

# Online-Panel Q3/18

## Veränderungen im Tourismus

# Worum geht's?

- Zum Aufbau eines am Bedarf des mittelständischen Tourismusgewerbes ausgerichteten Informationsangebotes führt das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes quartalsweise Onlinebefragungen mit touristischen Unternehmen und Organisationen durch.
- Um die Aktivitäten des Kompetenzzentrums bedarfsgerecht zu gestalten, wird ein differenziertes Meinungsbild der deutschen Tourismuswirtschaft eingeholt
- Die Befragungsinhalte orientieren sich somit an den Aufgaben des Kompetenzzentrums sowie an den Bedarfen der Branche
- Bisherige Themen:
  - „Mediennutzung im Tourismus“
  - „Innovationsförderung“

Jetzt mitmachen  
beim  
Markt- und  
Trend-Radar



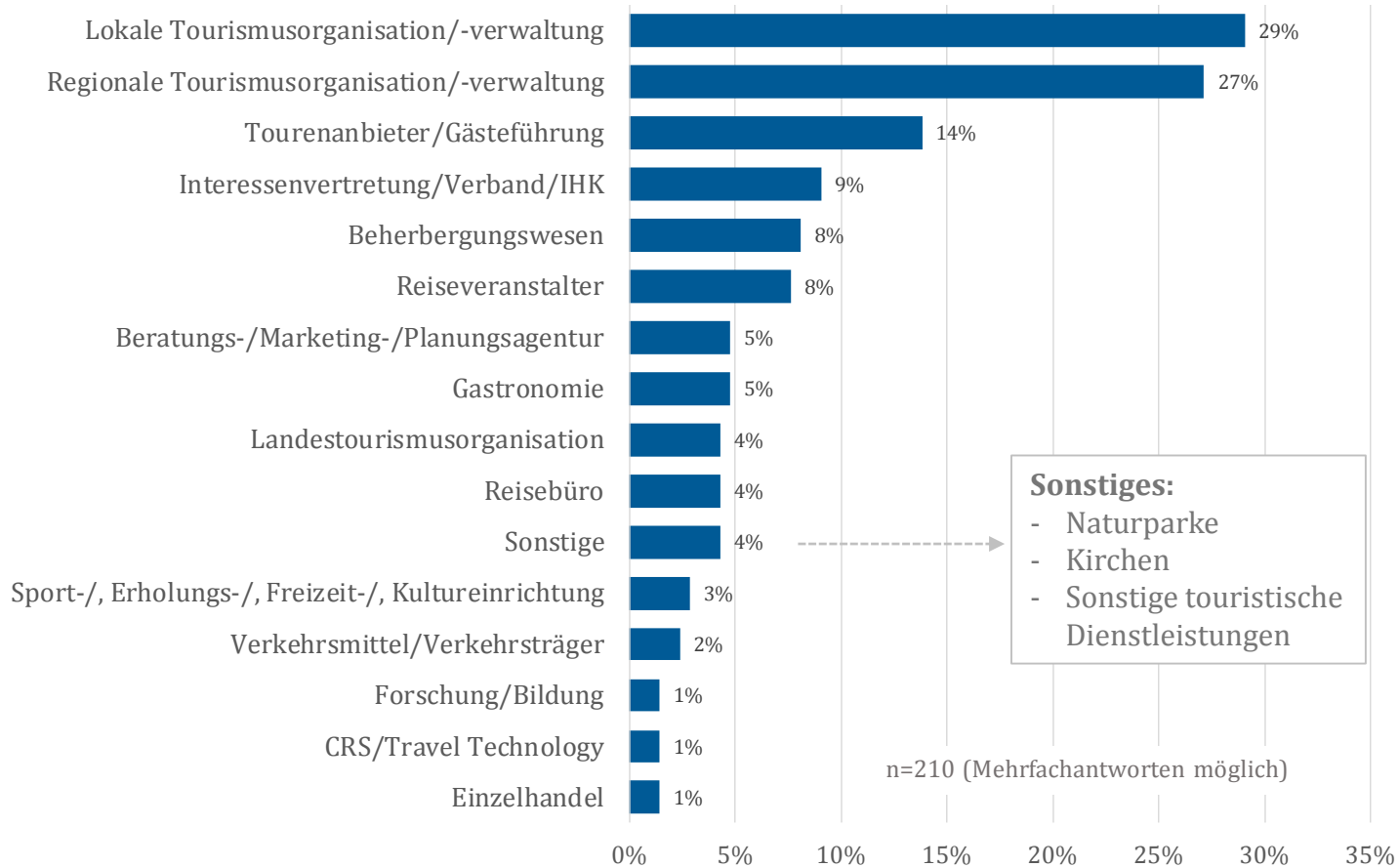
Weitere Informationen unter: [www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/online-panel](http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/online-panel)

# Datenbasis – Online-Panel Q3/18

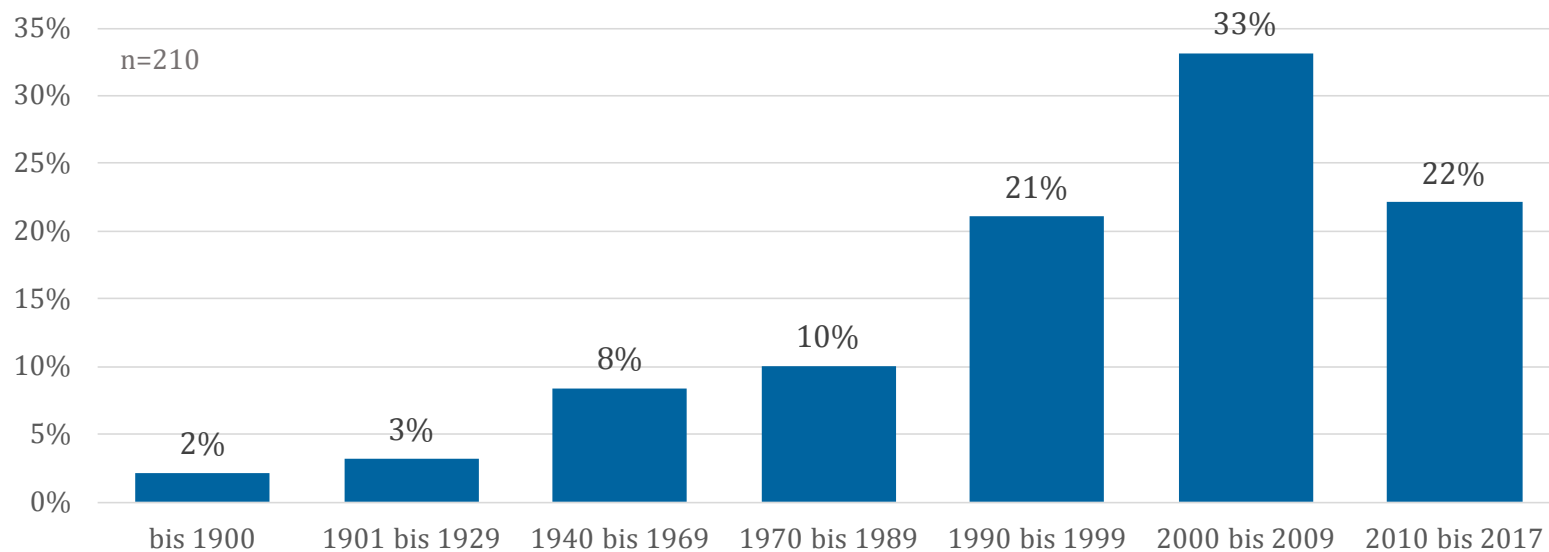
# Onlinepanel – Datenbasis Q3

- Valide Fälle: 210
- Befragungszeitraum Q3: 30.08. - 20.09.2018

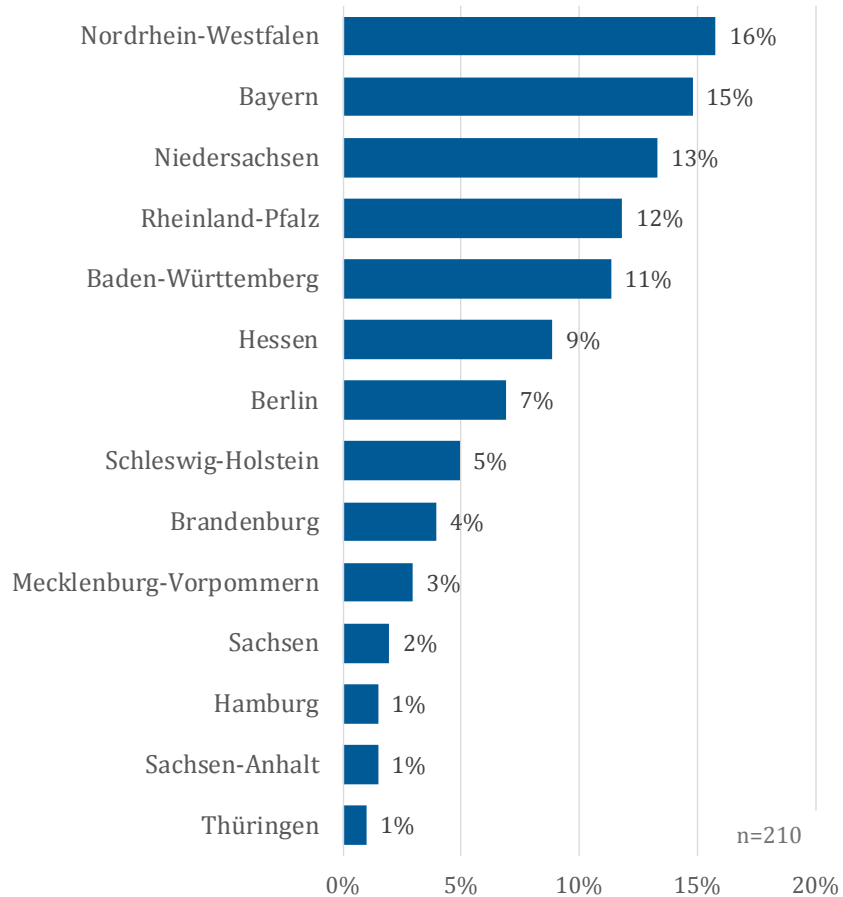
# Vertretene Branchen



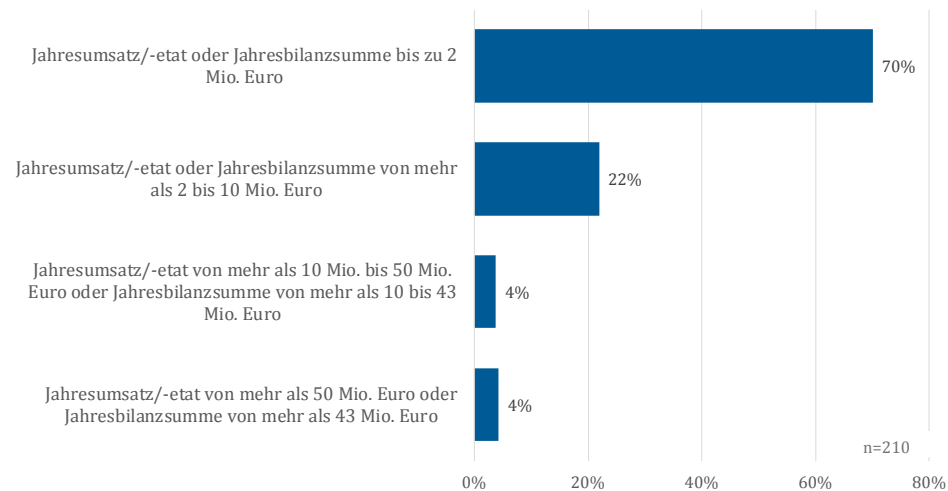
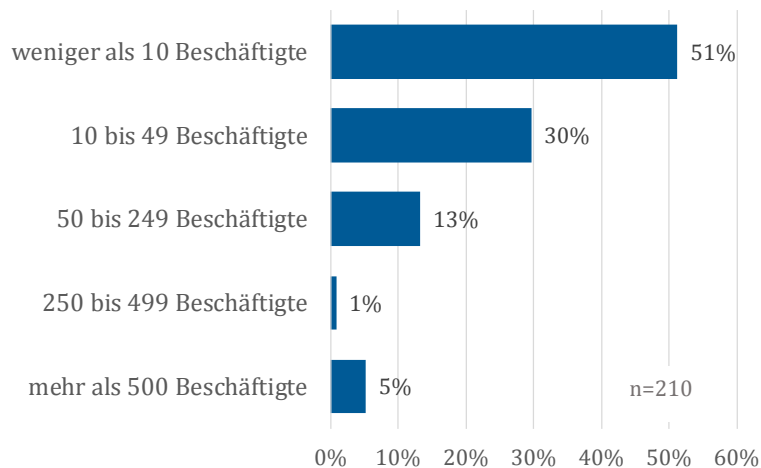
# Gründungsjahr der Betriebe



# Geschäftssitz der Betriebe



# Größe der Betriebe





# Anzahl der Geschäftsstandorte

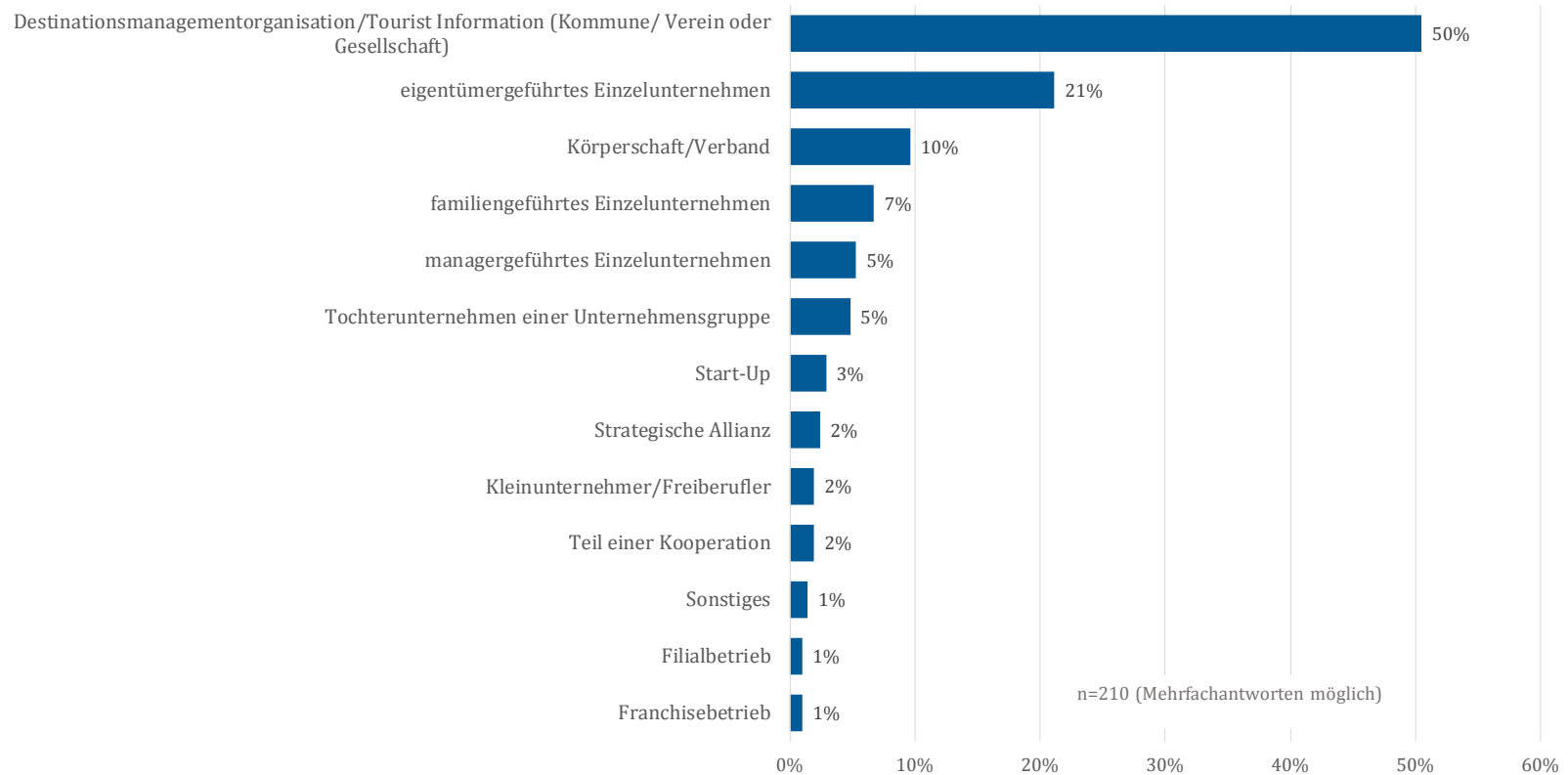
## ■ Inland

- 77% der Betriebe haben einen Geschäftsstandort im Inland
- 10% der Betriebe haben zwei Geschäftsstandorte im Inland
- 13% der Betriebe haben mehr als zwei Geschäftsstandorte im Inland

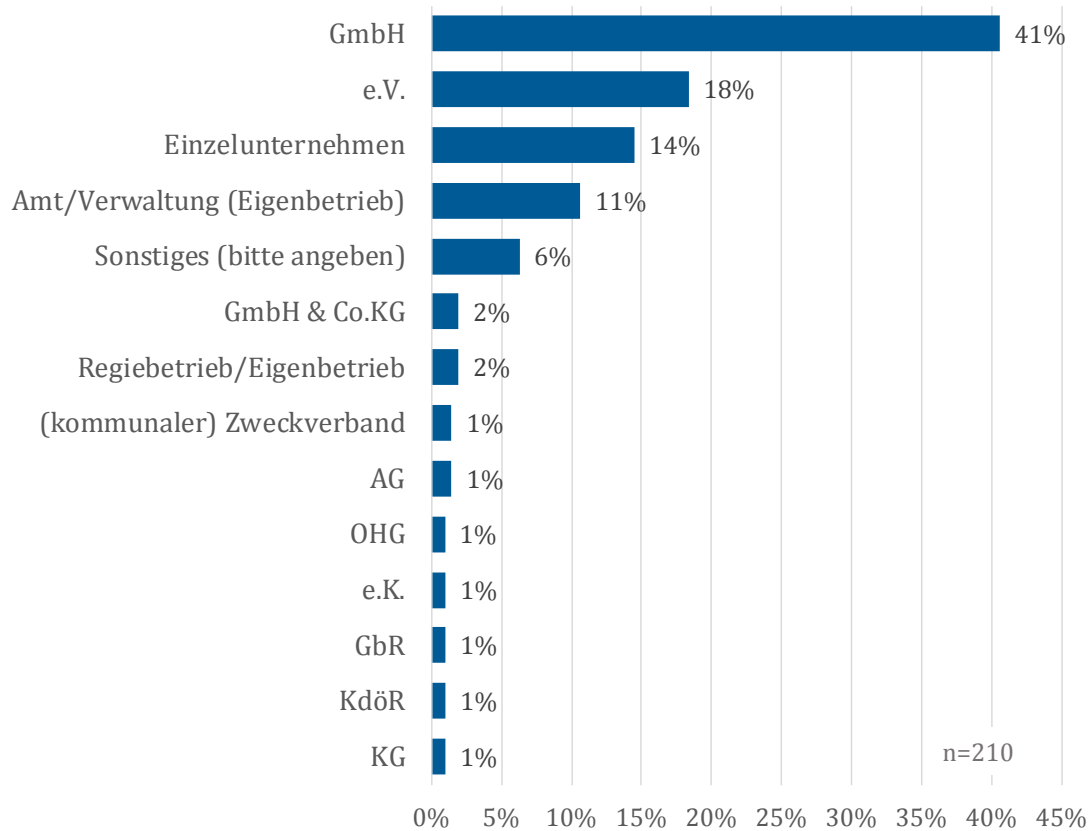
## ■ Ausland

- 87% der Betriebe haben keinen Geschäftsstandort im Ausland
- 13% haben mindestens einen Geschäftsstandort im Ausland

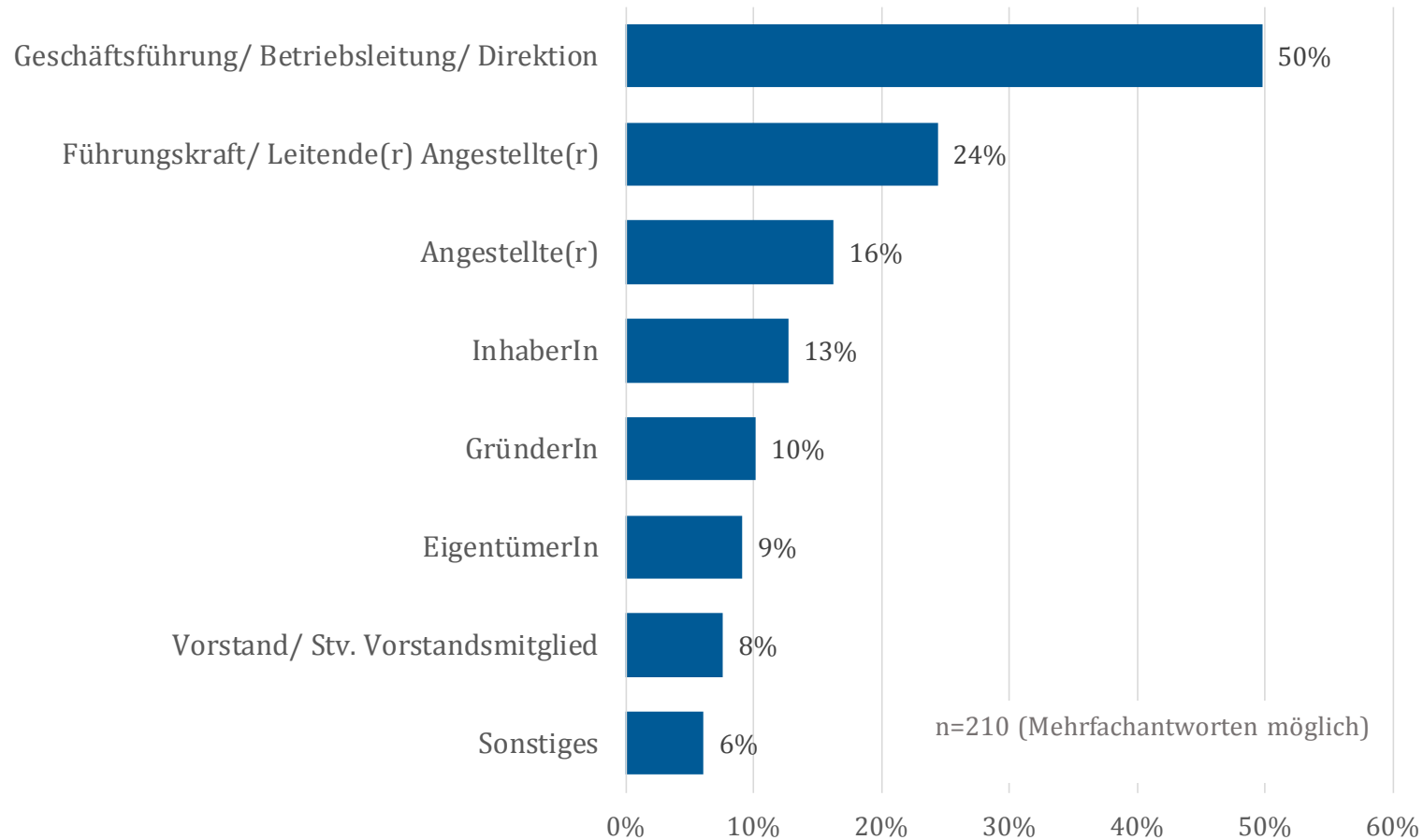
# Betriebsform



# Rechtsform der Betriebe

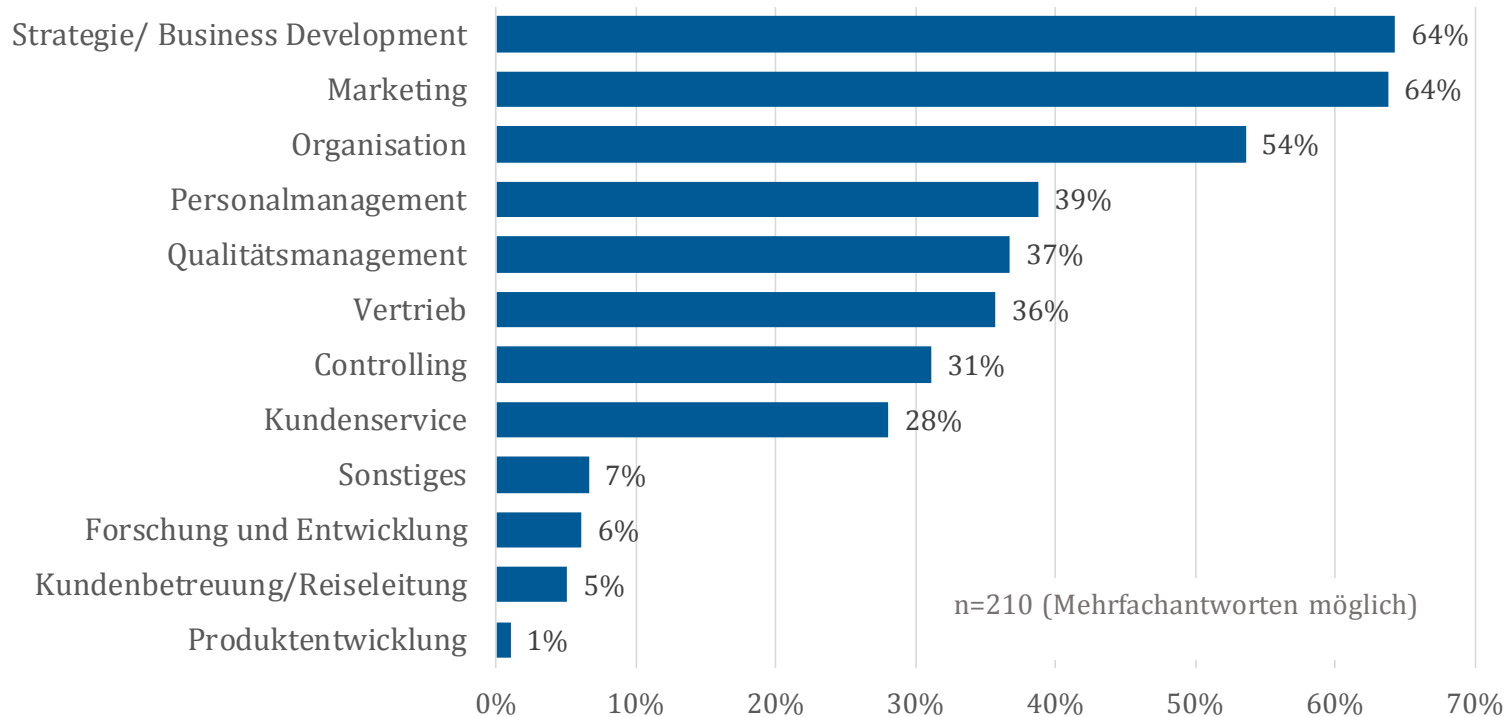


# Position der Befragten im Betrieb



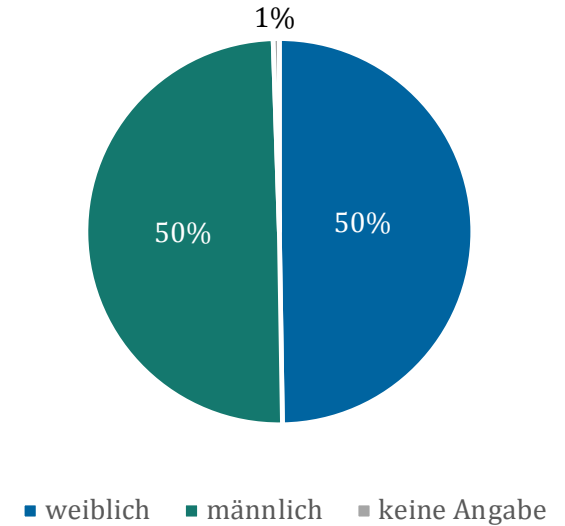
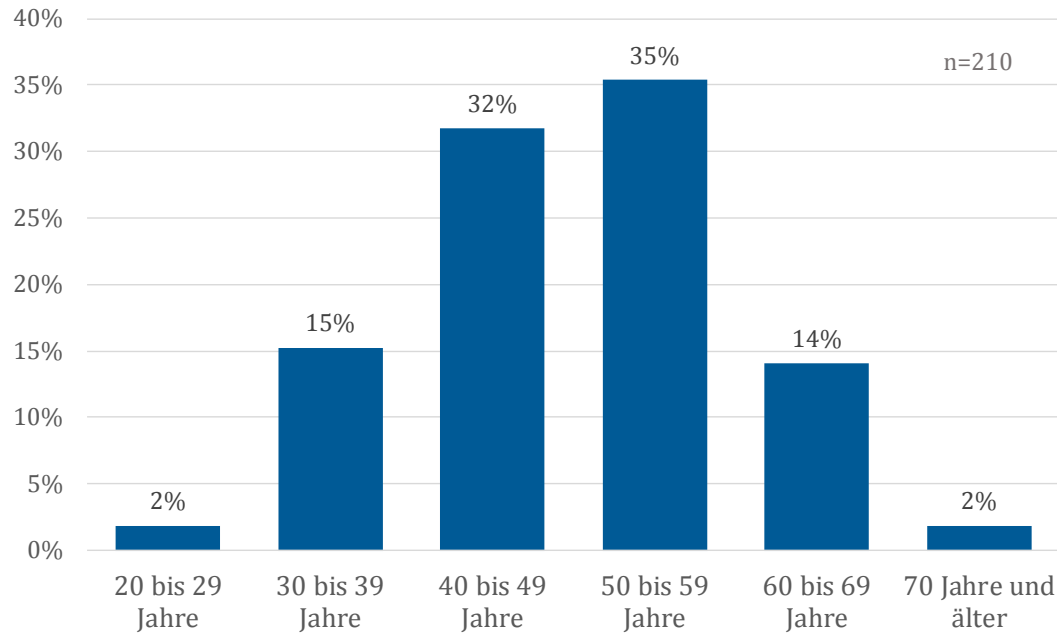
# Aufgabenbereiche der Befragten

☞ Angabe von 3,7 Aufgabenbereichen

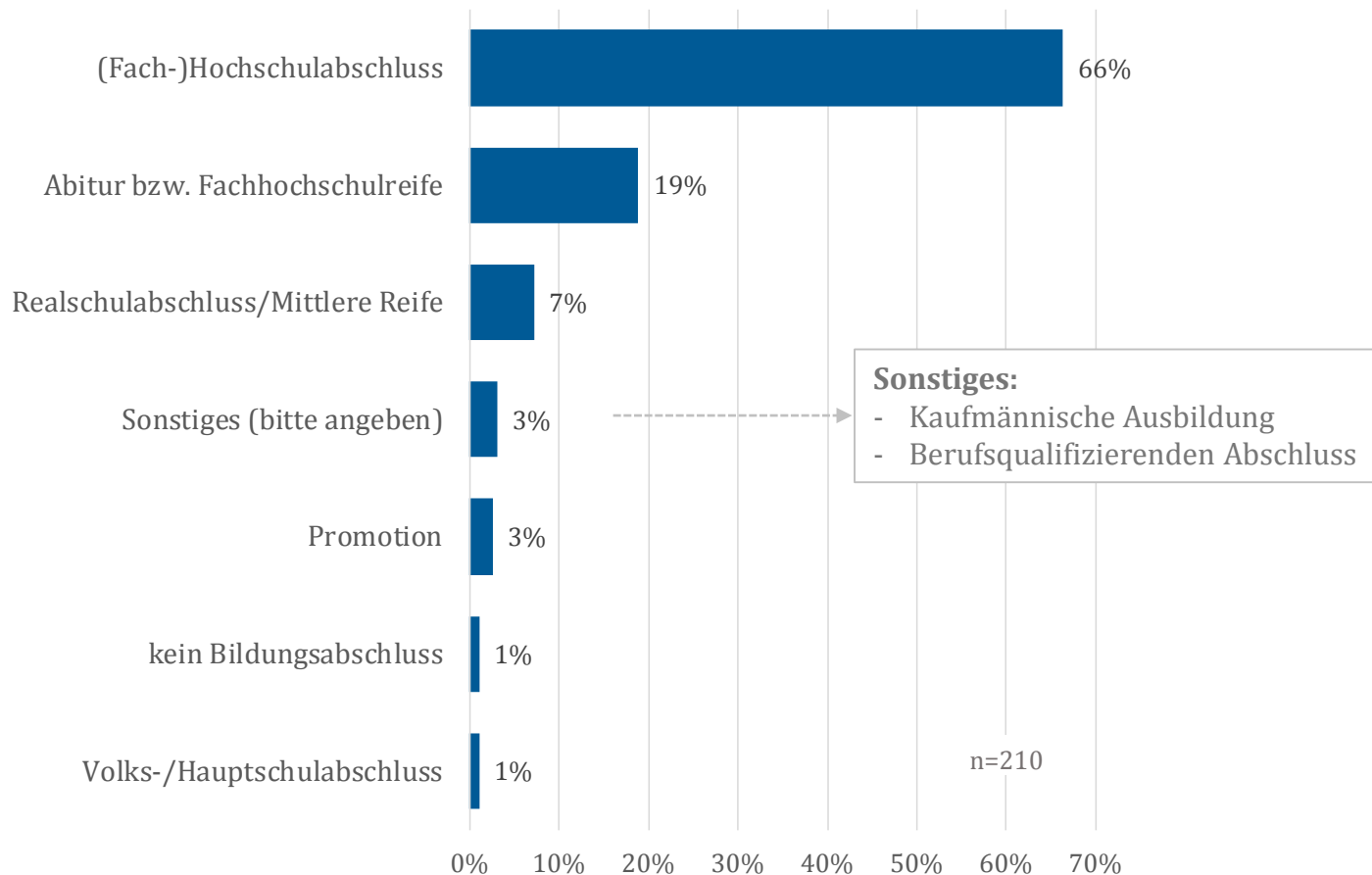


# Alter und Geschlecht der Befragten

̄ = 49 Jahre



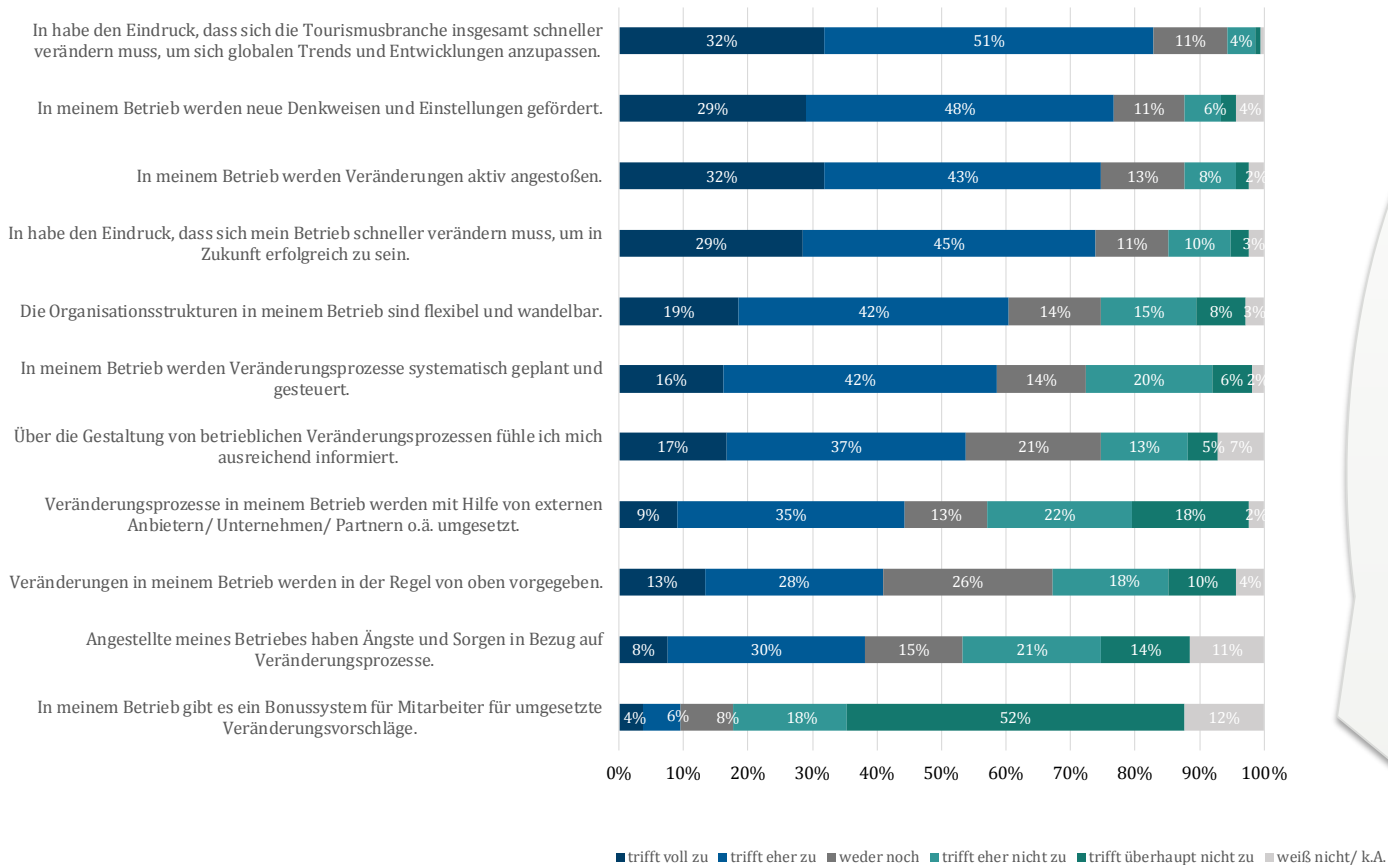
# Höchster Bildungsabschluss der Befragten



# Ergebnisse – Online-Panel Q3/18



# Allgemeine Aussagen zur Beurteilung der Veränderungsfähigkeit der Betriebe



Wie geht Ihr Unternehmen/Ihre Organisation mit Veränderungsprozessen um? Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen, die sich auf Ihr Unternehmen/Ihre Organisation beziehen. Lesen Sie sich jede Aussage aufmerksam durch und beurteilen Sie auf der nebenstehenden Skala, inwieweit die Aussage zutrifft oder nicht zutrifft. Sie können Ihre Antworten von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ abstufen..

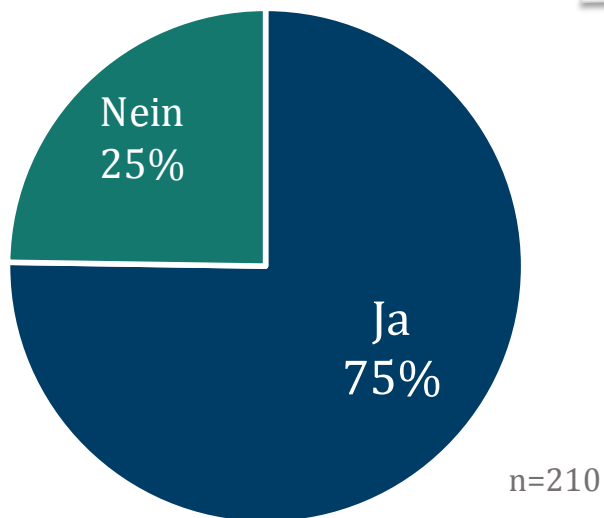
# Informationsbedarf zu betriebsinternen Veränderungsprozessen

Welche konkreten Informationen (Art und Inhalt) benötigen Sie, um über die Gestaltung von betriebsinternen Veränderungsprozessen ausreichend informiert zu sein?

- Transparente Maßnahmen-/Strategiepläne
- Konkrete, regelmäßige Informationen (mündliche Information, z.B. in Jour Fixes und schriftliche Dokumentation, z.B. in Brief oder Newsletter)
- Informationen über Gesetze und Verordnungen
- Fachinformationen zu Trends, Technik, Organisation
- Benchmarks
- Kundenanforderungen
- Neuheiten

# Erfahrung mit aktuellen Veränderungsprozessen im Betrieb

Wurden in Ihrem Betrieb in den vergangenen zwei Jahren betriebsinterne Veränderungsprozesse durchgeführt?

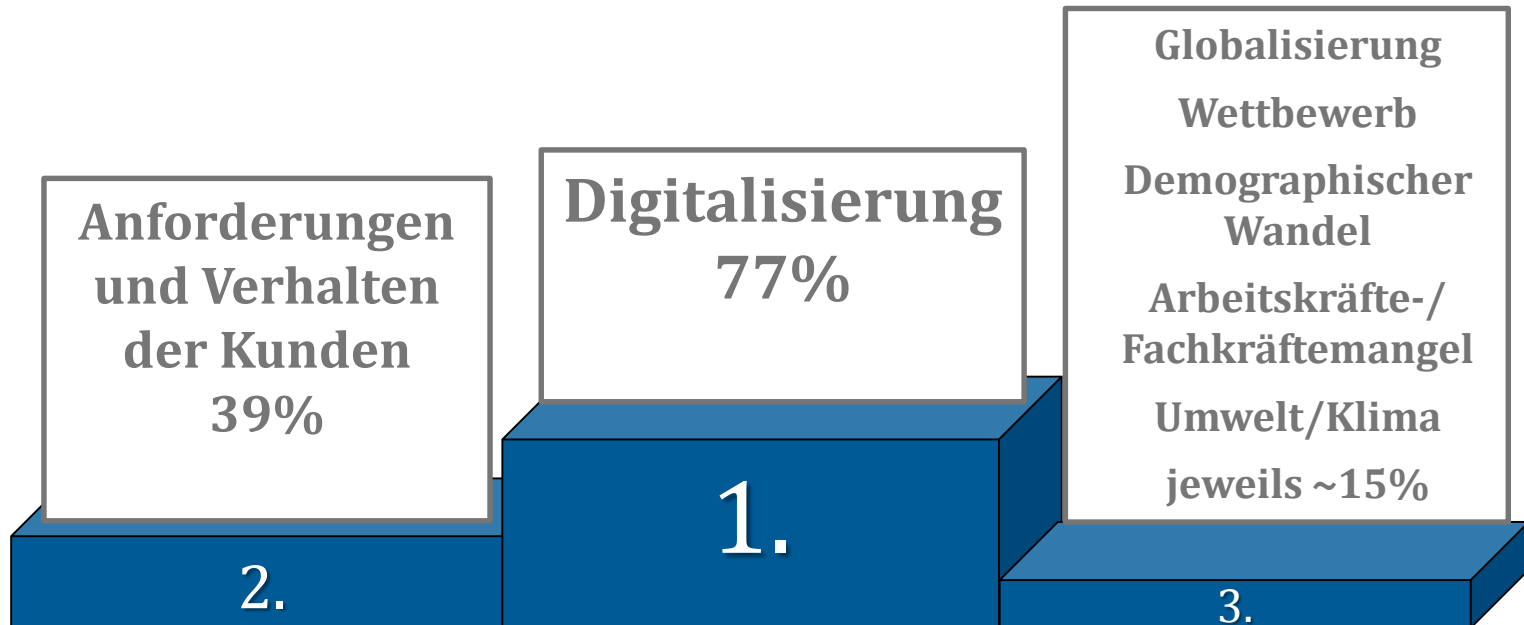


# Erfahrungen mit Changemanagement

- 83% der Befragten nehmen einen allgemeinen Veränderungsdruck innerhalb der Branche wahr. 74% geben an, dass sich die Betriebe schneller verändern müssen.
- Insgesamt kann die Veränderungskultur innerhalb der Unternehmen positiv gewertet werden: Über 70% der Befragten geben an, dass Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen aktiv angestoßen und neue Einstellungen und Denkweisen gefördert werden.
- 18% der Befragten fühlen sich über Veränderungsprozesse nicht ausreichend informiert. Sie wünschen sich transparentere Maßnahmen- und Strategiepläne sowie regelmäßige Kommunikation.
- 26% arbeiten in Unternehmen in denen Veränderungsprozesse nicht systematisch geplant und gesteuert werden.
- 1 von 4 Befragten gibt an, dass in seinem Unternehmen in den vergangenen 2 Jahren keine Veränderungsprozesse durchgeführt wurden. Die Analysen zeigen, dass vor allem in lokalen öffentlichen Tourismusorganisationen der Anteil der Befragten mit fehlender Erfahrung tendenziell am höchsten ist.

# Treiber von Veränderungsprozessen

Nennen Sie max. drei Trends und Entwicklungen, die Ihrer Meinung nach, die Hauptursache für einen notwendigen Wandel/ Veränderungsprozess in touristischen Unternehmen darstellen.  
(Mehrfachantworten möglich)

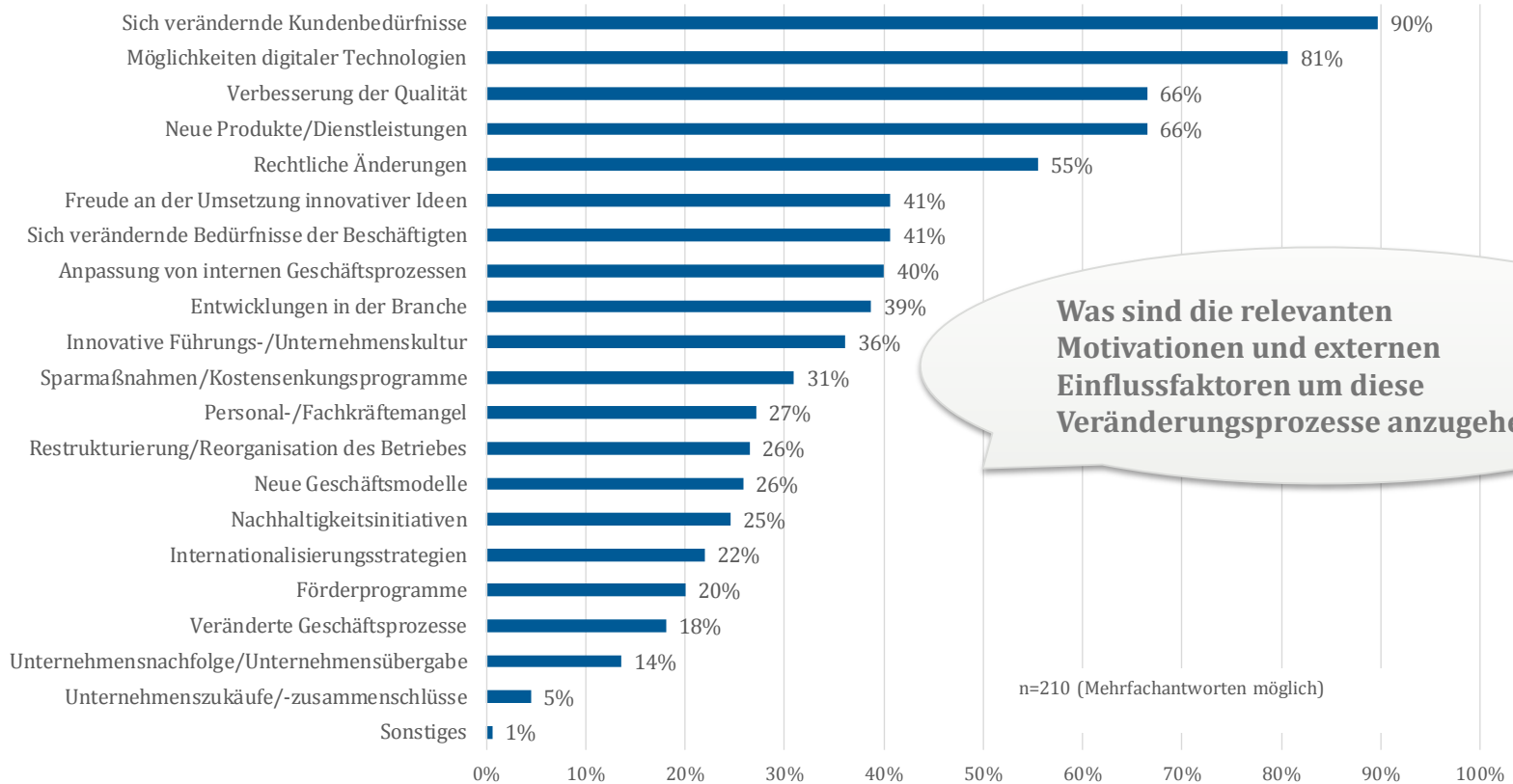


## Auslöser von Changemangement

Als Hauptursache für die Umsetzung von Veränderungsprozessen wird die Digitalisierung genannt. Aber auch die veränderten Anforderungen und das veränderte Reiseverhalten sind zentrale Treiber des Wandels. Den dritten Platz teilen sich weitere Trends- und Entwicklungen, wie Globalisierung, Wettbewerb, Demographischer Wandel, Arbeitskräfte-/ Fachkräftemangel und Umwelt/Klima, die jeweils von rund 15% der Befragten benannt wurden.

Der Vergleich der unterschiedlichen Branchen zeigt, dass Digitalisierung vor allem in Landes- und regionalen Tourismusorganisationen genannt wird, während die Kunden überdurchschnittlich oft von Beherbergungsbetrieben und Tourenanbietern/ Gästeführern als Auslöser genannt werden. Die Globalisierung scheint in Attraktionen und Verkehrsbetrieben eine überdurchschnittlich große Rolle zu spielen. Der Fachkräftemangel hat als Treiber von Veränderungsprozessen im Gastgewerbe im Vergleich zu anderen Branchen tendenziell einen höheren Stellenwert.

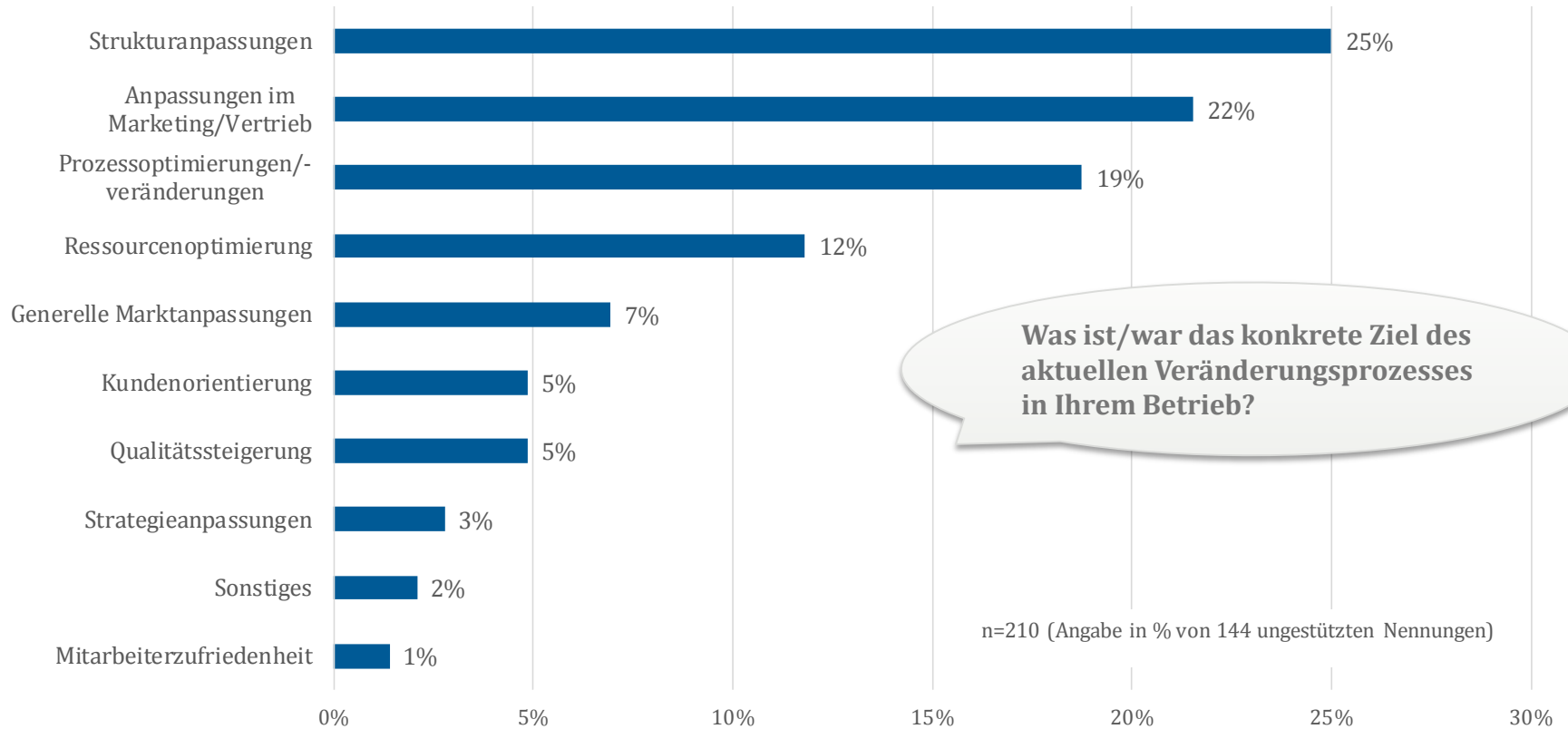
# Relevante Motivationen und externe Einflussfaktoren von aktuellen Veränderungsprozessen



Was sind die relevanten Motivationen und externen Einflussfaktoren um diese Veränderungsprozesse anzugehen?

n=210 (Mehrfachantworten möglich)

# Ziele aktueller Veränderungsprozesse

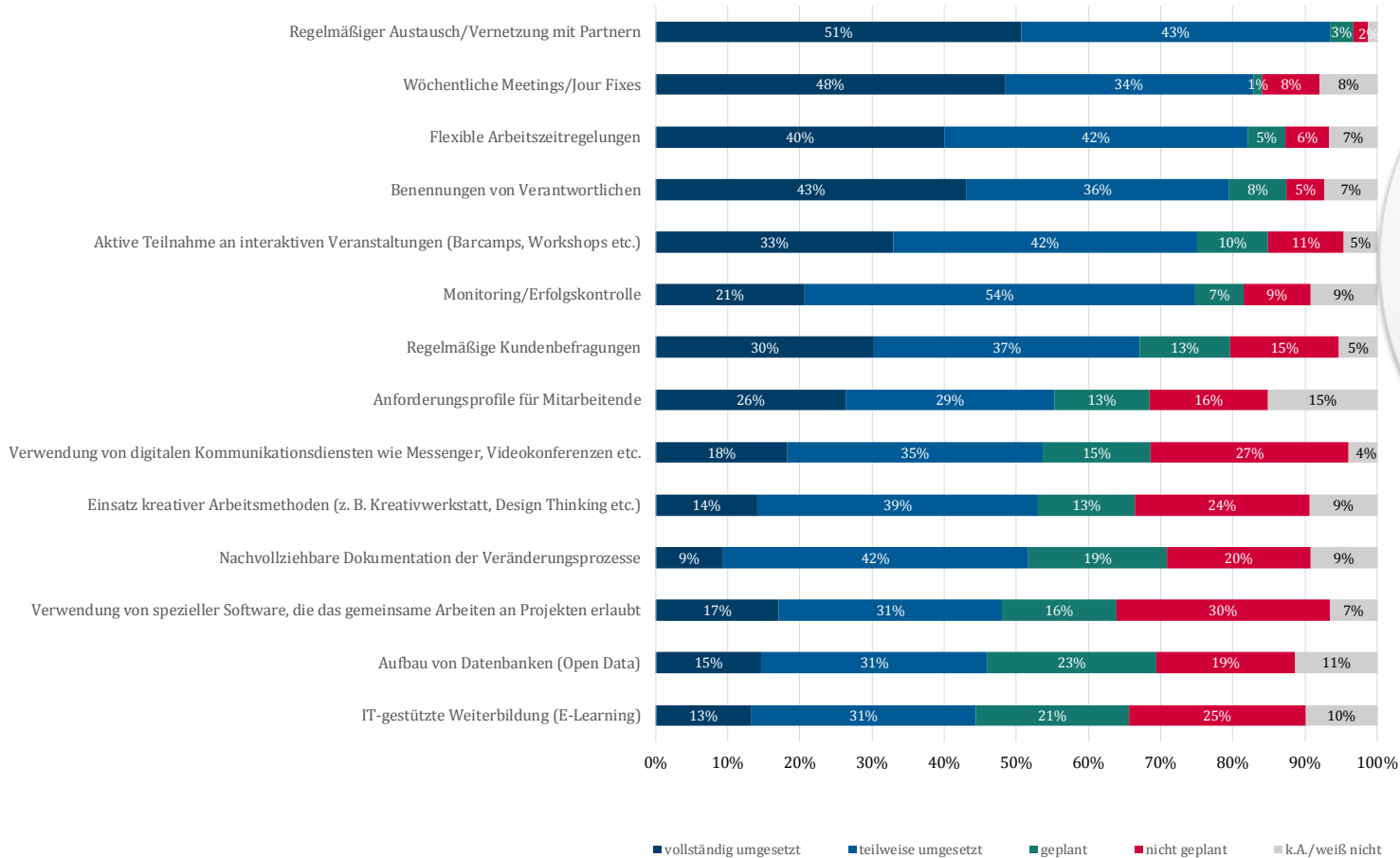




# Motivation für Changemanagement

- 90% der Befragten nennen die sich verändernden Kundenbedürfnisse als Motivation für Veränderungsprozesse. Auch die Möglichkeiten, die digitale Technologien bieten, erhalten von 81% große Zustimmung. Über die Hälfte der Befragten geben außerdem die Verbesserung der Qualität, neue Produkte/Dienstleistungen und rechtliche Änderungen als Motivation an.
- Im Branchenvergleich erhalten einzelne Aspekte eine höhere Gewichtung als andere. 89% der Gastronomen nennen bspw. den Personal-/ Fachkräftemangel als zweiwichtigste Motivation nach den veränderten Kundenbedürfnissen, während Befragte aus dem Beherbergungsgewerbe zu 87% die Möglichkeiten der digitalen Technologien forcieren.
- Strukturanpassungen werden mit 25% als wichtigstes Ziel von Veränderungsprozessen genannt. Über 30% der Befragten aus regionalen und lokalen Tourismusorganisationen geben Ziele dieser Kategorie an.

# Organisatorische Voraussetzungen von Veränderungsprozessen

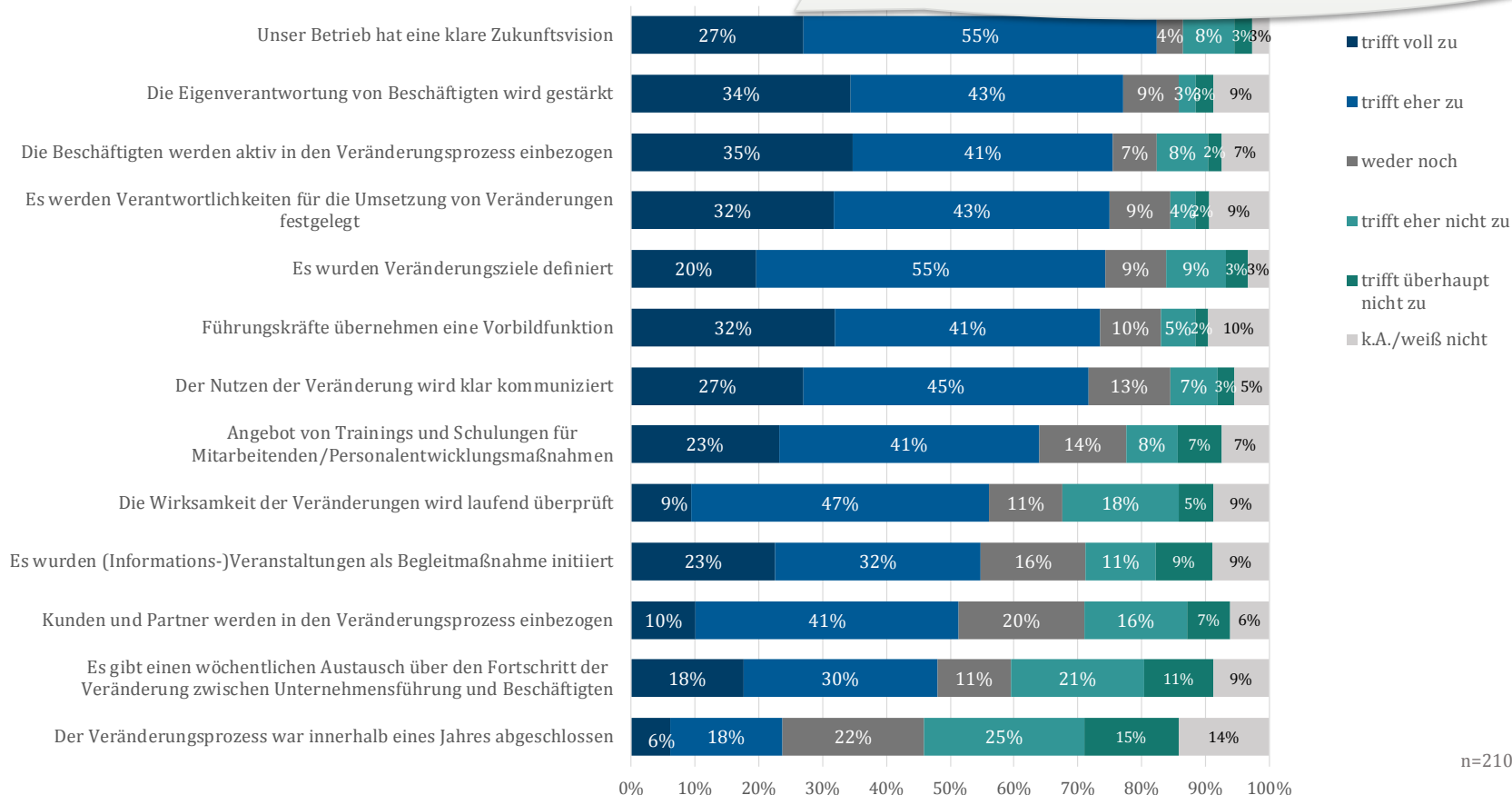


Bitte geben Sie an, welche organisatorischen Voraussetzungen für Veränderungsprozesse in Ihrem Betrieb geschaffen wurden?



# Umsetzung von Veränderungsprozessen

Wie werden Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen umgesetzt?



n=210

# Organisation und Umsetzung von Veränderungsprozessen

- 20% der Befragten geben an, dass Veränderungsprozesse in ihren Betrieben nicht dokumentiert werden, auch die Erfolgskontrolle wird in Teilen vernachlässigt.
- Mehr als 20% geben an, dass der Einsatz spezieller Software und neue Arbeitsmethoden nicht geplant seien, auch wenn in anderen Betrieben die Nutzung in Teilen üblich ist.
- Über ein Drittel der Befragten gibt an, dass es keinen wöchentlichen Austausch zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten über den Fortschritt der Veränderung gibt, auch wenn die organisatorischen Voraussetzungen mit wöchentlichen Meetings und regelmäßigem Austausch hierfür geschaffen wurden.
- Positiv hervorzuheben ist der Einbezug der Beschäftigten sowie die Stärkung der Eigenverantwortung.

# Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen

Welche konkreten Maßnahmen wurden darüber hinaus in Ihrem Unternehmen ergriffen, um Veränderungen in den folgenden Bereichen umzusetzen?

## Unternehmensstrategie

- Leitbildentwicklung
- Einführung einer unt. Führungsebene/Empowerment
- Änderung des Geschäftsmodells
- Neu-Investitionen/Aufstockung des Budgets
- Reorganisation/Outsourcing
- Konkurrenz-/ Wettbewerbsanalyse/ Neupositionierung
- Coaching/Beratung/ Trainings
- Digitalisierung von Arbeitsprozessen
- Angebotserweiterungen/ Neue Geschäftsfelder
- Geschäftsführertagung/-meetings
- Expansion
- Kommunikation
- Resilienz
- Kooperation/Zusammenarbeit
- Qualitätsmanagement

## Personalmanagement

- Flexible Arbeitszeitmodelle (insb. Homeoffice)
- Empowerment
- monetäre Anreizsysteme/ Incentives
- Umstrukturierung von Aufgabenbereichen, Dynamisierung
- Personalentwicklung, Coaching, Schulungen, E-Learning Angebote
- Mitarbeitergespräche
- Jour Fixes
- (neue) Kompetenz- und Anforderungsprofile
- Interkulturelle/Interdisziplinäre Teams
- Recruiting, Neueinstellungen/Entlassungen, Ausbildungsangebote
- Nachwuchsförderung und Zusammenarbeit mit Hochschulen
- Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Verantwortlichkeit für HR definiert
- neue Hard-/Software
- Nachfolgeregelungen
- CI
- Workshops

## Produktentwicklung/Kundenservice

- Qualitätsmanagement (Kunden-/ Partnerbefragungen, Definition von Standards, Checklisten, Tests, Serviceschulungen, Zertifizierungen, Beschwerdemanagement)
- Neue (innovative) Produkte/ Relaunches
- Einführung eines CRM-Systems
- Neue Hard-/Software/ Vertriebssysteme
- Gästekarte
- Verbesserung der Erreichbarkeit
- Verbesserung der Sichtbarkeit
- E-Services
- Co-Creation
- Storytelling
- Innovationsmanagement
- Meetings, Fachkongresse
- Innenmarketing
- Mobile Produktentwicklung
- Nachhaltigkeitsprozess
- Zusatzleistungen

## Marketing/Vertrieb

- Kooperationen/Partner/ Zusammenarbeit
- Digitalisierung
- Analysen/Controlling
- Anpassung an die Forderungen des Buchungsportals
- Ausbau Online-Marketing/ SM-Marketing, Erhöhung der Präsenz (von paid zu earned Channels)
- Channel Manager, Contentteams
- Einführung eines CRM-Systems
- Internationalisierung
- Personalaufstockung
- Marketing-/Redaktionsplan eingeführt
- Zielgruppensegmentierung (z.B. Personas, Sinus Mileus)
- Nachhaltigkeitskommunikation
- Online-Shop
- Penetrationspreise
- Umstrukturierung
- Messe, PR
- Zielvorgaben



# Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen

Welche konkreten Maßnahmen wurden darüber hinaus in Ihrem Unternehmen ergriffen, um Veränderungen in den folgenden Bereichen umzusetzen?

## Sonstiges

- Anschaffung moderner Geräte
- Aufbau von Netzwerken und Kooperationen
- Beratung, Kampagnen und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und Fachkräftesicherung
- Kredite
- Change-Prozess über alle Tätigkeitsbereiche
- Prinzip: „You name it we'll arrange it“ (solange die Bezahlung gesichert ist)
- Innenkommunikation
- Ständige Weiterentwicklung
- Verstärkte Zusammenarbeit mit der Politik

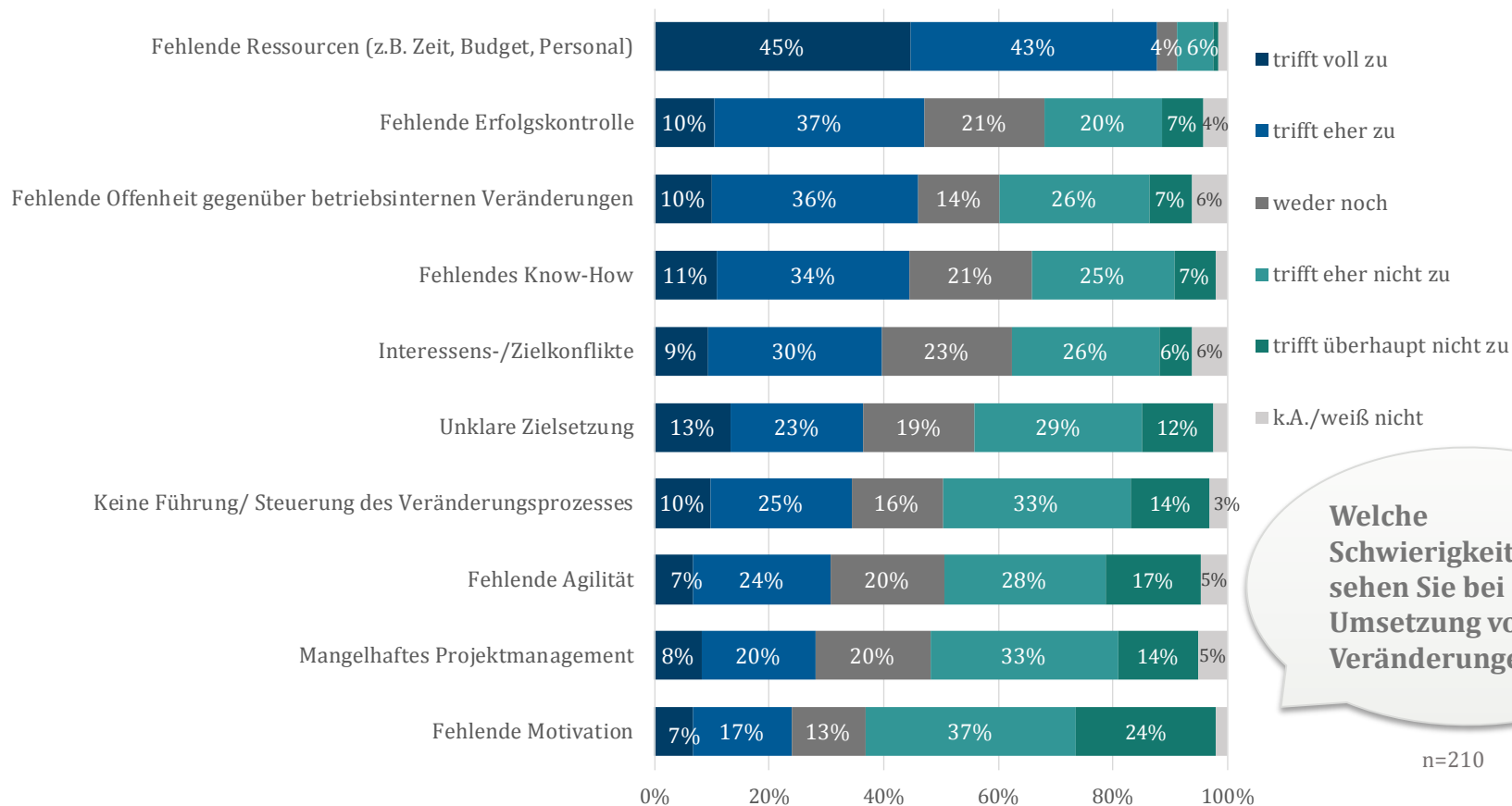
# Technische Hilfsmittel

Welche technischen Hilfsmittel haben Sie genutzt, um betriebsinterne Veränderungsprozesse umzusetzen?

- Computer/Internet/IT
- Cloud-Dienste
- Intranet, Wiki-Software
- Team-Software, PM-Software
- MS Office
- CRM
- Datenbanken
- Zeiterfassung- und Projektcontrolling-Systeme
- Smartphones, Firmenapp, iPads
- Open Source-Programme und -Plattformen
- Flip-Charts, Pinnwände
- Workshops, Meetings
- Schnittstellen
- Kommunikations-Software
- Destinationsmanagementsysteme

n=250 (310 Nennungen)

# Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen



Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Umsetzung von Veränderungen?

n=210



# Barrieren und Hemmnisse

- Für Veränderungsprozesse brauchen Betriebe Zeit, personelle Verantwortlichkeiten und finanzielle Ressourcen.
- Im Tourismus mangelt es dagegen nicht an der Motivation Veränderungsprozesse umzusetzen, ebenso wenig scheinen strukturelle Schwierigkeiten zu bestehen.

# Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Tourismusbranche das Bewusstsein für Veränderungsprozesse vorhanden ist und diese vielerorts mit betriebliche Anpassungsmaßnahmen aktiv angestoßen werden.

Zentraler Treiber ist hierbei die Digitalisierung und damit einhergehend, die steigenden Kundenerwartungen und das veränderte Reiseverhalten der Kunden.

Die Ergebnisse der Befragung erwecken den Eindruck, dass in touristischen Betrieben in erster Linie versucht wird, betriebliche Anpassungen vorzunehmen, um den veränderten Kundenerwartungen gerecht zu werden. Veränderungsprozesse werden dagegen selten aktiv antizipiert, sie sind viel mehr eine notwendige Reaktion auf veränderte Umwelt- und Rahmenbedingungen, die sich im Tourismus manifestiert haben.

Ziel sollte es daher sein, zukünftigen Trends und Entwicklungen im Tourismus vorausschauend zu begegnen und den Wandel aktiv zu gestalten.

# Disclaimer

Sämtliche vom Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes erarbeiteten Konzepte und sonstige Werke und damit auch sämtliche Nutzungsrechte erbrachter Leistungen sind Eigentum des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes. Weitergabe und Vervielfältigung (auch auszugsweise) sind nur mit schriftlicher Einwilligung des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes zulässig.

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhaber auslösen.

Wer diese Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabern der Rechte, stellt das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes.