

# Digitalisierung als Lösung verstehen

Was der Handel schon seit längerer Zeit als Chance begreift, gilt gleichermaßen für den Tourismus: Digitale Technologien und mobiles Internet verändern die Tourismuswirtschaft und bieten zahlreiche neue Optionen und Ansätze. Von neuartigen Geschäftsmodellen bis hin zu effizienteren Prozessen und Abläufen, hält die Digitalisierung viele Lösungen bereit. Während die Digitalisierung oft im Zusammenhang mit Online-Vertriebsmodellen und Mobile Commerce gesehen wird, sind die internen Herausforderungen mindestens genauso wichtig für den zukünftigen Erfolg touristischer Unternehmen. Wie digitalisiere ich meine internen Geschäftsprozesse? Wo fängt mein Betrieb am besten an? Welche Schritte sind hierbei zu beachten?

Diese fünf Schritte bieten Antworten auf diese Fragen und helfen die Herausforderungen zu meistern. Sie stellen Lösungsoptionen und Handlungsvorschläge dar, die auf das Changemanagement im Rahmen der Digitalisierung, besonders interner Geschäftsprozesse, anwendbar sind.

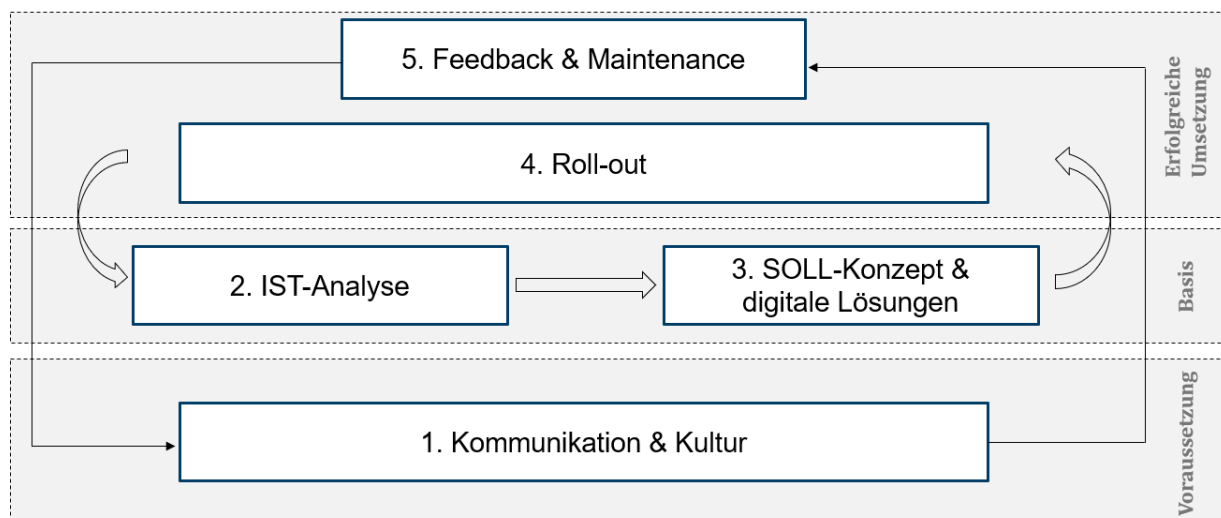


Abbildung 1: Vorgehen bei der Digitalisierung interner Geschäftsprozesse (eigene Darstellung)

## Schritt 1: Kommunikation & Kultur - Communication first!

Bevor der erste Schritt Richtung Analyse und Umsetzung gegangen werden kann, gibt es eine **essentielle Voraussetzung: Kommunikation**. Mangelnde Kommunikation, besonders mit den Mitarbeitern ist laut einer [Studie von Capgemini Consulting](#) (2017) der Hauptgrund für das Scheitern des digitalen Wandels. Schon vor Beginn des eigentlichen Change-Prozesses ist ein „Abholen“ und die Sensibilisierung der Stakeholder wichtig. Hierbei geht es vor allem darum, die Ängste vor dem Buzz-Wort Digitalisierung zu nehmen, ein Basisverständnis und Bewusstsein zu schaffen sowie das Thema positiv zu besetzen und Neugierde zu wecken.

Als Stakeholder gelten hierbei aber nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden und Partner. Um die verschiedenen Gruppen zu erreichen, sollte ein Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsinstrumenten und Formaten gewählt werden. Einige Beispiele:

#### **Analog:**

- Organisation regionaler Stammtische als Start-Hilfe
- Angebot des persönlichen Dialogs als Austausch- und Feedback-Plattform
- Zusammenarbeit mit Bildungsinstituten wie z.B. dem [DSFT Berlin e.V.](#) zur Schaffung fachlichen Grundlagen und Vermittlung von Soft-Skills

#### **Digital:**

- Konzeption von Imagekampagnen zur Sensibilisierung der Zielgruppen und Verbreitung auf verschiedenen Kanälen, wie am Beispiel der Kampagne „[Lass den Klick in deiner Stadt](#)“ (Beispiel zur Stärkung des stationären Handels, Würzburg)
- Etablierung eines unternehmensinternen Kommunikationstools zur Vernetzung und Information der Mitarbeiter(-gruppen) (zum Beispiel in Microsoft Teams in Form von Kanälen)

Neben der Kommunikation wird in dieser Phase bereits die Grundvoraussetzung für Schritt 5 geschaffen, indem eine Feedback-Kultur von Anfang an gelebt und kommuniziert wird und ein Bewusstsein für Change entsteht, welches auch vom Management aktiv vorgelebt wird.

## **Schritt 2: IST-Analyse – Entwicklung eines Leitbildes als Fixstern**

„Den Prozess vom Ende her denken“: Dieser Leitspruch ist nicht nur im Beratungsgeschäft ein gängiges Vorgehen, sondern sollte auch bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen gelebte Praxis sein. Ohne eine klare Zielsetzung bzw. richtunggebende Vision ist eine fundierte Ist-Analyse schwierig zu bewerkstelligen. Um die Richtung vorzugeben, empfiehlt sich die Entwicklung eines **Leitbildes**, welches die zentrale Aufgabe hat Ziele und Handlungsnotwendigkeiten, also den Sinn und Zweck der Digitalisierungsoffensive zu beschreiben. Ein besonders wirkungsvolles Leitbild entsteht **partizipativ** unter Beteiligung der Mitarbeiter und Kunden.

**Hierbei ist laut [Dr. Jürgen Fleig](#) folgendes zu beachten:**

- Die Ziele des Leitbildes sollten erreichbar und klar formuliert sein
- Die Einzelziele dürfen sich nicht widersprechen
- Das Leitbild sollte Veränderungen/Ergänzungen zulassen
- Involvierte Stakeholder sollten das Leitbild verstehen und nachvollziehen

Darüber hinaus ist es wichtig die Einzelziele möglichst greifbar und transparent, im Idealfall quantifizierbar zu machen, um eine stetige Messbarkeit zu gewährleisten.

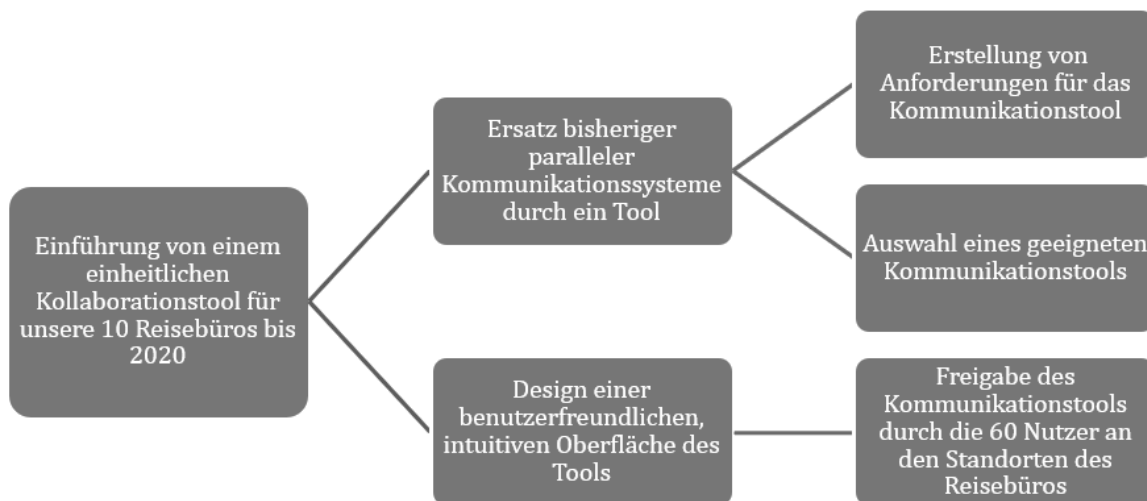


Abbildung 2: Darstellung eines beispielhaften Leitbilds für eine Reisebüro-Organisation (eigene Darstellung)

Stehen das Ziel und die Richtung fest, kann in einer Ist-Analyse der Status Quo erhoben und den richtigen Fragen auf den Grund gegangen werden. **Methodiken zur Erfassung des Ist-Zustandes** reichen in dieser Phase von **Interviews** und **Fragebögen** über **Workshops** bis hin zu **Dokumentenanalysen**. Hierbei ist es wichtig **genügend Zeit und Ressourcen** einzuplanen. Viele Initiativen scheitern, weil das Tagesgeschäft den Blick auf das Große und Ganze verdeckt. Es sollten ausreichend **Freiräume** eingeräumt und **Manpower** eingeplant werden um die Ist-Situation problemadäquat aufzunehmen.

### Schritt 3: SOLL-Konzept und digitale Lösungen – Profiarbeit

Um aus der Ist-Analyse sinnvolle Potenziale abzuleiten und digitale Lösungen zu finden, mangelt es oft an richtigem Fachwissen und Urteilsvermögen. Gerade in diesem Bereich werden Wissenslücken sichtbar und sollten keinesfalls übergangen werden. Im Gegenteil, um passende Lösungen und Entwicklungsperspektiven zu identifizieren braucht es Schlüsselkompetenzen, die ein **Digital Leader** mitbringen sollte. Dieser Digital Leader ist im Idealfall eng an das Führungsteam des Betriebes gekoppelt, sodass die nötige Aufmerksamkeit und kurze Reporting-Wege gegeben sind.

Neben den „harten“ Faktoren wie Fachwissen und Erfahrungswerte spielen hierbei auch „weiche“ Führungskompetenzen wie eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterentwicklung und ein kollaborativer Führungsstil eine Rolle ([Capgemini Consulting, 2017](#)). Ein hohes Maß an Vertrauen und Selbstbestimmung der Mitarbeiter unter kompetenter Leitung eines (Führungs-)

Coaches hilft Widerstände möglichst früh abzubauen und ein Bewusstsein für die Relevanz des Change-Prozesses zu schaffen.

#### **Wichtige Fragen, die ein Digital Leader beantworten sollte:**

Was kommt durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse auf die Mitarbeiter zu?

Wie verändern sich die Stellenbeschreibungen und die Ziele?

Welche zukünftigen Kompetenzen/Schulung brauchen die Mitarbeiter?

Welche Vorbehalte gibt es?

Wie lassen sich diese Vorbehalte aufklären?

Gibt es Alternativen zu dem vorgeschlagenen Prozess?

Die identifizierten Lösungen sollten in sogenannte „**Quick-Wins**“ und „**Big Points**“ unterteilt werden. „Quick-Wins“ sind schnell und relativ einfach zu erreichende Ziele, die den Fortschritt greifbar und erlebbar machen sowie eine positive Wirkung auf die Mitarbeitermotivation haben (zum Beispiel die Etablierung einer Work-Force). „Big Points“ hingegen sind strategische Ziele, die längerfristig angelegt und eher zeit- und ressourcenintensiv sind, aber wichtige Meilensteine in der Umsetzung der Digitalisierungsinitiative bedeuten (zum Beispiel die touristische Angebotsentwicklung nach [SCRUM](#)). Mit Hilfe des Teams werden die digitalen Lösungen bewertet, kategorisiert und sowohl nach Zeitaufwand und Dringlichkeit priorisiert.

#### **Folgende Methoden helfen bei diesem Prozess:**

- [Eisenhower Matrix](#)
- [Action-Priority Matrix](#)
- [Pareto-Prinzip](#)

## **Schritt 4: Roll-Out – Agilität und Involvement als Schlüssel zum Erfolg**

Sind die Maßnahmen priorisiert, beginnt die nächste Phase des Change-Prozesses: Das Roll-Out, also die Übertragung von identifizierten Lösungen auf den Gesamtbetrieb. Hierbei ist es wichtig, dass nicht sequentiell ausgerollt wird, sondern fortwährend **Feedback-Schleifen** eingebaut und aktive Rückläufe von Mitarbeiter integriert werden um die Lösung kontinuierlich anzupassen und zu verbessern (siehe Abbildung 1). Spätestens in dieser Phase des Prozesses sollte der Digital Leader eine eigene **Task-Force** bzw. ein Projektbüro etablieren, welches sich nicht nur um die fachliche, sondern auch um die kulturelle Begleitung des Roll-Outs kümmert. Aktives Blockieren von Prozessen sowie **Widerstände** können häufig zum Scheitern der Veränderung führen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung Mitarbeiter individuell anzusprechen, Probleme frühzeitig ernst zu nehmen und **geeignete Austauschformate**, wie zum Beispiel interne Meetings, Labs, Follow-up Termine, zu schaffen.

### **Exkurs: Wie Digitallotsen in der Hotellerie und Gastronomie vor Ort unterstützen**

Ein gutes Beispiel für die direkte Hilfe vor Ort bietet die [DEHOGA Baden-Württemberg](#) mit dem Einsatz von Digitallotsen bei der Beratung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen. Von dem „Digital-Check“ vor Ort über die Empfehlung von digitalen Anwendungen bis hin zur Aufklärung und praxisbezogenen Tipps zur Umsetzung, sind die Digitallotsen im Einsatz.

Eine weitere Herausforderung bei der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen sind mangelnde Zuständigkeiten. Hier kann eine [RACI-Matrix](#) Abhilfe schaffen. Die Matrix hilft dazustellen welche Rolle für welche Aktivitäten verantwortlich ist und wer an einer Maßnahme zu beteiligen ist. Dabei wird pro Aufgabe ein Verantwortlicher festgelegt (Responsible), ein Rechenschaftspflichtiger (Accountable), ein Berater/Wissensträger (Consulted) sowie eine Person, die berechtigt ist Auskunft zu erhalten (Informed).

## **Schritt 5: Feedback & Maintenance**

Der Grundstein für diesen letzten Schritt des Change-Prozesses wird bereits in der ersten Phase „Kommunikation und Kultur“ gelegt. Mit der Definition von **transparenten und messbaren Zielen**, zum Beispiel in Form von KPIs, kann die Effektivität einer Digitalisierungs-Maßnahme nachgewiesen und Ergebnisse greifbar dargestellt werden. Erfolge werden sichtbar und sollten honoriert werden. Insgesamt sollten die Zielvorgaben aber nicht zu eng gestrickt sein, so dass **kontinuierlich Feedback** einfließen kann und eine Anpassung der Ziele in regelmäßigen Abständen möglich ist. Dies ist sowohl wichtig für die Mitarbeiter als auch das Managementteam, um das nötige Bewusstsein und Involvement aufrecht zu erhalten.

## **Über weitere Anregungen, How-To's oder Best Practices freuen wir uns!**

### **Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes**

Karl-Scharfenberg-Str. 53

D-38229 Salzgitter

T +49 (0) 5341 875 53400

F +49 (0) 5341 875 53402

[kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de)

[www.kompetenzzentrum-tourismus.de](http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de)

Projektleitung: **Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack** · Stellv. Projektleitung: **Dirk Rogl** ·  
Wissenschaftliche Leitung: **Prof. Dr. Harald Pechlaner**