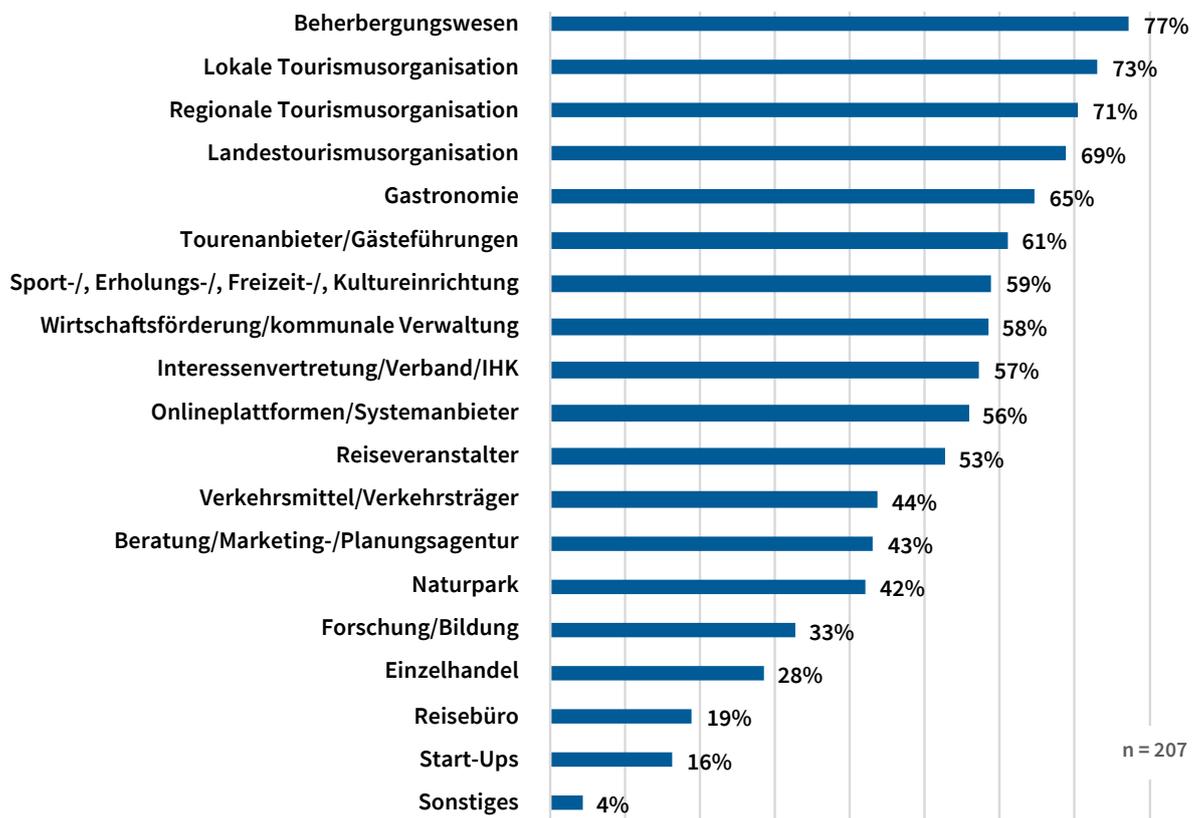


Abbildung 50: Netzwerke und Kooperationen (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018).

Best Practices

Vermarktung durch Vernetzung, Kooperation und gemeinsame Angebotsgestaltung unterstützt kleine touristische Anbieter – die Harz-Card

Die vor zehn Jahren eingeführte Harz-Card vereint die Angebote von mehr als 120 Freizeit- und Kultureinrichtungen und die drei Bundesländer Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Mit der Abgabe eines Pauschalpreises können Touristen innerhalb eines festgelegten Zeitraums beliebig häufig Museen, Schlösser, Höhlen, Burgen und andere touristische Einrichtungen im Harz besuchen und touristische Verkehrsmittel nutzen. Zu den Nutznießern dieses Angebotes gehören insbesondere kleine touristische Einrichtungen, die ohne die durch die Harz-Card initiierten Besuche weniger Gäste verzeichnen würden.

Weitere Informationen unter:
www.harzcard.info

5.3 Wie muss sich die DMO bis zum Jahr 2030 verändern?

Durch die aktuellen Entwicklungen der Tourismuswirtschaft in Deutschland sehen sich Destinationen zahlreichen Herausforderungen gegenüber:

- + Saisonale Schwankungen der Besucherzahlen und damit ggf. verbundene Tendenzen des Overtourism,
- + Individualisierungstendenzen der Kundenbedürfnisse,
- + Ausdünnung touristischer und daseinsvorsorgebezogener Einrichtungen in ländlichen Regionen.

Zielgebiete sehen sich zudem mit Akteuren konfrontiert, die sich bisherigen Kooperations- und Vermarktungsstrukturen entziehen. Klassische Geschäftsmodelle der DMO (Destinationsmanagementorganisation) stehen

unter Veränderungsdruck. Gleichzeitig eröffnet sich der DMO ein erweiterter **Handlungsspielraum**, der Raum gibt für Anpassungen und Weiterentwicklungen bestehender Strukturen.

Neue Aufgaben und Funktionen

Schon seit einiger Zeit werden traditionelle Aufgabenzuschnitte und Selbstverständnisse von Destinationsmanagementorganisationen hinterfragt. Im Rahmen unserer Delphi-Studie haben wir hinterfragt, ob die DMO der Zukunft verstärkt lokale und regionale **Entwicklungsstrategien** etwa in den Bereichen Verkehr, Wirtschaftsförderung, Freizeit, Kultur oder Einzelhandel umsetzen sollte. 93 % der Experten sind der Meinung, dass dies mindestens eher wahrscheinlich eintreffen wird. 43 % davon aus, dass dies bereits 2023 eingetroffen sein wird, 45 % gehen von einem Zeitpunkt zwischen 2023 und 2030 aus. Lediglich 5 % der Experten schätzen diese Entwicklung zukünftig nicht als realistisch ein.

Damit die DMO der Zukunft tatsächlich als **regionale Entwicklungs- und Steuerungsinstanz** fungieren kann, ist das Vorherrschen spezifischer Voraussetzungen erforderlich. Dabei sind der **Gestaltungswille**, eine **Gesamtstrategie** sowie **Kooperation** und **Vernetzung** die drei wichtigsten Erfordernisse (vgl. Abbildung 51).

Die in Abbildung 51 aufgeführten Voraussetzungen wurden im Symposium „Tourismus 2030 - Gestaltung des Wandels“ aufgegriffen, um **Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen** der DMO neu zu definieren. Ein wesentliches Ergebnis stellt folgender Dreiklang dar:

- + **Bereitschaft der Neufassung des Selbstverständnisses der DMO**
- + **Bereitschaft zur Abstimmung und Vereinbarung der Aufgaben und Ziele (in der Destination; für die Destination)**
- + **aus 1 und 2 abgeleitet: Erarbeitung eines (neuen) Organisationsmodells**

Das neue **Selbstverständnis** der DMO bezieht sich auf eine Abgrenzung des Funktionsspektrums. Dabei übernimmt die DMO die zentrale Funktion der **Netzwerkarbeit**.

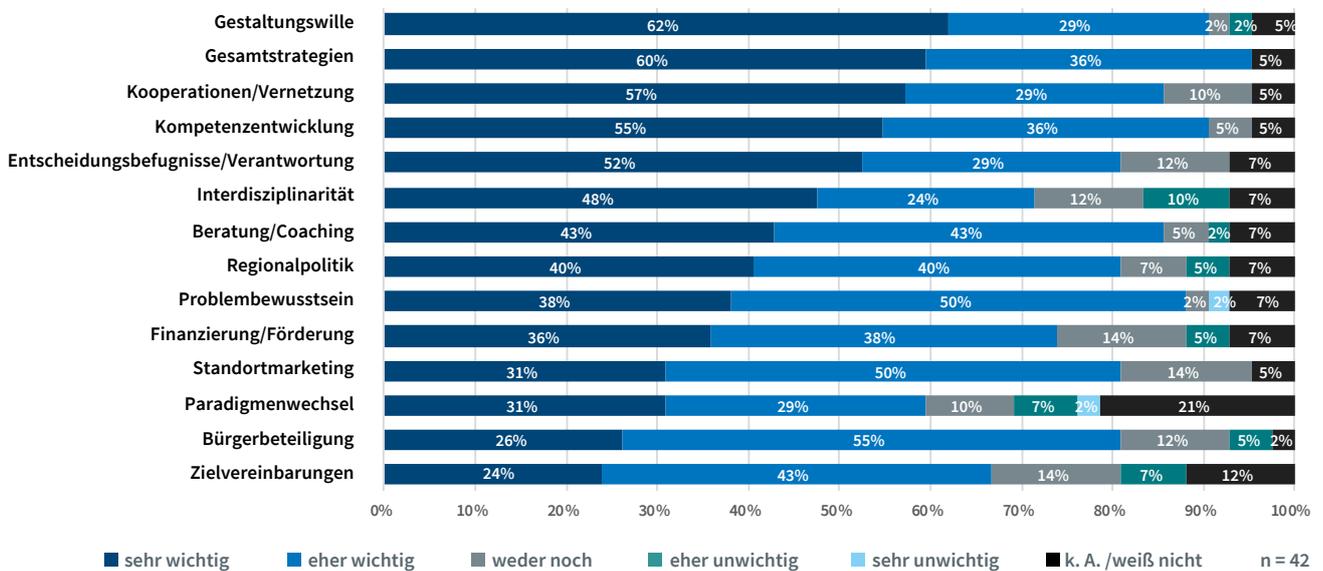


Abbildung 51: Voraussetzungen einer DMO, die als „regionale Entwicklungs- und Steuerungsagentur“ fungiert (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Regionen und Akteure benötigen dafür eine zentrale Zuständigkeit, da diese sich auf der einen Seite offenen und dynamischen Netzwerken, auf der anderen Seite geschlossenen Netzwerken, mit fehlender Bereitschaft für eine gemeinsame Entwicklung, gegenübersehen (How-to Veränderungsprozesse aktiv gestalten – ein Leitfaden für Destinationen 2018). Hier bedarf es einer Koordinationsfunktion, die der DMO zugesprochen wird Dabei hat die DMO im Idealfall zugleich eine **Enabler-Funktion**: Sie eröffnet touristischen Akteuren den Möglichkeitsraum, sich Strategien und Handlungen zu widmen, die durch den einzelnen Betrieb nicht leistbar wären. Die Förderung der **Kreativität** von touristischen Anbietern innerhalb einer Region ist dabei als immanenter und wesentlicher Erfolgsfaktor zu verstehen (vgl. Workshop Relevanzcheck 2019).

Die hier skizzierten Funktionen stellen die Relevanz der zentral koordinierten Netzwerkarbeit heraus. Für den Erfolg bedarf es einer **Schlüsselposition**, die die folgenden, im Rahmen des Symposiums „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“ definierten, Funktionen bündelt:

- + **Enabler-Funktion**
- + **Schnittstellenfunktion & Netzwerkarbeit**
- + **Koordinationsfunktion (Akteure zusammenbringen und zusammenhalten)**

- + **Schaffung von Vertrauen**
- + **Schaffung klarer Visionen/ klarer Zielsetzungen**
- + **Unterstützung der Systemköpfe** (vgl. Beritelli et al. 2014)

Die **Schnittstellenfunktion** sowie die Koordinationsaufgabe ermöglichen eine Einflussnahme auf bisher primär nicht im Handlungsbereich der DMO befindlicher Aufgaben. So sind beispielsweise die Bereiche Mobilität und Verkehr, Daseinsvorsorge oder neue Privatanbieter auf dem Markt für eine strategische Ausrichtung und Entwicklung von Räumen wesentlich. Diese Themen sind relevante Kontaktpunkte und Interaktionsfelder auch zwischen unterschiedlichen Fachbereichen. Die DMO übernimmt demnach eine zentrale Funktion, die über die touristischen Belange hinaus für die **Regionalentwicklung** relevante Akteure vernetzt.

Dieser Ansatz zahlt auf die These ein, dass touristische Angebote sich nicht mehr anhand ortsgebundener Gegebenheiten und Attraktionen differenzieren, sondern anhand der Vermarktung von authentischen Erlebnissen (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019). Hier ist eine übergeordnete Zusammenarbeit mehrerer Akteure immanent.

Ein weiterer Aspekt, der die DMO dazu befähigen kann, eine neue Position einzunehmen, ist ein sich änderndes **Problembewusstsein**. Wie in Abbildung 51 ersichtlich, ist dies in 38 % der Expertenmeinungen als sehr wichtig einzustufen. Die Identifikation und Lösung regionalspezifischer Herausforderungen und Chancen kann Destinationen eine langfristige Dynamik ermöglichen. Darauf aufbauend ist auch das Erhalten einer **agilen Reaktionsfähigkeit**, die Reaktion auf ad-hoc auftretende Veränderungen, ein wesentlicher Funktionsbereich (Symposium „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“).

Nachhaltigkeit wird zum Qualitätsmerkmal

Eine wesentliche Herausforderung für DMO ist die **Angst vor Veränderungen** von (touristischen) Akteuren. Vorherrschenden Ängsten kann die DMO in ihrer neuen Position grundlegend durch eine starke Kommunikation, Information und Teilhabe entgegenwirken. Dafür muss die DMO Kontaktpunkte zu den Akteuren langfristig und strategisch auf- bzw. ausbauen (Netzwerkarbeit, Kooperation, Schnittstellenarbeit). Diese neuen Prozesse sollten schrittweise etabliert werden, sodass die **nachhaltige Tourismusedwicklung** als ein Prozess verstanden wird und eine übergreifende, gemeinsame strategische Neuausrichtung der Destination erfolgen kann.

Auch die Bedürfnisse der Einwohner vor Ort müssen berücksichtigt werden (vgl. Becker 2018). SSo können bei geeigneter infrastruktureller Ausstattung Reiseströme in verstärktem Ausmaß auftreten. Die Experten der Delphi-Studie 2019 äußern sich bei der Frage nach von **Overtourism** betroffenen Räumen wie folgt: Wenn deutsche Städte und Regionen als von Overtourism betroffen bezeichnet werden, bezieht sich dies schwerpunktmäßig auf spezifische Regionen mit begünstigenden infrastrukturellen Voraussetzungen. Ist solch ein touristisches Aufkommen gegeben, sind Überfremdungs- und Entfremdungserscheinungen durch eine hohe touristische Nutzung (alltäglicher) Infrastrukturen der Einwohner zu vermeiden (vgl. Mose 1998; McKinsey&Company 2017). Dabei können **partizipative Prozesse**, nämlich der Einbezug der Bevölkerung in Lösungsfindungen z. B. bei Konflikten, einen guten Weg darstellen. Erscheinungsformen des Overtourism kann so aktiv begegnet werden, wie auch im Rahmen der Delphi-Studie 2019 deutlich wird (vgl. Abbildung 52; siehe auch Pechlaner et al, 2020).

In Abbildung 52 wird der allgemeinen Begegnung von **Überfremdungserscheinungen** dem Aspekt Besucherlenkung / Besuchermanagement mit 67 % eine sehr wichtige Rolle zugesprochen. Auch das Verkehrsmanagement mit 88 %, die Infrastrukturentwicklung mit 79 % sowie das Schaffen und Bewerben einer Angebotsvielfalt mit 64 %

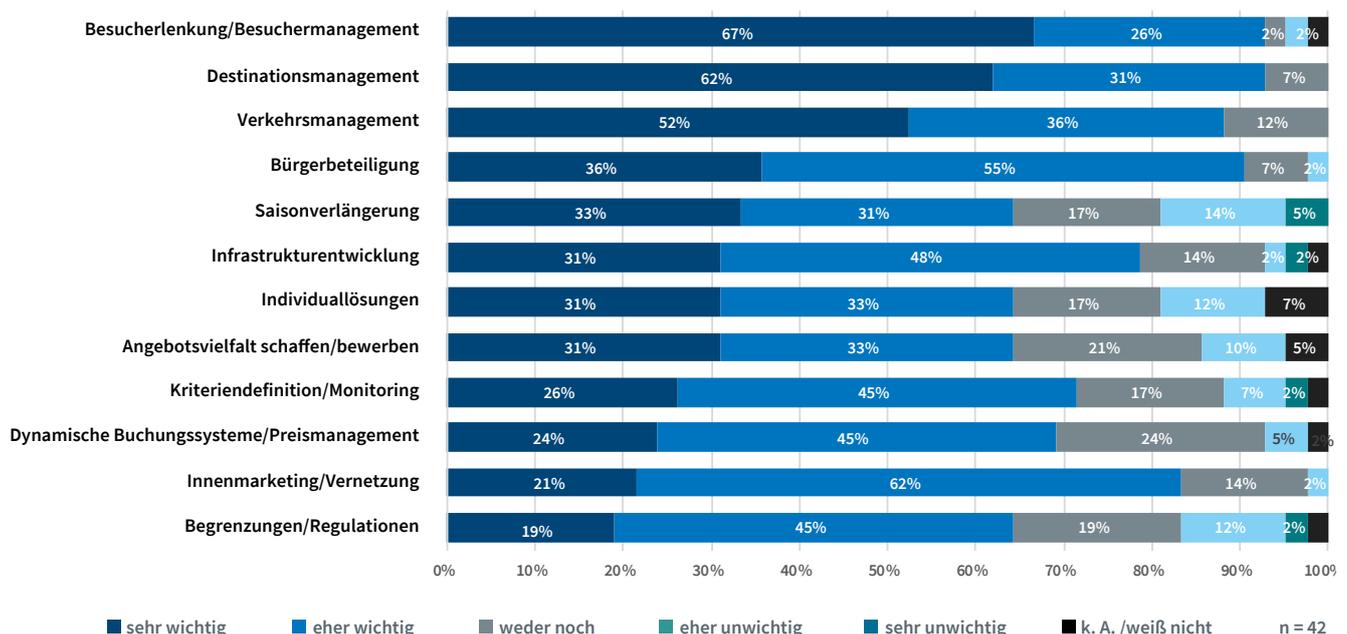


Abbildung 52: Overtourism: Maßnahmen, um Overtourism in Deutschland zu begegnen (Quelle: Eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

spielen eine mindestens eher wichtige Rolle. Bewirbt eine Destination aktiv nicht nur im lokalen Zentrum befindliche Aktivitäten und stellt sie zur Erreichung selbiger alternative Verkehrsmittel zur Verfügung, kann dies ein neues und verändertes Reiseverhalten ermöglichen (Workshop Nachhaltigkeit 2019).

Für eine nachhaltige Ausrichtung von Angeboten innerhalb einer Destination ist das Handlungsfeld **Mobilität und Verkehr** relevant. Dabei wurden während des Workshops Nachhaltigkeit 2019 Zielvorstellungen für die nachhaltige Ausrichtung von Mobilität erarbeitet:

- ✦ **Kommunikation des ÖPNV durch die DMO (insb. bei der Online-Kommunikation) intensivieren,**
- ✦ **Informationen vermehrt auch an Einheimische vermitteln (selbstverstärkender Effekt),**
- ✦ **Kombinationen auf ÖPNV und Fahrradnutzung,**
- ✦ **Wahrnehmung von Touchpoints zur Information der Tagesgäste.**

Selbst bei einer verzögerten Wahrnehmung und Initiierung der neuen Rolle der DMO können diese Zielvorstellungen durch die verantwortlichen Stakeholder frühzeitig aufgegriffen und umgesetzt werden.

Best Practice

Veränderungsprozesse aktiv gestalten – ein Leitfaden für Destinationen

In einem Workshop zum Thema „Aspekte von Changemanagement“ diskutierten Vertreter der Tourismusbranche den Veränderungsdruck von Destinationsmanagementorganisationen (DMO). Die gemeinsame Positionierung einer touristischen Region kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn touristische Akteure zusammenarbeiten. Die Identifikation von Akteuren und Netzwerken innerhalb einer Region sowie die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes sind zwei der fünf erforderlichen Schritte, die wir in einem Leitfaden zusammengestellt haben.

Weitere Informationen unter:
www.kompetenzzentrum-tourismus.de

5.4 Resümee

Touristische Leistungsanbieter, Reisemittler – und Veranstalter sowie die DMO sehen sich disruptiven Veränderungen gegenüber. Belastbare Strukturen sind auf Ebene der Geschäftsprozesse wie auch auf der Ebene der übergreifenden Zusammenarbeit, innerhalb von Netzwerken, zu etablieren. So sehen sich Akteure nicht nur individuellen und betriebsinternen Veränderungsprozessen gegenüber, sie dürfen auch den Blick für das Umfeld nicht verlieren.

Auch die steigende Relevanz der umfassenden Aspekte von Nachhaltigkeit bietet für touristische Betriebe die Möglichkeit, die externen sowie internen Geschäftsprozesse und –strukturen langfristig belastbar zu gestalten. Dabei sind Gästebedürfnisse und ein neues Reise- und Buchungsverhalten nicht nur von Leistungsanbietern, sondern von allen touristischen Akteuren zu berücksichtigen. Hierbei ist eine aktive Teilhabe in Netzwerken sowie die **proaktive Antizipation** von Herausforderungen und Chancen wesentlich, um im Wettbewerb zu bestehen. Für die Koordination der Zusammenarbeit von touristischen Leistungsanbietern und branchenfremden Unternehmen übernimmt die DMO zentrale, neue Funktionen.

Durch eine aktive Förderung der Teilhabe, Information und Kommunikation zwischen und von touristischen Leistungsträgern und ihren Mitarbeitern, Tourismusorganisationen, Gästen sowie Einheimischen können stabile Organisations- und Managementstrukturen auch in deutschen Zielgebieten langfristig und kontinuierlich ermöglicht werden.

Die **DMO der Zukunft** ist damit eine Netzwerkagentur, die sich von starren Gebietszuschnitten ebenso gelöst hat wie von der Vorstellung, die federführende Markenbildungs- und Vermarktungsagentur der Region zu sein. Vielmehr ist sie die zentrale Koordinatorin und **Möglichmacherin** der in der Region laufenden gästerelevanten Prozesse und Entwicklungen.

Eine essenzielle Voraussetzung, um auf diese Prozesse und Entwicklungen zu reagieren, sind die Kompetenzen und Fähigkeiten der im Tourismus Arbeitenden. Um auf einen etwaigen Fachkräftemangel adäquat zu reagieren, sind auch im Bereich Ausbildung und Humanressourcen Veränderungen notwendig, die in Kapitel 6 beschrieben werden.



Zum Nachlesen:

Balas, M. & Strasdas, W. (2019): Nachhaltigkeit im Tourismus: Entwicklungen, Ansätze und Begriffsklärungen. Themenpapier. Umweltbundesamt

Becker, U. J. (2018): Verkehr und Umwelt. In: Schwedes, O. (Hrsg.), Verkehrspolitik – Eine interdisziplinäre Einführung, S. 71-88). (2. Aufl.). Springer. Wiesbaden

Beritelli, P., Bieger, T., Laesser, C. (2014): The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable. Foundations of Tourism Research: A Special Series. Geometry as a Function-Based Approach. In: Journal of Travel Research 2014, Vol. 53(4), S. 403–417

Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S. (2014): Prozessorientierung im Destinationsmanagement. In: Marketing Review St. Gallen 6 2014, S. 34-46

BMWi (2017): „Sharing Economy“ und Wirtschaftspolitik – Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Berlin

Bock, K. (2015): The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities. In: European Journal of Futures Research, 3(20), S. 1-8

Bröse I., Henseling, C., Behrendt, S. (2016): Leitfaden für Peer-to-Peer Sharing Plattformen – Praktische Tipps für die Gestaltung des Geschäftsmodells – mit Fallbeispielen. IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Diefenbacher, H., Dümig, D., Teichert, V., Wilhelmy, S., Ratsch, U. (2001): Die Analyse regionaler Nachhaltigkeit im Vergleich verschiedener Bewertungsmethoden. Forschungsbericht FZKA-BWPLUS, Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft. Heidelberg

EFFAT (2015): „Sharing Economy“ im Tourismus. Position des EFFAT Tourismussektors. Brüssel

FUR (2018): Reiseanalyse 2018 - Erste ausgewählte Ergebnisse der 48. Reiseanalyse zur ITB 2018. URL: https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/06/RA2018_Erste-Ergebnisse_DE.pdf

Dr. Fried & Partner (2018): Wer gewinnt? Wer verliert? Tiefenanalyse der Strukturveränderungen im deutschen Reisemarkt. URL: <https://www.fried-partner.de/2018/09/14/strukturveraenderung-im-deutschen-reisemarkt>

Kagermeier, A., Köller, J., Stors, N. (2015): Share Economy im Tourismus – Zwischen pragmatischen Motiven und der Suche nach authentischen Erlebnissen. In: Tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft (Lucius & Lucuis), 7(2), S.117-145

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Delphi-Studie

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q1/2018. Mediennutzung im Tourismus. URL: https://kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Online-Panel_Q1.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q3/2018. Veränderungen im Tourismus. URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q3.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q4/2018. Tourismus 2030.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q4.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Online-Panel Q2/2019. Overtourism in deutschen Destinationen.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Online-Panel_Kurzfassung_Q2_2019.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Online-Panel Q3/2019. Nachhaltigkeit.

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Symposium „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“ 2019

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Workshop Changemanagement.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/133-neuer-workshop-wandel-braucht-fuehrung-und-orientierung>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Nachhaltigkeit.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/262-unsere-verantwortung-fuer-nachhaltigkeit-zuerst-das-angebot-dann-die-nachfrage>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Workshop Tourismus2030 – Der Relevanz-Check 2019.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/aktuelles/232-der-relevanzcheck-was-bewegt-uns-im-tourismus-2030>

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): How-to Tourismus für lebenswerte Regionen: „Veränderungsprozesse aktiv gestalten – ein Leitfaden für Destinationen“.

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/How-Tos/How-To-TfIR.pdf>

McKinsey&Company. (2017): Coping with success – Managing overcrowding in tourism destinations. World Travel & Tourism Council. London

Mose, I. (1998): Sanfter Tourismus. Amsterdam

Müller, H. (2007): Tourismus und Ökologie. Wechselwirkungen und Handlungsfelder. Oldenbourg. München

Pechlaner, H., Innerhofer, E., Erschbamer, G. (Hrsg.): Overtourism – Tourism Management and Solutions. Routledge

Phocuswright Inc. (2018): Tourism in Germany 2030

Rieder, M., Bachleiter, R., Kugelman, H.J. (1998): Erlebniswelten zur Kommerzialisierung der Emotionen in touristischen Räumen & Landschaften. Profil Verlag GmbH. München/Wien

Steinbach, I. (2003): Tourismus – Einführung in das räumlich- zeitliche System. Oldenbourg. München

Thiele, F. & Dembowski, N. M. (2019): Der tourismuspolitische Handlungsrahmen urbaner Transformationsprozesse. In: Freytag, T. & Kagermeier, A. (Hrsg.): Touristifizierung urbaner Räume (= Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung, 15). Mannheim, S. 87-104

Universität Bern – Zentrum für Regionalentwicklung (2018): Tourismusrelevante Trends und Entwicklungen. Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

VIR (2019): Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt.

URL: https://v-i-r.de/wp-content/uploads/2019/03/webversion_vir_df2019.pdf

6 Kompetenzentwicklung

Fachkräfte für den Tourismus dringend gesucht



Wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wird, muss auf die aktuellen Herausforderungen im Tourismus bis zum Jahr 2030 von Unternehmen und Organisationen der Tourismuswirtschaft dynamisch reagiert werden. Dies erfordert jedoch Personal, das den **Herausforderungen** gewachsen ist und die Veränderungsprozesse nicht nur umsetzen, sondern auch aktiv gestalten kann. Die Themen **Digitalisierung, Tourismus für lebenswerte Regionen und Internationalisierung** wirken sich daher auf die Berufsausbildung ebenso wie auf die Fort- und Weiterbildung von bestehendem Personal aus. Im Rahmen von veränderten **Arbeitsprozessen** und der Entwicklung bzw. Bereitstellung von innovativen Produkten und Dienstleistungen entstehen neue Tätigkeitsfelder, Qualifizierungsbedarfe und Kompetenzanforderungen.

Gleichzeitig führen der **demographische Wandel** und das allgemeine Image der Tourismuswirtschaft als nur eingeschränkt attraktiver Arbeitgeber zu einer prekären Situation auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt des Tourismus. In der öffentlichen Debatte werden die damit verbundenen Probleme häufig unter dem Begriff des Fachkräftemangels diskutiert (vgl. Küblböck 2016; Zukunftsinstitut 2019). Fachkräfte sind Arbeitnehmer, die eine Berufsausbildung von mindestens zwei Jahren Dauer absolviert haben oder eine vergleichbare Qualifikation besitzen (Bundesagentur für Arbeit 2019).

Bei den Trendthemen bis zum Jahr 2030 in unserem On-

line-Panel steht der Bereich Fachkräftemangel an fünfter Stelle. 85 % der Befragten geben an, dass dieses Thema zukünftig eine hohe Relevanz haben wird (eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018). In den regelmäßigen DIHK-Tourismusumfragen wurde in den vergangenen Jahren immer wieder deutlich, dass der **Fachkräftemangel** für die Geschäftsentwicklung touristischer Unternehmen sogar eine ernsthafte Bedrohung darstellt. Das Gastgewerbe und die Verkehrswirtschaft sind dabei besonders betroffen. Bemerkbar machen sich die Folgen des Fachkräftemangels schon jetzt, etwa durch verkürzte Öffnungszeiten oder ein eingeschränktes Angebot. (DIHK 2018; DIHK 2019)

Die Bundesagentur für Arbeit ermittelt in ihren Analysen einen möglichen Fachkräftengpass anhand des Zusammenwirkens unterschiedlicher Indikatoren. Auch die Fachkräftesituation in der Tourismusbranche kann dadurch anhand von Daten wie der Arbeitslosen-Stellen-Relation, Vakanzzeiten und der **Beschäftigtenentwicklung** sowohl räumlich als auch sektorspezifisch differenziert betrachtet werden. Anhand dieser Daten kann für Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe aktuell kein Fachkräftemangel nachgewiesen werden: über alle Berufsgruppen hinweg kommen 2,4 Arbeitslose auf eine freie Stelle.

Zusätzlich liegt der Zeitraum, in dem eine Stelle nicht besetzt werden konnte (die Vakanzzeit) mit +4 % knapp über dem Bundesdurchschnitt. Kritisch wird es ab einer

Vakanzeit von +30 – +40 %. Demnach besteht in den Tourismusberufen aktuell kein signifikanter Engpass. Im Vergleich dazu liegen die Daten in der Altenpflege bei 0,3 Arbeitslosen pro Stelle und einer Vakanzeit von + 67 % über dem Bundesdurchschnitt (signifikanter Engpass). Allerdings kann die sich abzeichnende rückläufige Arbeitslosenanzahl langfristig auf einen Engpass hindeuten.

Maßnahmen ergriffen werden, um einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Knapp die Hälfte der Befragten betrachtet die Behandlung des Themas in ihrem Betrieb als ausreichend. Darüber hinaus gehen 71 % der befragten Panel-Teilnehmer davon aus, dass das Thema eine deutlich zunehmende Relevanz bekommen wird. Auch die Qualifikation/ Motivation neuer Mitarbeiter bzw. Azubis,

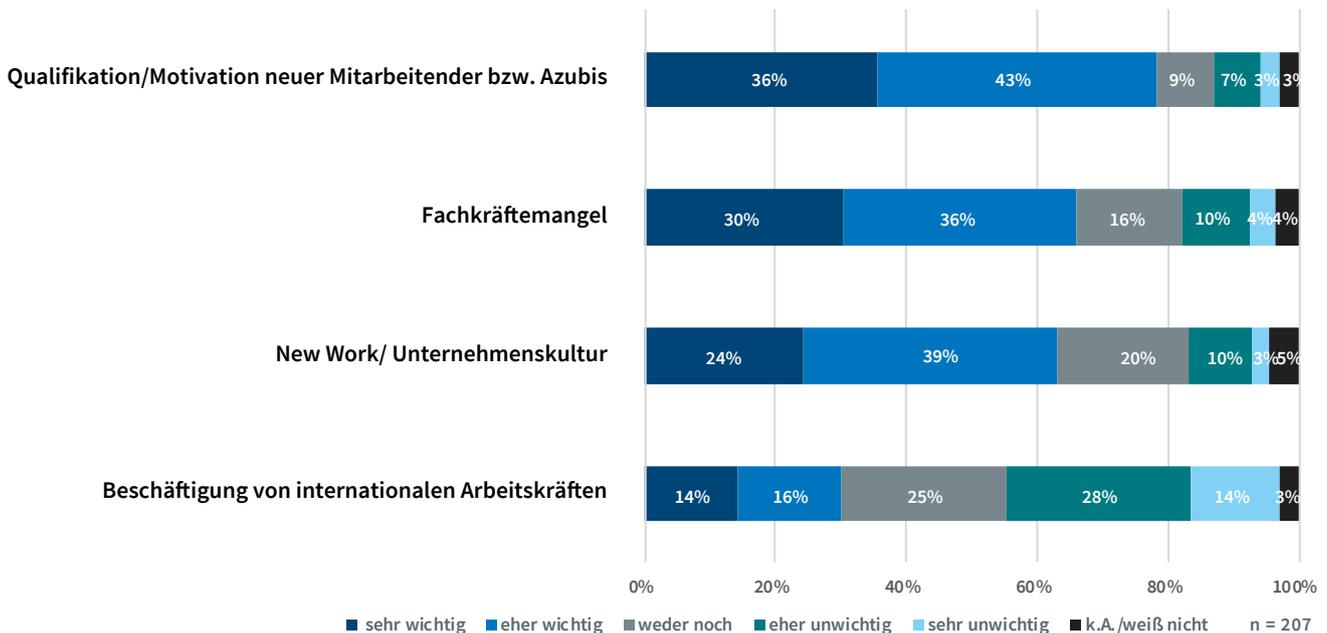


Abbildung 53: Zukünftige Relevanz der Themen im Bereich Fachkräfte in der Tourismusentwicklung bis zum Jahr 2030 (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)

Eine vergleichende Analyse der Branchenbereiche Gastronomie, Hotellerie und Tourismus & Sport zeigt allerdings auch, dass sich die Fachkräftesituation in der Gastronomie mit 1,9 Arbeitslosen auf eine freie Stelle und einer Vakanzeit von + 16 % insgesamt am kritischsten darstellt, dennoch kann im bundesweiten Vergleich der Daten lediglich in Thüringen von einem Fachkräftengpass in der Gastronomie gesprochen werden. (Bundesagentur für Arbeit 2019b) Dass die Bundesagentur für Arbeit statistisch keinen **Fachkräftengpass** nachweist, wird in wissenschaftlichen Studien kritisch beurteilt (vgl. Küblböck 2016). Auch unsere Erhebungen lassen erkennen, dass der Fachkräftemangel angesichts der zu bewältigenden Herausforderungen kurzfristig zu einem bestimmenden Thema in der Tourismuswirtschaft wird.

Im vierten Online-Panel im Jahr 2018 wurden die Teilnehmer befragt, ob in den jeweiligen Betrieben genügend

das Thema New Work/ Unternehmenskultur sowie die Beschäftigung von internationalen Arbeitskräften wird laut der Hälfte der Befragten immer wichtiger. (eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)

Darüber hinaus wird in der Delphi-Studie deutlich, dass zur Bewältigung der Herausforderungen in den drei Schwerpunktthemen Digitalisierung, Tourismus für lebenswerte Regionen und Internationalisierung die **Verfügbarkeit von Fachkompetenzen** eine der wichtigsten Anforderungen darstellt und der drohend Fachkräftemangel gleichzeitig zu den zentralen Barrieren zählt, die nach Meinung aller Experten der erfolgreichen Entwicklung touristischer Betriebe bis zum Jahr 2030 entgegenstehen. (eigene Erhebung, Delphi-Studie 2019)

Es ist daher erforderlich, das Thema zukünftig stärker in den Blick zu nehmen und die Attraktivität touristischer

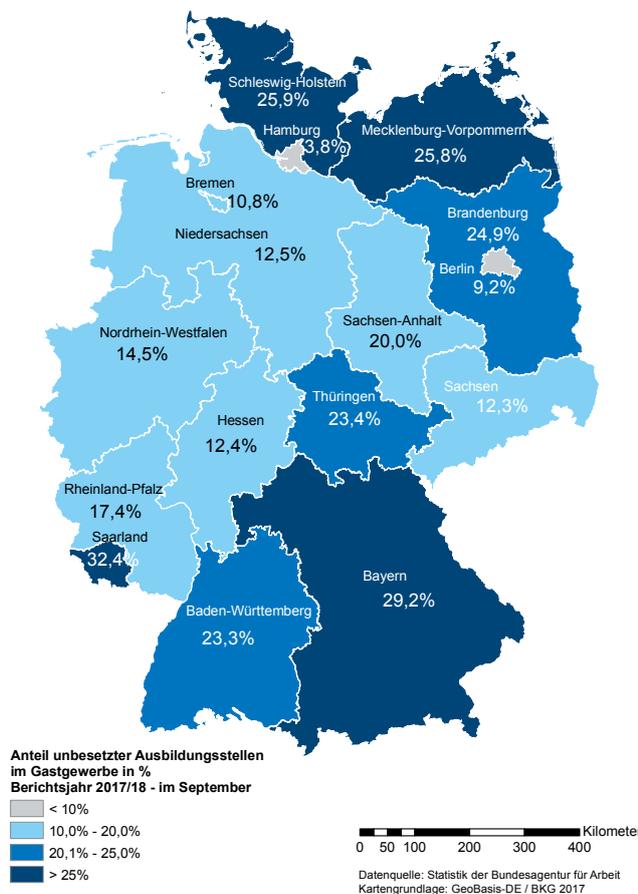


Abbildung 54: Anteile unbesetzter Ausbildungsstellen im Tourismus
(Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019c)

Betriebe als Arbeitgeber zu stärken. Hinzu kommt, dass der Mangel dadurch verstärkt wird, dass auch die Ausbildungszahlen insbesondere im Gastgewerbe kontinuierlich sinken (vgl. DEHOGA 2019).

Aktuell sind 19,8 % der **Ausbildungsstellen** im Gastgewerbe in Deutschland unbesetzt. Während in Hamburg und Berlin weniger als 10 % der Ausbildungsstellen unbesetzt bleiben, können im Saarland und in Bayern ein Drittel der Ausbildungsstellen im Gastgewerbe nicht besetzt werden. (Bundesagentur für Arbeit 2019c)

Im Ausbildungsmarktradar der Bundesagentur für Arbeit zeigt sich ein differenziertes Bild. In den Ausbildungsbereichen Gastronomieservice, Hotelservice und Koch/Köchin bestand zwischen Oktober 2017 und September 2018 ein Ausbildungsstellenüberhang. Im Berufsfeld der Tourismuskauflleute gab es dagegen einen Bewerberüberhang. (Bundesagentur für Arbeit 2019d)

Besetzungsprobleme gibt es häufig dort, wo Auszubildende unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen und der Qualität der Ausbildung sind. So schneidet das Gastgewerbe auch im aktuellen Ausbildungsreport des DGB schlecht ab. Hotelfachleute beurteilen die Qualität der Ausbildung im Betrieb kritisch. Auch wenn 60 % mit ihrer Ausbildung insgesamt zufrieden sind, landet das Hotelfach an drittletzter Stelle der beurteilten Ausbildungsberufe. Nur das Friseur- und das Lebensmittelhandwerk schneiden schlechter ab. Der Beruf Koch/Köchin erreicht mittlere Bewertungen, allerdings wird fast jedes zweite Ausbildungsverhältnis vorzeitig gelöst. In beiden Berufsgruppen führen vor allem die Ausbildungszeiten und Überstunden zu Unzufriedenheit. (DGB-Bundesvorstand 2019)

Die Besetzungsprobleme sind jedoch nicht allein auf die mangelnde Attraktivität einzelner Ausbildungsberufe zurückzuführen, sondern auch auf die zunehmende Beliebtheit der **akademischen Ausbildung**. Zwischen 2004 und 2017 ist die Zahl der Schulabgänger insgesamt um mehr als 15 % gesunken, bei gleichzeitigem Anstieg der Studienberechtigungen um 21 %. (DGB Bundesvorstand 2019) Auf diesen Aspekt weist auch die aktuelle Shell-Jugendstudie hin, wonach zum einen die allgemeine die Anzahl der Studierenden seit dem Jahr 2002 zunimmt (+3 %) und die der Auszubildenden (-7 %) rückläufig ist. (Shell Deutschland Holding 2019)

Aus dieser **Akademisierung** entsteht zusätzlich ein Besetzungsdilemma, denn häufig sind mit einem höheren Bildungsgrad auch höhere Ansprüche an den Arbeits-/Ausbildungsplatz verbunden, was beispielsweise zur Folge hat, dass Ausbildungsnachfrager mit mittlerem Abschluss mehr Schwierigkeiten haben eine Ausbildungsstelle zu finden als Bewerber mit Hauptschulabschluss (DGB-Bundesvorstand 2019). Diese Passungsprobleme setzen sich auch nach abgeschlossener Ausbildung fort, wenn touristische Betriebe die Erwartungen junger Generationen nicht kennen und sich ihnen gegenüber nicht als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Eine Konzentration auf die Bedürfnisse, Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen (insbesondere von jungen Arbeitskräften) ist für eine langfristig erfolgreiche Ausrichtung touristischer Betriebe daher wesentlich.

6.1 Welche Anforderungen haben zukünftige Arbeitnehmer?

Bei der näheren Betrachtung des Themas Fachkräfte bis zum Jahr 2030 sind vor allem Arbeitnehmer interessant, die den zukünftigen Tourismusmarkt wesentlich mitgestalten. Junge Arbeitnehmer und Fachkräfte, die sich derzeit noch in der Ausbildung befinden oder innerhalb der nächsten zehn Jahre eine Ausbildung beginnen, stehen hier im Fokus.

Die Shell-Jugendstudie betrachtet Jugendliche in einem Alter von 12 bis 25 Jahren. Innerhalb der Studie werden die Befragten darum gebeten, eine Priorisierung der Erwartungen an die Berufstätigkeit vorzunehmen (2019).

ERWARTUNGEN AN BERUFSTÄTIGKEIT



Abbildung 55: Priorisierungsabfrage zu den Inhalten der Berufstätigkeit (Quelle: Shell Jugendstudie 2019)

Der Wunsch nach einem **sicheren Arbeitsplatz** steht bei jungen Menschen an erster Stelle. Dies wurde auch im Rahmen unseres Workshops „Der Arbeitgeber der Zukunft“ bestätigt. Sowohl an die Arbeitgeber im Segment der Reiseveranstalter und Reisemittler als auch an Destinationsmanagementorganisationen wird der Anspruch eines sicheren Arbeitsplatzes gestellt (Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019).

Es ist herleitbar, dass eine gute **Vereinbarkeit des Berufs** mit anderen Lebenszielen wesentlich ist. So sind Aspekte wie genügend Freizeit, das Einbringen eigener Ideen, im Arbeitskontext etwas Sinnvolles zu tun, oder die Möglichkeit, sich um andere Menschen kümmern zu können, unter den Top-10 der Erwartungen an die Berufstätigkeit. Zudem sind feste und verlässliche ebenso wie variable Arbeitszeiten relevant. (Shell Deutschland Holding 2019) Auch die Unzufriedenheit mit der Ausbildungsqualität in Tourismusberufen (vgl. DGB-Bundesvorstand 2019) lässt auf eine Lücke zwischen den **Erwartungen** junger Arbeitnehmer und der Erfüllung im Berufsalltag schließen, die nicht zuletzt auch an den spezifischen Besonderheiten der Tourismusbranche liegt, die sich nur begrenzt mit den Wunschvorstellungen an die Berufstätigkeit vereinbaren lassen.

Um den konkreten Anforderungen junger Arbeitnehmer gerecht zu werden, müssen touristische Betriebe nicht nur strukturell etwas ändern, sondern auch mit Empathie und Führungsqualitäten auf die individuellen Bedürfnisse der zukünftigen Arbeitnehmer eingehen und so eine positive Bindung zum Unternehmen aufbauen (vgl. Zukunftsinstitut 2019). Während des Workshops „Der Arbeitgeber der Zukunft“ haben daher erfahrene Branchenvertreter und Vertreter der Generation Y und Z dargestellt, was touristische Unternehmen tun können, um für zukünftige Fachkräfte attraktiv zu sein. In Abbildung 59 sind die Diskussionsergebnisse zusammengefasst.

Neben der Relevanz eines sicheren Arbeitsplatzes können die Ergebnisse in drei Teilbereiche gegliedert werden.

Arbeitskräfte der Zukunft erwarten vom Unternehmen

+ Arbeitnehmerförderung

Durch das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter soll eine gezielte Zuteilung von Aufgaben und Funktionsbereichen nach individuellen Stärken im Unternehmen erfolgen. Zudem können diese durch individuell zugeschnittene Maßnahmen und Benefits gefördert werden. So kann eine Unterstützung des Gemeinsamen, der Wir-Kultur im Team, in das jedes Individuum die eigenen Fähigkeiten einbringen kann, langfristig Mitarbeiter binden.

+ Spezifischer Managementstil

Erwartet werden eine klare Kommunikation von Anforderungen und zugleich erkennbar hohes Maß an Verständnis, Respekt und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und dessen individuellen Bedürfnissen.

+ Rahmenbedingungen

Ein Angebot an neuen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodellen im Unternehmen ist attraktiv. Eine Balance zwischen klaren Strukturen und Smart Working stellt eine attraktive Möglichkeit der Arbeitsplatzgestaltung für Fachkräfte dar.

Während unseres zweiten Online-Panels im Jahr 2018 wurde nach Erfolgsfaktoren für die Einführung von Neuheiten im Betrieb gefragt. Dabei nehmen Aspekte im Bereich der Mitarbeiter und Fachkräfte einen hohen Stellenwert ein (Abbildung 57).

Eine aktuelle Gewichtung der erforderlichen Kompetenzbereiche haben wir in unserem Online-Panel 4/2018 zum Thema Tourismus 2030 vorgenommen.

Bei der Frage zu den Kompetenzen des Personalstammes wird deutlich, dass vor allem **digitale Kompetenzen** häufig verbesserungswürdig sind. Über 60 % geben an,

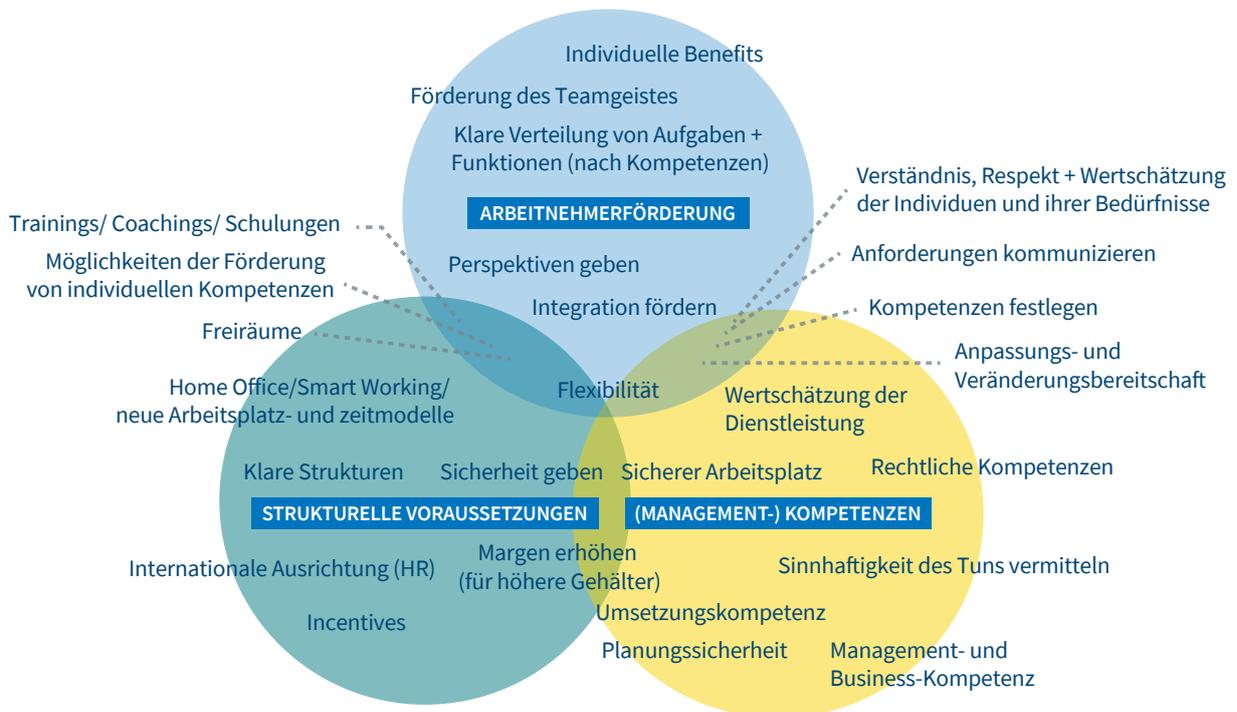


Abbildung 56: Was müssen Unternehmen können, um für zukünftige Fachkräfte attraktiv zu sein? (Quelle: Eigene Darstellung, Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019).

6.2 Welche Kompetenzen benötigt der touristische Betrieb, um auf zukünftige Herausforderungen der Branche vorbereitet zu sein?

Auch die Arbeitgeber selbst stellen aufgrund der Veränderungen im Tourismusmarkt bestimmte **Anforderungen an Kompetenzen** und Fähigkeiten zukünftiger Arbeitnehmer.

dass der Umgang mit spezifischen IT-Systemen und die Kompetenzen im Mobil- und Onlinemarketing verbesserungswürdig seien. Spezifische Kenntnisse im Umgang mit künstlicher Intelligenz und Robotik sind in 47 % der Betriebe nicht vorhanden, in 30 % verbesserungswürdig. Ausreichende Kompetenzen geben über 70 % der Befragten im Bereich Kundenfreundlichkeit und Empathie an.

Auch im Rahmen des Rankings von Kompetenzlücken im Rahmen des Projektes The Next Tourism Generation (NTG) Alliance wird deutlich, dass die größten erwarteten

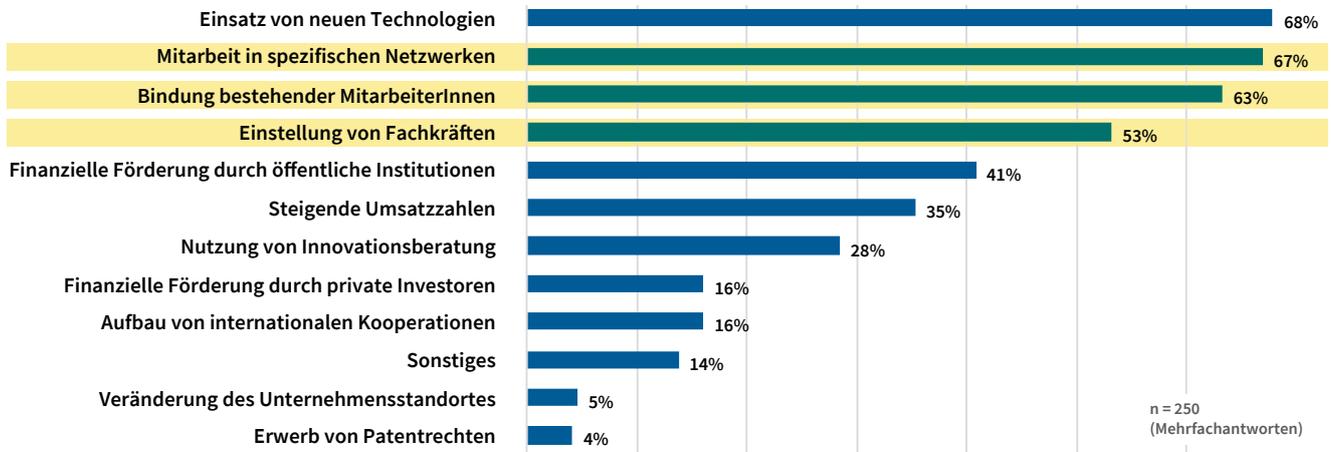


Abbildung 57: Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg eingeführter Neuheiten (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 2/2018)

Lücken zwischen dem heutigen Kompetenzniveau und dem zukünftigen Kompetenzbedarf in der Tourismuswirtschaft im Bereich der folgenden digitalen Kompetenzen liegen (DSFT 2019):

- + Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik-Kenntnisse
- + Anwendung digitaler Hardware-Technologien wie Augmented und Virtual Reality
- + Datenanalyse, Business Intelligence, Big Data
- + Kontrolle von Online Bewertungen
- + Computerprogrammierkenntnisse
- + Anwendung von Online-Sicherheitsverfahren
- + Entwicklung von Websites

Auch im Workshop „Der Arbeitgeber der Zukunft“ wurden Aspekte wie eine digitale Affinität, Data Analytics und Datensicherheit, Online-Sicherheitsverfahren aber auch das Monitoring im Onlinebereich, Social Media Kenntnisse und Online-Marketing den zukünftigen digitalen und technologischen Kompetenzen zugeordnet (vgl. Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019). Über die digitalen Kompetenzen hinaus ist zu hinterfragen, was Arbeitnehmer tun können, um den zukünftigen Herausforderungen der Branche gewachsen zu sein. Die Antworten sind in den Bereichen Personale Kompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Handlungskompetenzen gegliedert (vgl. Abbildung 59).

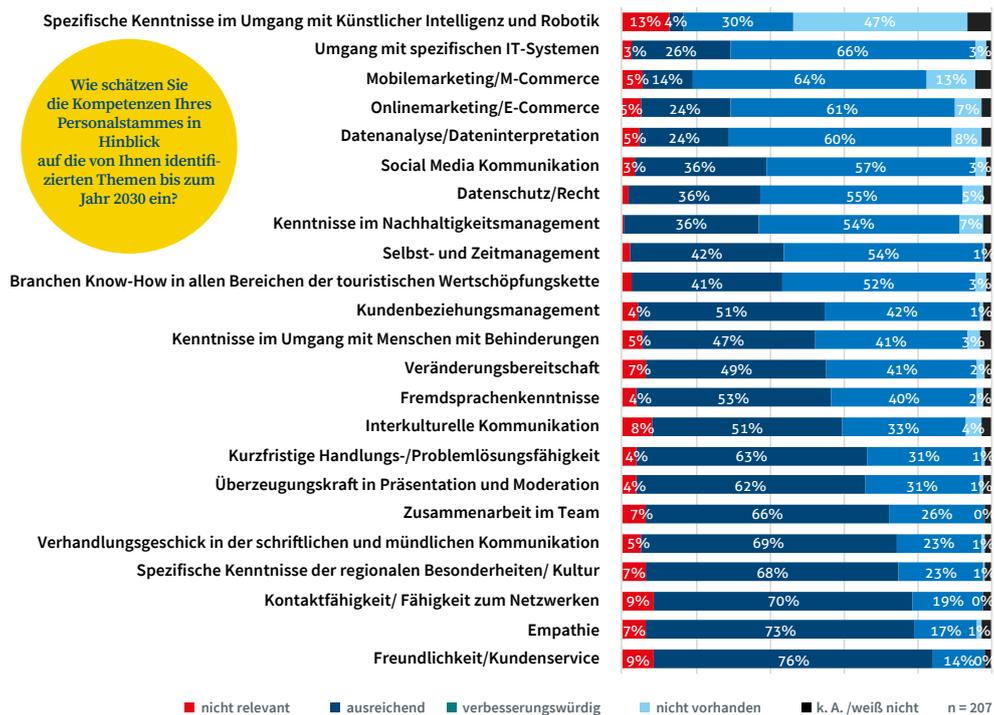


Abbildung 58: Zukünftige Kompetenzen (Quelle: Eigene Erhebung, Online-Panel 4/2018)

Zu den **personalen Kompetenzen** gehören die Anpassungs- bzw. Veränderungsbereitschaft sowie das Learning-by-Doing, welche durch Mehrfachnennungen während des Workshops besonders hervorzuheben sind. Auch in der Ergebnisdarstellung des Projektes NTG (DSFT 2019)

Förderung umweltfreundlicher Aktivitäten und Produkte sowie nachhaltiger Mobilität, das Management von Abfall/Wasser, Schutz der Biodiversität, effizienter Ressourceneinsatz sowie Kenntnisse über den Klimawandel.



Abbildung 59: Was müssen Arbeitnehmer können, um den zukünftigen Herausforderungen der Branche gewachsen zu sein? (Quelle: Eigene Darstellung, Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019)

wird die aktuelle und auch zukünftige Relevanz der Veränderungsbereitschaft hervorgehoben. Im Gegensatz zu dem Aspekt der Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft wird durch die Teilnehmer auch die Fähigkeit zur Beständigkeit aufgegriffen. Neben der stetigen Anpassung ist demnach auch die Konzentration auf (Unternehmens-) Werte sowie die Etablierung von Standards wesentlich.

Hinsichtlich der **Sozialkompetenz** kommt dem **Kundenverständnis** und der Kundenorientierung eine tiefere Bedeutung zu (vgl. DSFT 2019). Im Bereich der **Methodenkompetenz** ist eine nähere Betrachtung von Managementkenntnissen notwendig. Hierunter fallen nicht nur das Beherrschen von Softwareprogrammen, sondern auch ökonomische Kompetenzen, Kenntnisse im Umgang mit Betriebssystemen sowie das Büromanagement (vgl. DSFT 2019). Der Bereich der **Handlungskompetenzen** wird durch das Projekt der NTG noch um die Kenntnisse über ökologische Nachhaltigkeit im Betrieb erweitert (vgl. DSFT 2019). Hierunter fallen Fähigkeiten wie die

In Abbildung 59 wird ersichtlich, dass im Bereich der Handlungskompetenzen vergleichsweise wenige Anforderungen genannt werden. Da die zukünftig erforderlichen Handlungskompetenzen vor allem in neuen Themenbereichen liegen, sollte das Wissensmanagement stärkere Beachtung finden. Welches Wissen ein Arbeitnehmer innerhalb eines Betriebes benötigt, um Aufgaben zielgerichtet und situationsbedingt erfüllen zu können, hängt dabei stark vom jeweiligen Branchensegment sowie dem Unternehmensbereich ab.

Zusammenfassend zeigen die Workshop-Ergebnisse ein weiteres Dilemma auf: Während die Arbeitnehmer die Förderung individueller Kompetenzen fordern (vgl. Abbildung 56), benötigen die Arbeitgeber zunehmend Generalisten und Allrounder, um den zukünftigen Herausforderungen der Branche gewachsen zu sein (vgl. Abbildung 59).

6.3 Welche Maßnahmen fördern zukünftige Kompetenzen und die Adressierung entsprechender Fachkräfte?

Um Passungsproblemen zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmer und den Anforderungen der Betriebe entgegenzuwirken, wurden im Workshop mögliche Maßnahmen zur **Schließung von Kompetenzlücken** auf den Ebenen Politik, Ausbildung und Betrieb diskutiert. Dabei ist zu beachten, dass die entwickelten Maßnahmen sich sektorübergreifend sowohl für Berufe bei Reiseveranstaltern und Destinationen als auch bei Leistungsanbietern anwenden lassen. Die thematisierten Maßnahmen richten sich dabei an unterschiedliche Adressaten.

Maßnahmen auf der **politischen Ebene** können sowohl von Branchenverbänden als auch vom Bund oder den Ländern initiiert werden. Diese fördern Fachkräfteinitiativen und schaffen einen Handlungsrahmen für die Tourismusausbildung. Aus Sicht unserer Workshop-Teilnehmer sind dabei vor allem folgende Maßnahmen erstrebenswert (Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019):

- + Ausbau der digitalen Infrastruktur
- + Förderung von Existenzgründungen und innovativer Konzepte
- + Einstiegsniveau erhöhen/ Meisterpflicht flächendeckend einführen
- + Entlastung/ Bonus für Ausbildungsbetriebe
- + Imageförderung der Branche
- + Ländliche Räume stärker entwickeln
- + Bürokratieabbau
- + Rückendeckung für die Landesorganisationen und Destinationen bei der Durch- und Umsetzung von Maßnahmen
- + Aufklärung über touristische Berufe
- + Bundesweit einheitliche Bildungsstandards und höhere Qualitätskriterien für die Ausbildung
- + Monitoring des touristischen Ausbildungsstandards auf Bundesebene
- + Förderung dualer Studiengänge

Best Practice

Kommunikationsoffensive #richtiggemacht wirbt für Berufsausbildung im Tourismus

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes hat zur Imageförderung der Tourismusberufe im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und mit Unterstützung von Branchenverbänden und Organisationen die Kommunikations-offensive #richtiggemacht initiiert. Dabei handelt es sich um eine zielgenaue Social-Media-Kampagne, die junge Menschen für eine Berufsausbildung im Tourismus begeistern soll. Bis Januar 2019 wurden unter dem Hashtag #richtiggemacht insgesamt 19,7 Mill. Views in den sozialen Netzwerken erzielt. Mehr als 150.000 junge Menschen haben sich anschließend auf der Website informiert. Im November 2019 werden die Video-Botschaften von insgesamt neun Testimonials erneut ausgespielt.

Weitere Informationen unter:
www.richtiggemacht-tourismus.de

Ansätze zur Förderung zukünftiger Kompetenzen in der akademischen **Ausbildung** können an Universitäten und Hochschulen verfolgt werden. Jedoch stellt auch die duale Ausbildung in Berufsschulen und Ausbildungsbetrieben eine wesentliche Stellschraube in der gezielten Vermittlung von künftig benötigten Kompetenzen dar. Außerdem umfasst die Ausbildung im Folgenden auch berufsbegleitende Maßnahmen in Form etwa von **Qualifizierungen und Weiterbildungen**, die es Arbeitnehmern ermöglichen, sich auf neue Herausforderungen und Veränderungen am Markt einstellen zu können.

Die Ausbildung kann durch folgende Maßnahmen eine frühzeitige Vorbereitung der potentiellen Arbeitnehmer auf aktuelle und künftige Herausforderungen ermöglichen (Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft; Symposium „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“):

- + Modernisierung und Intensivierung der Ausbildung
- + Regelmäßige Weiterbildung von Lehrkräften in der Berufsschule und Ausbildern im Unternehmen
- + Bundesweit einheitliche Qualitätsstandards in der

Ausbildung; Einrichtung einer zentralen digitalen Wissensplattform zur Unterstützung von Unterricht und praktischer Ausbildung im Betrieb

- + Ökonomische Kompetenzen in der Ausbildung stärker gewichten
- + Weiterbildungsangebote im Bereich Sozialkompetenz speziell für Führungskräfte
- + Aufklärungskampagne über touristische Berufe
- + Förderung der Internationalisierung in der Ausbildung
- + Arbeitnehmer zu Weiterbildungen verpflichten
- + Duale Studiengänge fördern
- + Integration von Pflichtpraktika
- + Durchlässigkeit zwischen praktischer und akademischer Ausbildung verbessern

Best Practice

Mit Business Speed Dating aktiv gegen Fachkräftemangel im Tourismus

Im September dieses Jahres veranstaltete die Schule für Tourismus Berlin zum zweiten Mal die Veranstaltung des „Business-SpeedDatings“. Während dieses Events treffen touristische Arbeitgeber und Auszubildende kurz vor dem Abschluss aufeinander.

Weitere Informationen unter:

www.sft.berlin/pressemeldung/mit-business-speed-dating-aktiv-gegen-fachkraeftemangel-im-tourismus

Auf der **betrieblichen Ebene** gilt es die Attraktivität der einzelnen Unternehmen für zukünftige Fachkräfte zu erhöhen. Einzelne operative Maßnahmen sind auch bereits in Abbildung 56 enthalten. Im Bereich digitaler Kompetenzen haben Trainings von Mitarbeitern eine hohe Relevanz.

Beliebte Trainingsformen sind dabei die Nutzung externer Seminare, Online-Trainings, Inhouse-Seminare sowie das Training „on the job“. Touristische Akteure sehen zum aktuellen Zeitpunkt nicht zwingend die Notwendigkeit, alle Mitarbeiter mit einem soliden Grundwissen in digitalen Kompetenzen auszustatten. Stattdessen können für entsprechende Aufgaben auch Mitarbeiter mit Spezialwissen eingestellt werden oder externe Dienstleister temporär zur Abwicklung digitaler Projekte in Anspruch genommen werden. (vgl. DSFT 2019)

Die Teilnehmer unseres Workshops „Arbeitgeber der Zukunft“ betonten in Ergänzung hierzu die Notwendigkeit agilen Managements des Unternehmens und einer Unternehmenskultur, die digital affin ist und in der sowohl Führungskräfte wie Mitarbeiter aktuelle Entwicklungen der Unternehmensumwelt proaktiv adaptieren und so zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beitragen können.

Best Practice

„Job-Life Achensee“

Mit dem Regionalkonzept soll der Arbeitsraum Achensee in Tirol/Österreich zukünftig als Arbeitgebermarke am Markt positioniert werden. Dabei hat die Initiative zum Ziel, Mitarbeiter und Einheimische für die Region zu begeistern und begeistert zu halten. Mit „Job-Life Achensee“ wird bestehenden und zukünftigen Mitarbeitern ein Konzept über alle Lebensbereiche geboten. Die Mitarbeiter sollen sich in der Region wohlfühlen und Teil davon werden.

Weitere Informationen unter:

www.job-life.achensee.com

6.4 Resümee

Die Daten der Bundesagentur für Arbeit und die Ergebnisse unserer Arbeit zeigen, dass in der Tourismusbranche **attraktive Rahmenbedingungen** geschaffen werden müssen, die den Arbeitnehmer in den Mittelpunkt stellen und die Anforderungen zukünftiger Generationen berücksichtigen. Gleichzeitig erfordern die Marktentwicklungen Anpassungen auf der Ebene der Betriebe, da sich Aufgabenfelder ändern und gerade digitale Kompetenzen immer wichtiger werden. Allgemein wird in naher Zukunft mit neuen Berufsbildern im Tourismus gerechnet, was eine Dynamisierung der Ausbildungsformen und Inhalte erforderlich macht.

Die touristischen Betriebe müssen verstärkt in die Attraktivität der Ausbildungs- und Arbeitsplätze investieren, um bei zukünftigen Arbeitnehmern zu punkten. Dazu gehört auch, dass der Arbeitsmarkt stärker geöffnet werden muss und die Zugangsvoraussetzungen z. B. für Beschäf-

tigte aus dem Ausland, Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit geistigen oder körperlichen Einschränkungen zu erleichtern.

Der **Ausbau von Kompetenzen** für den Tourismus 2030 ist keine Aufgabe, die von den Betrieben allein bewältigt werden kann. Es sind am touristischen Arbeitsmarkt orientierte, politische Begleitinstrumente notwendig, die die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber zukünftig sicherstellen. Dazu müssen junge Menschen frühzeitig über die zahlreichen Möglichkeiten informiert und für eine Ausbildung im Tourismus begeistert werden. Darüber hinaus gilt es, erfahrene Fachkräfte durch attraktive Arbeitsbedingungen zu halten und sie zu Multiplikatoren einer anziehenden Branche zu machen, die sie aktiv gestalten. Dazu bedarf es einer modernen Unternehmenskultur, die die Kompetenzen junger Arbeitnehmergenerationen individuell fördert und auch fordert, damit sie den Unternehmensbedarfen entsprechend eingesetzt werden können.

LÜCKE	POLITIK	AUSBILDUNG	BETRIEB
INTERNATIONALE FACHKRÄFTE	Internationales Mind-Set auf allen politischen Ebenen – Förderung der Arbeitsmigration		Interne Förderung interkultureller Kompetenzen Förderung des Erlernens von Fremdsprachen
WERTSCHÄTZUNG DER ARBEITSKRAFT			Unternehmenswert „Mensch“ in den Mittelpunkt stellen und Anforderungen zukünftiger Arbeitnehmer berücksichtigen. Förderung und aktive Gestaltung des Miteinanders & der Kommunikation
FÖRDERUNG VON GRÜNDUNGEN	Förderung der Selbständigkeit/ Übernahme & Förderung innovativer Konzepte Nachwuchswettbewerbe		Förderung der Selbständigkeit Nachwuchswettbewerbe
DIGITALISIERUNG	Digitale Infrastruktur ausbauen		Digitale Infrastruktur ausbauen
AUSBILDUNG & WEITERBILDUNGSSTANDARDS & QUALITÄT	Erhöhung und Vereinheitlichung der Qualitätskriterien für touristische Ausbildungen Verpflichtende Weiterbildungen Förderung der dualen Studiengänge Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der Sozialkompetenzen Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der wirtschaftlichen Kompetenzen Entlastung/ Bonus für Ausbildungsbetriebe Aufklärung über touristische Berufe Stärkung der Durchlässigkeit zwischen praktischer und akademischer Ausbildung Wissensübertragung (zentrale, Bund)	Verpflichtende Weiterbildungen Duales Studium ermöglichen Schulung der Ausbilder und Lehrkräfte Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der Sozialkompetenzen Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der wirtschaftlichen Kompetenzen Internationalisierung, Modernisierung und Intensivierung der Ausbildung Aufklärung über touristische Berufe Stärkung der Durchlässigkeit zwischen praktischer und akademischer Ausbildung Wissensübertragung (zentral, Bund) Praktika	Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der Sozialkompetenzen Aktive Förderung der Weiterbildung im Bereiche der wirtschaftlichen Kompetenzen Verhaltensregeln (Knigge) für den Berufseinstieg Praktika
IMAGEFÖRDERUNG	Imageförderung der Branche Rückendeckung für die Landesorganisationen und Destinationen bei der Durch- und Umsetzung von Maßnahmen		Employer Branding
BETRIEBLICHE AUSRICHTUNG (GESCHÄFTSMODELLE/ NEW WORK/ ETC.)	Flexibilisierung & Vereinbarkeit von Job und Familie		Lernbereitschaft / Veränderungsbereitschaft Denken in flexiblen Geschäftsmodellen Ausbauen der BWL-Kompetenzen (Entrepreneurship) Transparente Fehleranalyse Flexibilisierung & Vereinbarkeit von Job und Familie Förderung generationsübergreifenden Arbeitens
FÜHRUNG UND MANAGEMENT		Befähigung kompetenter Führungskräfte zur Förderung aller Mitarbeiter	

Tabelle 3: Maßnahmen zur Schließung von Kompetenzlücken (Quelle: Workshop Der Arbeitgeber der Zukunft 2019; Symposium „Tourismus 2030 – Gestaltung des Wandels“ 2019; Zukunftsinstitut 2019)



Zum Nachlesen:

Bundesagentur für Arbeit (2019a): Handbuch für den Fachkräftenradar.

URL: <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/downloads/322/>

Bundesagentur für Arbeit (2019b): Faktencheck zum Arbeitsmarkt. Fachkräftenradar.

URL: <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/fachkraefte/karte/515/92505/0/F7>

Bundesagentur für Arbeit (2019c): Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Ausbildungsstatistik. Berichtsjahr 2017/18 - im September

Bundesagentur für Arbeit (2019d): Faktencheck zum Arbeitsmarkt. Ausbildungsmarktradar.

URL: <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/ausbildungsmarkt/karte/515/33235/0/F33>

DGB-Bundesvorstand (Hrsg.) (2019): Ausbildungsreport 2019.

URL: <https://www.dgb.de/themen/++co++9c0b4eaa-c996-11e9-b8a9-52540088cada>

DEHOGA (2019): Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2018.

URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen>

DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (Hrsg.) (2019): DIHK-Saisonumfrage Tourismus Frühjahr / Sommer 2019.

URL: <https://www.dihk.de/branchen/tourismus/news?m=2019-08-19-tourismusreport>

DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (Hrsg.) (2018): Reisemittler optimistisch für Sommersaison – Gastgewerbe mit verhaltenen Aussichten. DIHK-Tourismusumfrage bei den Industrie- und Handelskammern.

URL: <https://www.dihk.de/branchen/tourismus/tourismuswirtschaft/umfragen-und-prognosen/tourismusreport-09-2018>

DSFT (Deutsche Seminar für Tourismus) (2019): Zukünftige Kompetenzanforderungen an Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft. Ergebnisse einer Online-Umfrage 2019.

URL: https://www.dsft-berlin.de/local/media/news/projekte/NTG/Ergebnisse-Online-Umfrage-Kompetenzbedarf_190514_fin_DE.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q4/2018. Tourismus 2030.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q4.pdf

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Delphi-Studie

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2018): Online-Panel Q2/2018. Innovationen im Tourismus.

URL: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Kurzfassung_Onlinepanel_Q2.pdf

Küblböck, S. & Standar, M. (2016): Fachkräftemangel im Gastgewerbe. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Hotellerie in der Region Braunschweig-Wolfsburg. In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 8 (2), S. 285-317

Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2019): 18. Shell Jugendstudie – Jugend 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. Beltz. Weinheim Basel

Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.) (2019): Der neue Resonanz-Tourismus. Frankfurt am Main

7 Fazit

Der deutsche Tourismusmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel



Die Tourismuswirtschaft sieht sich einer ganzen Reihe von Herausforderungen gegenüber, die in vorliegendem Band beispielhaft anhand der zentralen Themen **Digitalisierung, Internationalisierung, Tourismus für lebenswerte Regionen** sowie **Kompetenzentwicklung** thematisiert werden.

Die nachfrageseitigen Rahmenbedingungen der zukünftigen Tourismusentwicklung sind hierbei bemerkenswert gut: es ist von einer zumindest bis zum Jahr 2030 spürbar anhaltenden steigenden Nachfrage nach Reiseangeboten zu rechnen. Dennoch ist nachhaltiger Markterfolg für Unternehmen und Organisationen der Tourismuswirtschaft kein Selbstläufer. Die enorme und global geprägte Dynamik des Reisegeschäfts begünstigt die Verschiebung von Marktanteilen. Digitale Mega-Plattformen und agile Start-Ups sind die neuen Herausforderer von etablierten touristischen Unternehmen.

Die hier skizzierten Entwicklungen erfordern nicht mehr und nicht weniger als eine strukturelle Veränderung von Geschäftsmodellen und –prozessen in allen Teilen der Tourismuswirtschaft. Dies verlangt Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit sowohl in der Unternehmensleitung wie bei den Angehörigen der Organisation. Wenngleich dies zunächst Anforderungen auf betrieblicher Ebene sind, kann staatliches Handeln den anstehenden Veränderungsprozess substantziell unterstützen und fördern.

Fragt man nach den Leitlinien, die zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen sowohl unternehmerisch wie politisch handlungsleitend sein sollten, so sind dies die folgenden Anforderungen an tourismuswirtschaftliche und zugleich tourismuspolitische Maßnahmen der Zukunft:

- + Klarheit und Orientierung
- + Weltoffenheit und Weitsicht
- + Wissensmanagement und Know-how-Transfer
- + Flexibilität und Agilität
- + Verlässlichkeit und Kundennähe

Insbesondere die derzeit laufenden Arbeiten an einer erstmalig für Deutschland zu entwickelnden nationalen Tourismusstrategie stellen eine adäquate Chance dar, einen konsensualen Abgleich zwischen den verschiedenen, mitunter divergierenden Bedarfen der Tourismuswirtschaft einerseits und politischen Anforderungen andererseits herzustellen.

Dabei ist es von besonderer Relevanz, die Vielfalt der Bedürfnisse und Forderungen der deutschen Tourismuswirtschaft und ihrer Teilsegmente genau zu selektieren und in Einklang zu bringen mit neuen und bestehenden Herausforderungen. So bietet sich hier die historische Chance, die Grundlagen für eine weiterhin prosperierende, nachhaltige Tourismuszukunft Deutschlands zu legen.

