

# Veränderungen im Tourismus

- Touristische Betriebe stehen Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüber.
- Die Digitalisierung ist der stärkste Treiber für Veränderungsprozesse im Tourismus.
- Veränderungsprozesse sind selten proaktiv, sondern vielmehr eine reaktive Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse.
- In touristischen Betrieben werden Veränderungsprozesse durch fehlende Ressourcen gehemmt, nicht aber durch fehlende Motivation.

## 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. Auf diese Weise wird ein differenziertes Meinungsbild unterschiedlicher Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Tourismuswirtschaft erfasst, welches bei der Gestaltung von Aktivitäten des Kompetenzzentrums berücksichtigt wird.

Betriebe unterschiedlicher Branchensektoren werden in regelmäßigen Abständen zu wechselnden Themen befragt. Ziel der dritten Befragung war es, die zentralen Herausforderungen betriebsinterner Veränderungsprozesse und dem Umgang von Changemanagement in der Tourismusbranche zu identifizieren. Hierbei wurden sowohl Fragen zu Treibern, Motivationen sowie der Organisation und Umsetzung von Veränderungsprozessen gestellt.

## Wer wurde befragt?

Insgesamt wurden 210 Fragebögen ausgewertet. Die Stichprobe setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Branchensegmente zusammen, wobei Tourismusorganisationen die größte Gruppe der Befragungsteilnehmer darstellen.

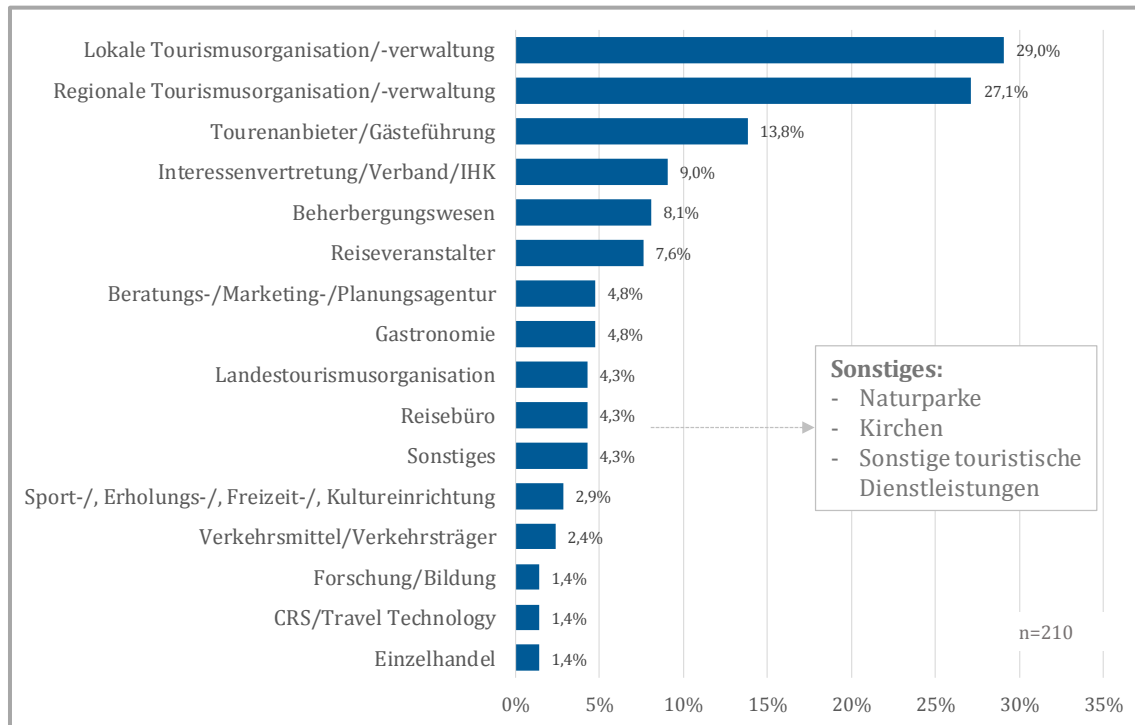


Abbildung 1: Branchensegmente der Betriebe (Mehrfachantworten möglich)

Die Teilnehmenden des Online-Panels sind zu 78% in Betrieben tätig, die vor 2010 gegründet wurden, sodass davon auszugehen ist, dass die Betriebe schon mehrere Veränderungsprozesse durchlaufen haben.

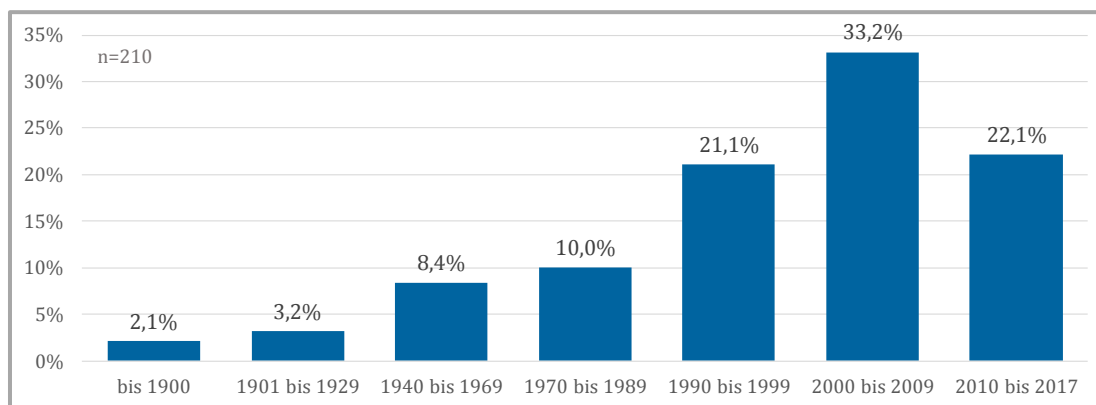


Abbildung 2: Gründungsjahr der Betriebe

## Wie gehen touristische Betriebe mit Veränderungen um?

Anhand der bewerteten Aussagen der Befragten (vgl. Abbildung 3) kann die Veränderungskultur innerhalb touristischer Betriebe insgesamt positiv beurteilt werden. Die Befragten spüren einen allgemeinen Veränderungsdruck innerhalb der Branche, der von den Betrieben aktiv angegangen wird.

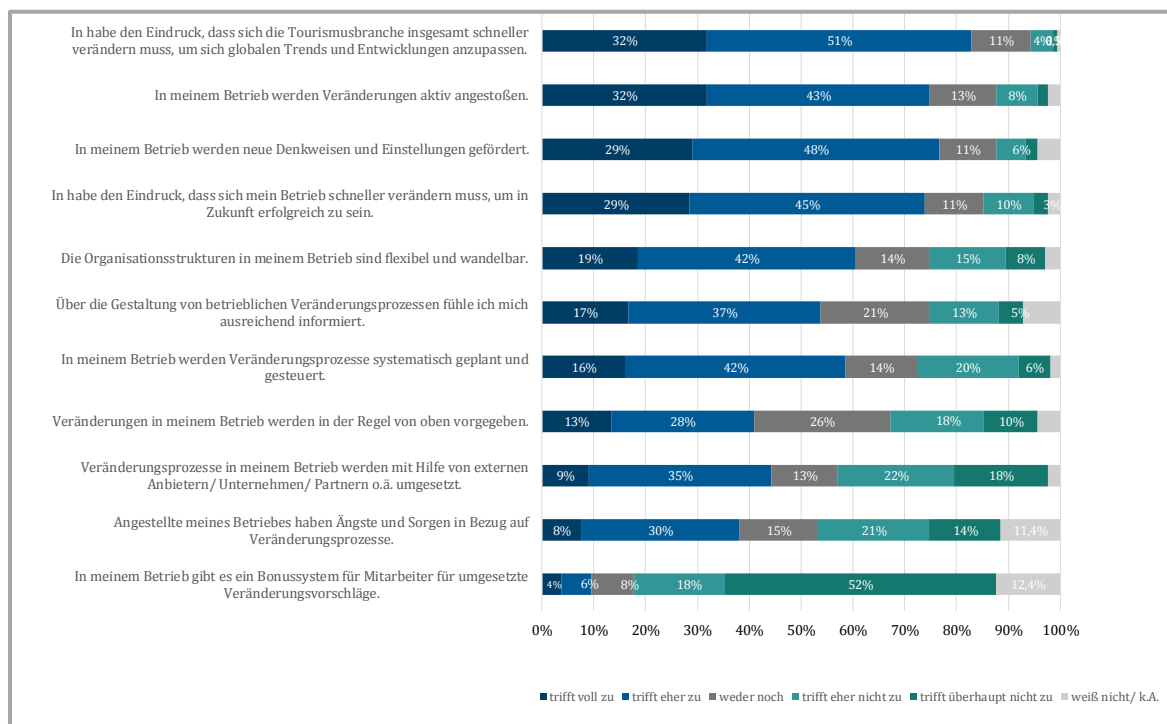


Abbildung 3: Beurteilung der Veränderungsfähigkeit touristischer Betriebe

Über 70% der Befragten geben an, dass Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen zwar aktiv angestoßen und neue Einstellungen und Denkweisen gefördert werden, gleichzeitig sind sie der Meinung, dass sich die Betriebe schneller verändern müssen. 26% arbeiten in Unternehmen in denen Veränderungsprozesse nicht systematisch geplant und gesteuert werden. Hinzu kommen 18% der Befragten, die sich über Veränderungsprozesse nicht ausreichend informiert fühlen. Sie wünschen sich transparentere Maßnahmen- und Strategiepläne sowie regelmäßige Kommunikation.

Einer von vier Befragten gibt an, dass in seinem Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren keine Veränderungsprozesse durchgeführt wurden. Die Analysen zeigen, dass vor allem in lokalen öffentlichen Tourismusorganisationen der Anteil der Befragten mit fehlender Erfahrung am höchsten ist.

## Was sind die Auslöser von Veränderungsprozessen?

Als Hauptursache für die Umsetzung von Veränderungsprozessen wird die Digitalisierung genannt. Aber auch die veränderten Anforderungen der Reisenden 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.

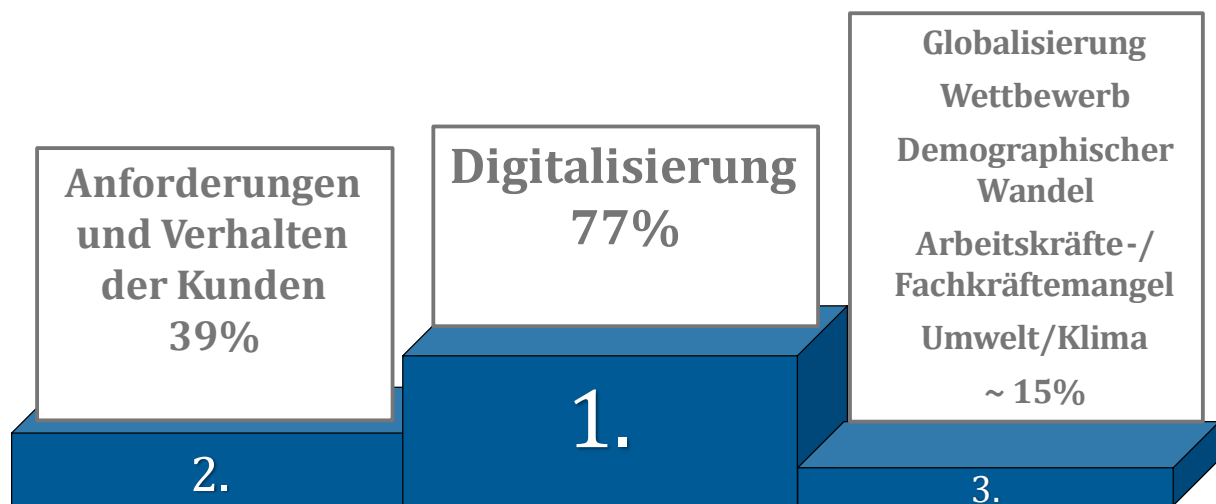


Abbildung 4: Treiber von Veränderungsprozessen

Der Vergleich unterschiedlicher 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, genauso wie der Fachkräftemangel als Treiber von Veränderungsprozessen im Gastgewerbe im Vergleich zu anderen Branchen einen größeren Stellenwert hat.

In einer gestützten Abfrage von Motivationen und externen Einflussfaktoren von Veränderungsprozessen nennen 90% der Befragten sich verändernde Kundenbedürfnisse. Mit 81% erhalten auch die Möglichkeiten, die digitale Technologien bieten, große Zustimmung. Über die Hälfte der Befragten geben außerdem die Verbesserung der Qualität, das Angebot neuer Produkte/Dienstleistungen sowie rechtliche Änderungen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien) als Motivation an.

Im Branchenvergleich und im Vergleich der Unternehmensgrößen erhalten einzelne Aspekte eine höhere Gewichtung als andere. 89% der Gastronomen nennen bspw. den Personal-/ Fachkräftemangel als zweitwichtigste Motivation nach den veränderten Kundenbedürfnissen, während Befragte aus dem Beherbergungsgewerbe zu 87% die Möglichkeiten der digitalen Techno-

logien forcieren. In Attraktionen sind neben den Kundenbedürfnissen, neue Produkte/Dienstleistungen und die Verbesserung der Qualität von überdurchschnittlicher Relevanz. 75% der mittelgroßen Betriebe geben veränderte Bedürfnisse der Beschäftigten als Motivation für Veränderungsprozesse an, bei Klein- und Kleinstunternehmen liegt der Anteil bei unter 50% bzw. unter 40%.

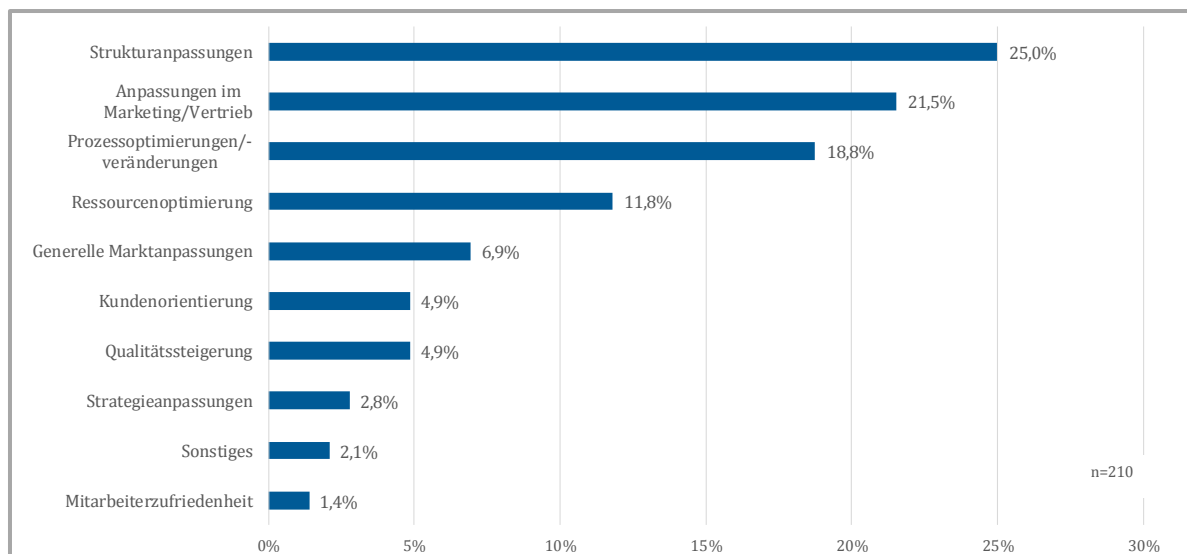


Abbildung 5: Ziele aktueller Veränderungsprozesse

Auf die Frage, welches konkrete Ziel mit dem Veränderungsprozess im jeweiligen Betrieb verfolgt wird, geben 25% der Befragten Ziele an, die unter dem Begriff Strukturanpassungen zusammengefasst werden können. Im Vergleich der Branchen fällt auf, dass über 30% der Befragten aus regionalen und lokalen Tourismusorganisationen Ziele dieser Kategorie nennen.

## Wie setzen touristische Betriebe Veränderungsprozesse um?

Was die Organisation von Veränderungsprozessen betrifft, geben lediglich 9% der Befragten an, dass die Prozesse in ihren Betrieben dokumentiert werden, auch die Erfolgskontrolle wird lediglich in 21% der Fälle vollständig umgesetzt. Mehr als 20% geben an, dass der Einsatz spezieller Software und neuer Arbeitsmethoden nicht geplant sei.

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.

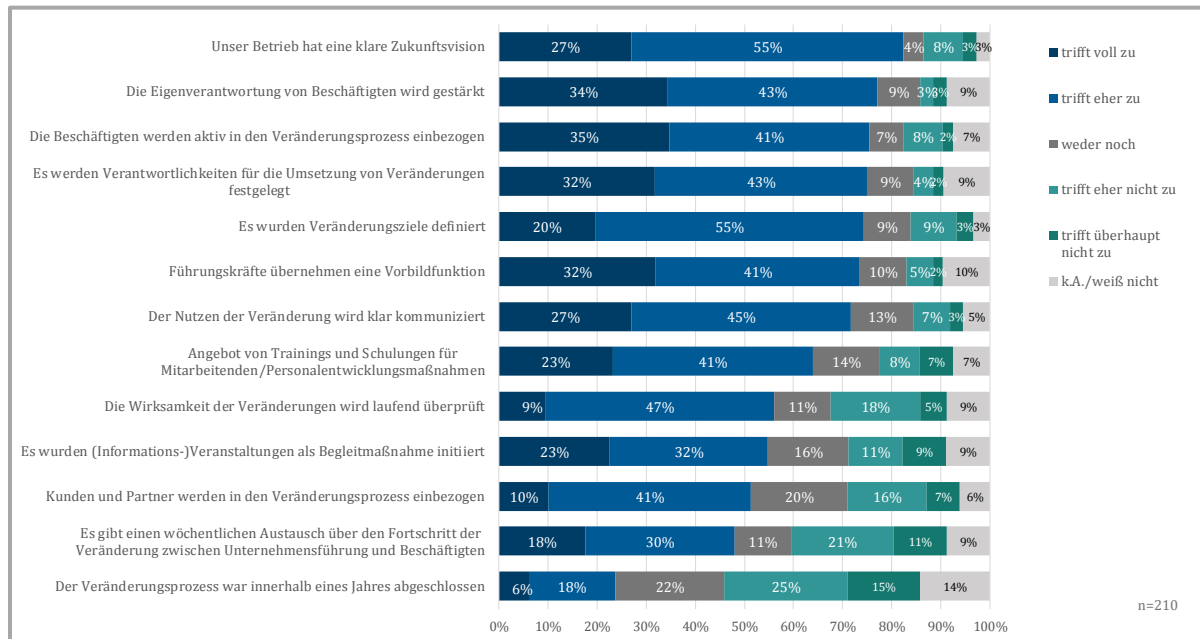


Abbildung 6: Umsetzung von Veränderungsprozessen

Positiv hervorzuheben ist, dass 82% der Befragten in ihrem Betrieb eine klare Zukunftsvision vermittelt wird. 77% bzw. 76% der Befragten stimmen zu, dass die Eigenverantwortung der Beschäftigten gestärkt und sie aktiv in Veränderungsprozesse einbezogen werden.

Unternehmensstrategie	Personalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitbildentwicklung</li> <li>Einführung einer unt. Führungsebene/Empowerment</li> <li>Änderung des Geschäftsmodells</li> <li>Neu-Investitionen/Aufstockung des Budgets</li> <li>Reorganisation/Outsourcing</li> <li>Konkurrenz-/ Wettbewerbsanalyse/ Neupositionierung</li> <li>Coaching/Beratung/ Trainings</li> <li>Digitalisierung von Arbeitsprozessen</li> <li>Angebotsweiterungen/ Neue Geschäftsfelder</li> <li>Geschäftsführertagung/-meetings</li> <li>Expansion</li> <li>Kommunikation</li> <li>Resilienz</li> <li>Kooperation/Zusammenarbeit</li> <li>Qualitätsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible Arbeitszeitmodelle (insb. Homeoffice)</li> <li>Empowerment</li> <li>monetäre Anreizsysteme/ Incentives</li> <li>Umstrukturierung von Aufgabenbereichen, Dynamisierung</li> <li>Personalentwicklung, Coaching, Schulungen, E-Learning Angebote</li> <li>Mitarbeitergespräche</li> <li>Jour Fixes</li> <li>(neue) Kompetenz- und Anforderungsprofile</li> <li>Interkulturelle/Interdisziplinäre Teams</li> <li>Recruiting, Neueinstellungen/Entlassungen, Ausbildungsangebote</li> <li>Nachwuchsförderung und Zusammenarbeit mit Hochschulen</li> <li>Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement</li> <li>Verantwortlichkeit für HR definiert</li> <li>neue Hard-/Software</li> <li>Nachfolgeregelungen</li> <li>CI</li> <li>Workshops</li> </ul>

Abbildung 7: Managementmaßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen

Produktentwicklung/Kundenservice	Kommunikation/Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagement (Kunden-/ Partnerbefragungen, Definition von Standards, Checklisten, Tests, Serviceschulungen, Zertifizierungen, Beschwerdemanagement)</li> <li>• Neue (innovative) Produkte/ Relaunches</li> <li>• Einführung eines CRM-Systems</li> <li>• Neue Hard-/Software/ Vertriebssysteme</li> <li>• Gästekarte</li> <li>• Verbesserung der Erreichbarkeit</li> <li>• Verbesserung der Sichtbarkeit</li> <li>• E-Services</li> <li>• Co-Creation</li> <li>• Storytelling</li> <li>• Innovationsmanagement</li> <li>• Meetings, Fachkongresse</li> <li>• Innenmarketing</li> <li>• Mobile Produktentwicklung</li> <li>• Nachhaltigkeitsprozess</li> <li>• Zusatzleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen/Partner/ Zusammenarbeit</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Analysen/Controlling</li> <li>• Anpassung an die Forderungen des Buchungsportals</li> <li>• Ausbau Online-Marketing/ SM-Marketing, Erhöhung der Präsenz (von paid zu earned Channels)</li> <li>• Channel Manager, Contentteams</li> <li>• Einführung eines CRM-Systems</li> <li>• Internationalisierung</li> <li>• Personalaufstockung</li> <li>• Marketing-/Redaktionsplan eingeführt</li> <li>• Zielgruppensegmentierung (z.B. Personas, Sinus Mileus)</li> <li>• Nachhaltigkeitskommunikation</li> <li>• Online-Shop</li> <li>• Penetrationspreise</li> <li>• Umstrukturierung</li> <li>• Messe, PR</li> <li>• Zielvorgaben</li> </ul>

Abbildung 8: Marketingmaßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen

Die Befragten wurden nach konkreten Maßnahmen gefragt, die im Rahmen von Veränderungsprozessen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Personalmanagement, Produktentwicklung/Kundenservice und Marketing/Vertrieb umgesetzt wurden (vgl. Abbildung 7).

Für Veränderungsprozesse werden Zeit, personelle Verantwortlichkeiten und finanzielle Ressourcen benötigt. Letztere fehlen vor allem in touristischen Betrieben des öffentlichen Sektors.

Der Tourismusbranche mangelt es dagegen nicht an Motivation Veränderungsprozesse umzusetzen, ebenso wenig scheinen strukturellen Schwierigkeiten zu bestehen.

## Welche Relevanz haben die Ergebnisse?

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

Zentraler Treiber ist hierbei die Digitalisierung und, damit einhergehend, die steigenden Kundenerwartungen und das veränderte Reiseverhalten, welche sich u.a. aus einem verbesserten Zugang zu Informationen ergeben.

Die Ergebnisse der Befragung erwecken den Eindruck, dass in touristischen Betrieben in erster Linie betriebliche Anpassungen dann vorgenommen werden, wenn veränderte Kundenerwartungen entsprechenden Handlungsdruck auslösen. Selten werden Veränderungsprozesse aktiv antizipiert, sie sind vielmehr 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, um Chancen der zukünftigen Entwicklung zu nutzen.

### Wie geht es weiter?

Die Erkenntnisse dieser Befragung fließen direkt in die Arbeit des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes ein. Auf unserer Website haben wir How-To's zu Veränderungsprozessen im Umgang mit unseren Schwerpunktthemen [Digitalisierung](#) (411 KB), [Tourismus für lebenswerte Regionen](#) (452 KB) und [Internationalisierung](#) (540 KB) zum Download bereitgestellt.

Gemeinsam mit unseren Partnern und Beiratsmitgliedern arbeiten wir an weiteren digitalen Informationsangeboten zur Unterstützung touristischer Betriebe im Umgang mit Veränderungsprozessen.

### Haben Sie Fragen?

Dann wenden Sie sich jederzeit gerne an das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes.

#### Ihre Ansprechpartnerin

Dr. Franziska Thiele  
Senior Analyst

Karl-Scharfenberg-Str. 53  
D-38229 Salzgitter  
T +49 (0) 5341 875 53400  
F +49 (0) 5341 875 53402

[onlinepanel@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:onlinepanel@kompetenzzentrum-tourismus.de)  
<http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de>

### Über das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes

*Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes ist zentraler Mittler zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Bundespolitik. Es fördert den Wissenstransfer sowie die Vernetzung der Tourismuswirtschaft in Deutschland und begleitet Innovationen. Es arbeitet im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.*

**Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack** (Projektleitung): [h-d.quack@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:h-d.quack@kompetenzzentrum-tourismus.de)

**Dirk Rogl** (Stellv. Projektleitung): [d.roggl@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:d.roggl@kompetenzzentrum-tourismus.de)

**Prof. Dr. Harald Pechlaner** (Wissenschaftliche Leitung): [h.pechlaner@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:h.pechlaner@kompetenzzentrum-tourismus.de)