

**IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
DWIF – Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für
Fremdenverkehr an der
Ludwig-Maximilians-Universität München e.V.
akademie.de asp GmbH
Bianca Spaltholz Hotel Business Development**

**Zukunftsverträgliche Arbeits- und
Unternehmensgestaltung in der
Tourismuswirtschaft**

Herangehensweisen, Lösungen und Praxisbeispiele

Thomas Feil, Britta Oertel, Matthias Richter, Ray-Mary Rosdale,
Mandy Scheermesser, Bianca Spalteholz, Sie Liang Thio



GEFÖRDERT VOM

**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Die diesem Bericht zugrundeliegenden Vorhaben wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01 HAT 0101 bis 01 HAT 0104 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Berlin, April 2005

ISBN 3-929173-70-0

© 2005 IZT

IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung

Berlin, April 2005

ISBN 3-929173-70-0

© 2005 IZT

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

(WerkstattBerichte / IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung; Nr. 70)

ISBN 3-929173-70-0

Hinweis der Autorinnen und Autoren:

Diese Veröffentlichung umfasst ausführliches Bildmaterial, das in schwarz-weiß nicht detailgenau wiedergegeben wird. Bitte greifen Sie ggf. auf die Online-Veröffentlichung unter www.izt.de zurück.

© 2005 IZT by Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

INHALT

EXECUTIVE SUMMARY	9
KURZFASSUNG	13
VORWORT	14
1 EINFÜHRUNG.....	15
2 PROJEKTBEGRÜNDUNG UND ZIELSETZUNG	18
2.1 Die touristische Wertschöpfungskette im Umbruch	18
2.2 Derzeitige Herausforderungen im Tourismus	21
2.3 Forschungsziele und Projektdesign.....	24
2.4 Auswahl der Fallstudien-Regionen	25
2.5 Bezug zum Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“	25
2.6 Methodische Herangehensweise	26
2.7 Aufbau des Endberichts	27
3 ARBEITS- UND UNTERNEHMENSGESTALTUNG IM E-BUSINESS.....	28
3.1 Arbeits- und Unternehmensgestaltung im Umbruch.....	28
3.2 E-Business	29
3.3 Bedeutung von E-Business für den Tourismus	36
3.3.1 Implementierung von E-Business.....	39
3.3.2 Was ist bei der Einführung von E-Business zu beachten?	40
4 CHANGE MANAGEMENT ALS INSTRUMENT EINER ZUKUNFTSVERTRÄGLICHEN ARBEITS- UND UNTERNEHMENSGESTALTUNG	43
4.1 Problemlage.....	43
4.2 Change-Management	45
4.3 Durchführung von Veränderungsprozessen in Destinationen.....	49
4.3.1 Vorbereitung eines Veränderungsprozesses	49
4.3.2 Mitarbeiterbefragungen – Zentraler Baustein von Change- Management Prozessen.....	51

4.4	Ergebnisse.....	54
4.4.1	<i>Bewertung Aufgabengebiete</i>	54
4.4.2	<i>Veränderungspotenziale</i>	55
4.4.3	<i>Arbeitsklima</i>	57
4.4.4	<i>Fort- und Weiterbildung</i>	59
4.4.5	<i>Motivation der Mitarbeiter</i>	60
4.4.6	<i>Auswahl Vorrangige Veränderungsfelder in den Organisationen</i>	62
4.4.7	<i>Der Aufbau einer Destinations-Management-Agentur (DMA)</i>	65
4.5	Einsatzmöglichkeiten Change-Management – Abschließende Beurteilung	68
5	DIE ANFORDERUNGEN DER KUNDEN – HERANGEHENSWEISE UND ERGEBNISSE EINER NUTZERBEFRAGUNG IM INTERNET	71
5.1	Einführung: Charakteristika von Online-Erhebungen.....	71
5.2	Argumente für Befragungen im Internet zugunsten des touristischen Marketings.....	74
5.3	Methodik.....	75
5.4	Ergebnisse der Online-Befragung	75
6	E-MAIL-NEWSLETTER: MARKETING IM E-BUSINESS IM EINKLANG MIT DEN INTERESSEN DER (POTENZIELLEN) KUNDEN	84
6.1	Definition.....	84
6.2	Akzeptables E-Mail-Marketing.....	87
6.3	Rechtliche Aspekte.....	88
6.3.1	<i>Urheberrecht</i>	88
6.3.2	<i>Presserecht</i>	89
6.4	Opt-In und Opt-Out: Förderung der Nutzerakzeptanz	89
6.5	Inhaltliche und stilistische Profile	90
6.6	Aufgabenspektrum	91
6.7	Newsletter-Formate – Text, HTML und PDF	92
6.8	Newsletter-Versand	93
6.9	Struktur des Newsletters.....	93
6.10	Zehn „Goldene Regeln“ des E-Mail-Newsletter- Marketings	94

7	BARRIEREFREIE INTERNETANGEBOTE – NICHT NUR FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN	97
7.1	Einleitung	97
7.2	Barrieren im Internet	97
7.3	Nicht nur für Menschen mit Behinderungen	100
7.4	Richtlinien und Initiativen für Barrierefreiheit	101
7.5	Anforderungen an barrierefreie Webseiten	102
7.6	Methodische Herangehensweise	112
7.7	Ergebnisse der Auswertung.....	114
7.8	Schlussfolgerungen	116
8	VERTRIEB UND DISTRIBUTION IN DER HOTELLERIE – INSBESONDERE KMU	118
8.1	Vertriebliche Situation der Hotels, insbesondere KMU, in Deutschland	118
8.2	Analysierte Schwachpunkte in den meisten individuell geführten Hotels	121
8.3	Bedarfsanalyse	122
8.4	Welche GDS Vertriebspartner passen wann und zu wem?.....	128
8.5	Vertriebsfreundliche Preisstruktur?	130
8.6	Fallbeispiel: Praxisberatungen	131
8.7	Yield- und Revenue Management.....	133
9	INNOVATIVE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION – DAS BEISPIEL TELEARBEIT	137
9.1	Der Begriff „Telearbeit“	137
9.2	Einführung von Telearbeit	140
	9.2.1 <i>Vorbemerkung</i>	140
	9.2.2 <i>Vorüberlegungen zu Einführung von Telearbeit</i>	141
	9.2.3 <i>Die Organisation von Telearbeit</i>	142
	9.2.3.1 Organisation	142
	9.2.3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	142
9.3	Leitfaden zur Einführung von Telearbeit	143
	9.3.1 <i>Vorbemerkungen</i>	143
	9.3.2 <i>Kriterien für Unternehmen und Erwerbstätige</i>	144
	9.3.2.1 Kriterien für telearbeitstaugliche Tätigkeiten und Aufgaben	144
	9.3.2.2 Kriterien für den Telearbeitsplatz	146

9.3.2.3	Kriterien für die Arbeitsorganisation und Arbeitszeit organisation	148
9.3.2.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	150
9.3.2.5	Arbeits- und Gesundheitsschutz	151
9.3.2.6	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatsphäre	153
9.4	Checklisten für Unternehmen und Erwerbstätige	154
9.4.1	<i>Vorbemerkung</i>	154
9.4.2	<i>Checklisten für Unternehmen – Vor der Einführung der Telearbeit</i>	155
9.4.3	<i>Vor der Einführung von Telearbeit – Fragen, die Arbeitnehmer stellen sollten</i>	158
10	E-LEARNING FÜR KMU DER TOURISTIKBRANCHE: EINDRÜCKE AUS DEM DEUTSCHEN HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE.....	161
10.1	Ausgangslage: Bedarf an Personalentwicklung im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe.....	161
10.2	Stand beruflicher Weiterbildung	161
10.3	E-Learning: Hilfestellung aus der Krise?.....	163
10.3.1	<i>Innovationshemmende Faktoren bei der Einführung von E-Learning</i>	163
10.3.2	<i>Was ist E-Learning?</i>	164
10.3.3	<i>Das Internet: Vertriebsform und Durchführungsort für E-Learning</i>	164
10.3.4	<i>Interaktionsmodelle – auch für E-Learning</i>	165
10.3.5	<i>E-Learning-Formate</i>	167
10.3.6	<i>Persönlicher Austausch, Kommunikation und E-Learning</i>	169
10.4	E-Learning im Hotel- und Gaststättengewerbe (Hospitality Sector)	170
10.5	Befragung unter Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes – Anforderungen an E-Learning in der Tourismuswirtschaft	170
10.5.1	<i>Ergebnisse der Untersuchung</i>	172
10.5.1.1	IuK-technisches Umfeld.....	172
10.5.1.2	Zeitorganisatorisches Umfeld	172
10.6	E-Learning: Trends und Perspektiven.....	175
11	FAZIT UND DANKSAGUNG	180
12	LITERATURVERZEICHNIS.....	182
13	VERZEICHNIS DER INTERNET-QUELLEN.....	187

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bestimmungsfaktoren für die Nutzung moderner Vertriebskanäle	26
Abbildung 2:	Komponenten des E-Business	30
Abbildung 3:	Umsatz in der Tourismusbranche in Mrd. EUR	37
Abbildung 4:	Top 10 der online gekauften Waren und Dienstleistungen	38
Abbildung 5:	Phasen des Einführungsprozesses des E-Business	39
Abbildung 6:	Defizite in der Kommunikation innerhalb von Destinationen.....	44
Abbildung 7:	Qualität der Internetauftritte in den Harz-Orten	45
Abbildung 8:	Ablauf des Change-Management-Prozesses im Harzer Verkehrsverband.....	49
Abbildung 9:	Bewertung der aktuellen Aufgabengebiete.....	55
Abbildung 10:	Bewertung neuer Aufgabengebiete.....	56
Abbildung 11:	Veränderungspotenziale bei den Mitarbeitern.....	57
Abbildung 12:	Stärken und Schwächen Arbeitssituation	58
Abbildung 13:	Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft	59
Abbildung 14 :	Motivation Mitarbeiter	61
Abbildung 15:	Vorstellungen über die eigene Zukunft in der Tourismusorganisation.....	62
Abbildung 16:	Die neue Wertschöpfungskette für Onlinegäste am Beispiel HVV.....	66
Abbildung 17:	Wie haben Sie diese Webseite gefunden?	76
Abbildung 18:	Gründe zum Besuch dieser Webseite	76
Abbildung 19:	Beweggründe zum Besuch dieser Webseite	77
Abbildung 20:	Bevorzugte Reiseart.....	78
Abbildung 21:	Reisepartner	78
Abbildung 22:	Bevorzugte Urlaubsaktivitäten	79
Abbildung 23:	Beschaffung von Informationen über Reisezielen.....	80

Abbildung 24:	Wichtige Funktionen und Sicherheitsmerkmale der Tourismus- Webseite.....	80
Abbildung 25:	Wichtige Kommunikations- und Informationsmerkmale einer touristischen Webseite	81
Abbildung 26:	Erfahrung mit E-Commerce.....	82
Abbildung 27:	Bedeutung der Möglichkeiten und Erfahrungen in Internet Reisedienstleistungen zu reservieren oder zu kaufen	82
Abbildung 28:	E-Mail-Newsletter austria.info	85
Abbildung 29:	Auszug aus dem Lufthansa-Newsletter: Yield Management	91
Abbildung 30:	Beispiel für Richtlinie 1	103
Abbildung 31:	Beispiel für Richtlinie 2	103
Abbildung 32:	Beispiel für Richtlinie 3	105
Abbildung 33:	Beispiel für Richtlinie 4.....	105
Abbildung 34:	Beispiel für Richtlinie 6.....	107
Abbildung 35:	Beispiel für Richtlinie 12.....	111
Abbildung 36:	Ranking der Accessibility-Bewertung europäischer DMOs.....	115
Abbildung 37:	Ergebnisübersicht der Accessibility-Bewertung.....	116
Abbildung 38:	Entwicklung des Bettenangebotes in Deutschland von 1997 bis 2002 nach Betriebsarten	120
Abbildung 39:	eigener Vertrieb	123
Abbildung 40:	klassischer Vertrieb und Vertriebsplattformen im Internet	123
Abbildung 41:	Vertrieb über Reisebüros und Implants mittels GDS- Vertriebspartner	126
Abbildung 42:	Ausnutzung aller Vertriebswege.....	127
Abbildung 43:	GDS Vertriebspartner	129
Abbildung 44:	Reguläre Preise und Rabatte	131
Abbildung 45:	Erreichen der Gewinnschwelle	134
Abbildung 46:	Unternehmerische Auswahlkriterien für Telearbeit	145
Abbildung 47:	Schwierigkeiten beim Einstieg in die Telearbeit.....	146
Abbildung 48:	Verfügbare Zeit für Weiterbildung	173
Abbildung 49:	Präferierte Methoden des E-Learning.....	174
Abbildung 50:	Interesse an Lerneinheiten im Internet.....	175

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Interaktionsmuster wirtschaftlicher Akteure	32
Tabelle 2:	IuK-Nutzung in Unternehmen 2002	34
Tabelle 3:	Verkäufe Beherbergungsbetriebe über das Internet in Deutschland nach Quellgebieten	35
Tabelle 4:	Arbeitsschritte Change-Management im HVV	50
Tabelle 5:	Angebotsentwicklung in Deutschland 1997 - 2002	119
Tabelle 6:	Aufteilung der Buchungsstruktur	127
Tabelle 7:	Veränderungen durch Suchmaschinenoptimierung.....	133

Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1:	Leitfäden zur Telearbeit	143
Übersicht 2:	Wichtige Kriterien aus Unternehmersicht	144
Übersicht 3:	Der Telearbeitsplatz aus Unternehmersicht	147
Übersicht 4:	Der Teleheimarbeitsplatz aus Sicht der Erwerbstätigen.....	148
Übersicht 5:	Kriterien für die Arbeitsorganisation aus Unternehmersicht	149
Übersicht 6:	Fragen für die Arbeitsorganisation aus Arbeitnehmersicht.....	149
Übersicht 7:	Fragen zu rechtlichen Rahmenbedingungen aus Unternehmenssicht	150
Übersicht 8:	Fragen zu rechtlichen Rahmenbedingungen aus Arbeitnehmersicht	151
Übersicht 9:	Allgemeine Aspekte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	152
Übersicht 10:	Allgemeine Fragen und Aspekte zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatsphäre	154
Übersicht 12:	Leitfaden des Competence center e- business.....	155
Übersicht 13:	Leitfaden des Competence center e- business.....	158

Executive Summary

Despite the growth of the tourism industry, a more differentiated analysis shows regional and in some cases contradictory trends. Mainly it is economically weak regions at the periphery or in rural areas which have not been able to benefit from the generally positive trend in the tourism sector. In particular, given the global dimensions of international competition, these regions are confronted with the need to strengthen the competitiveness of their destinations by working out new courses of action. In addition, they need to consider that the market is in a constant state of flux and that the expectations of customers are always rising.

However, the necessary strengthening of these destinations' competitiveness is held up by a comparatively low innovation tempo and a disinclination to make use of new technologies for new ways of working and structuring business and process innovations by means of e-business. This reticence needs to be overcome.

Based on a targeted mix of research and consulting services an optimisation of the business and work organisation and also consulting and support services was developed and made available. Although the technology aspects play a major role, the questions of if and how the requirements of the regional tourism actors can be better met by e-business solutions, and how information and communications technology can contribute to the future-oriented organisation of businesses, are also addressed here. Against this background, the use of e-learning and change management in particular are examined with respect to the teaching and change processes to be undertaken, and the possibilities for teleworking discussed.

Kurzfassung

Trotz des Wachstums der Tourismuswirtschaft zeigen sich bei differenzierter Betrachtung regionale Unterschiede und in einigen Fällen sogar gegensätzliche Entwicklungen. Es sind hauptsächlich wirtschaftlich schwach entwickelte Regionen in peripheren oder ländlichen Gebieten, die nicht von der allgemein positiven Wirtschaftsentwicklung des Tourismus profitieren können. Insbesondere diese Destinationen stehen vor der Notwendigkeit, angesichts der globalen Dimensionen des internationalen Wettbewerbs und zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit neue Handlungsoptionen zu erarbeiten. Sie müssen dabei berücksichtigen, dass der Markt sich kontinuierlich wandelt und dass Kundenansprüche stetig steigen.

Der Erfordernis, die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen zu stärken, steht häufig ein vergleichsweise geringes Innovationstempo und eine geringe Neigung, neue Technologien für innovative Formen der Arbeits- und Unternehmensgestaltung und Prozessinnovationen durch E-Business zu nutzen, gegenüber. Diese Hemmnisse gilt es zu überwinden.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens „Zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ wurden mit einem gezielten Mix aus Forschungs- und Beratungsleistungen Lösungsansätze zur Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickelt und modellhaft erprobt. Obwohl technische Aspekte eine große Rolle spielen, wurden auch Fragen, ob und wie durch E-Business-Lösungen den Anforderungen regionaler Tourismusakteure besser entsprochen werden kann und wie Informations- und Kommunikationstechnologie zur zukunftsfähigen Gestaltung von Unternehmen beitragen kann, adressiert. Dabei wurden insbesondere der Einsatz von E-Learning und Change-Management geprüft und die Möglichkeiten der Telearbeit erörtert.

Vorwort

Bei der hier vorgelegten Veröffentlichung „Zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft. Herangehensweisen, Lösungen und Praxisbeispiele“ handelt es sich um den Abschlussbericht des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts ArbeitTour, das vom Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), dem Deutschen Institut für Fremdenverkehr (DWIF) an der Ludwig-Maximilians-Universität München, von akademie.de GmbH und der Bianca Spalteholz Hotel Business Development gemeinsam durchgeführt wurde. Das Vorhaben gehörte zu den „Gewinnern“ der vom BMBF unter dem Titel „Arbeit im E-Business“ veröffentlichten Förderbekanntmachung.

Der Verbund konnte in den „peripheren“ Regionen Bodensee, Usedom resp. Vorpommern, Nordsee und Sächsische Schweiz sowie in der Pilotregion Harz erfolgreiche Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels in der deutschen Tourismuswirtschaft identifizieren. Die gefundenen Lösungen zeichnen sich dabei regelmäßig durch eine gelungene Kombination von menschengerechter Arbeitsgestaltung und effizienter Unternehmensentwicklung aus. Die durchgeführten Arbeiten konnten nachweisen, welche Unterstützungsdienstleistungen die deutschen Tourismusorganisationen benötigen, wie hier Change-Management funktionieren kann und schließlich auch dass Vernetzungsaktivitäten angesichts des technischen und administrativen Flickenteppichs im deutschen Fremdenverkehrsgewerbe noch dringlicher als anderswo einzuschätzen sind. Andererseits standen mit der Implementierung von Telearbeit und E-Learning auch zentrale Mitarbeiterinteressen im Fokus des Vorhabens. Das vorliegende Buch ist vom Aufbau und Stil her konsequent praxisnah ausgerichtet und hat den Charakter eines Handlungsleitfadens, an dem sich auch andere Regionen ohne Verlust des eigenen Profils orientieren können.

Das FuE-Projekt „Zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ hat mithin einen wertvollen Beitrag zum Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ geleistet, dabei besonders zum dort genannten Handlungsfeld „Unterstützung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen“ und darüber hinaus auch zum übergeordneten programmatischen Ziel der Sicherung und des Ausbaus der Beschäftigung in einer volkswirtschaftlich wichtigen Branche.

Bei den Projektnehmern bedanke ich mich im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und für den Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ für die professionelle Durchführung des Vorhabens. Bei ihnen bzw. mit ihnen war ich immer gerne zu Gast. Die Transferwirkung der Workshops in meiner Heimatstadt Goslar, am Rande der weltgrößten Tourismusmesse ITB in Berlin, in der verschneiten Sächsischen Schweiz und last but not least in Potsdam wird eine nachhaltige sein.

Volker Schütte

Bonn, im April 2005

1 Einführung

Das Forschungsprojekt „Zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ hatte das Ziel, die Möglichkeiten und Grenzen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für den Einsatz in öffentlichen Tourismusorganisationen zu analysieren. Nicht die Technik soll dabei im Mittelpunkt stehen, sondern die Analyse wie die organisatorisch bedingten Verflechtungen der Organisationen den Einsatz moderner Technologien zulassen.

Ausgangspunkt war, dass der Gast sein Reiseziel als eine Einheit, als eine Destination wahrnimmt. Doch nur wenige Destinationen bilden tatsächlich eine Einheit. Größere Gebiete vermarkten sich vielfach durch Fremdenverkehrsvereine, Tourismusverbände und Marketinggesellschaften unter einem Namen. Sie bestehen aber intern aus einer Vielzahl von kleinen und großen Leistungsanbietern sowie Vereinen, die jeweils spezifische Gruppeninteressen vertreten müssen.

Die in den meisten Orten und Regionen historisch gewachsenen Angebots- und Organisationsstrukturen arbeiteten bis noch vor wenigen Jahren überwiegend erfolgreich. Mittlerweile jedoch scheinen viele Destinationen den gestiegenen Anforderungen des Marktes nicht mehr gewachsen zu sein. Neue Marketing- und Managementmethoden werden nahezu flächendeckend eingefordert.

Nicht unerwähnt sollte bleiben, dass die Belastungen der Kommunalhaushalte steigen, bei sinkenden Einnahmen. Werden zum Beispiel Erlebnisbäder gebaut, ist festzustellen, dass häufig im vierten Betriebsjahr Investitionen notwendig sind, um die Gäste zu halten und neue zu gewinnen. Bei rückläufigen Besucherzahlen, da Eintritte nicht mehr bezahlt werden können, ist dies jedoch eine nicht einfach zu lösende Aufgabe.

Voraussetzung für ein erfolgreiches integriertes Destinationsmanagement ist es, dass die Orte innerhalb von Regionen bei bestimmten tourismusrelevanten Aufgaben tatsächlich wie eine Einheit bzw. wie ein Unternehmen mit einem übergreifenden Management mit verschiedenen Geschäftsfeldern geführt werden können. Doch dieser Notwendigkeit stehen in den meisten Fällen (derzeit noch) etliche Probleme entgegen:

- Interessenvertretungen mit divergierenden Zielen (sowohl Branchen als auch Akteure betreiben Lobbyarbeit),
- tradierte Arbeitsorganisationen und -abläufe,
- zersplitterte Vertriebslandschaften (verschiedene nicht kompatible Informations- und Reservierungssysteme, konkurrierende Online-Buchungssysteme, Hotelreservierungssysteme und zahllose Privatvermittler mit eigenen Plattformen),

- unterschiedliche Strukturen der Betriebe (von familiären Kleinstbetrieben bis zu global agierenden Konzernen sowie kleine, mittlere Beherbergungsbetriebe, die andere Vertriebsstrategien brauchen und haben als größere Betriebe),
- ineffiziente Organisationsstrukturen,
- politische Einflussnahme auf administrativ unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Interessen,
- Orientierung der staatlichen Tourismuspolitik an administrativen Grenzen, die nicht immer deckungsgleich mit touristischen Destinationen sind,
- Trend zu „Taxipreisen“ in anderen Bereichen der Wertschöpfungskette. Auch im Beherbergungswesen ist ein vergleichbarer Trend zu verzeichnen, dass die Gäste für weniger Geld mehr Leistung wünschen, auch wenn ein den Entwicklungen im Luftverkehr vergleichbarer Preisverfall nicht zu erwarten ist.

Sinkende Einnahmen verschärfen die ökonomische Gesamtsituation bei den Betrieben, die Kredite (für Sanierungen etc.) aufgenommen haben. Immer weniger Beherbergungsbetriebe können gewährleisten, dass mindestens 40 Prozent des Betriebsvermögens mit Eigenkapital finanziert werden kann, um einen stabilen Betrieb zu sichern. Bei vielen Eigentümerbetrieben stellen die Fremdkapitalzinsen nicht selten einen der größten Aufwandsposten dar, der in der Spitze bis zu oder sogar über 20 Prozent der Umsätze aufzehrt.

Bei rückläufigen Übernachtungszahlen ist die Folge, dass immer weniger Betriebe über eine voll ausreichende Innenfinanzierungskraft verfügen und damit zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit Kapital von außen zuführen müssen. Die Ver-, oder sogar Überschuldung dieser Betriebe wird tendenziell zunehmen.

Ein zusätzliches Risikopotenzial wird im Personalbereich erkennbar. Dort hat die Kostenbelastung teilweise deutlich zugenommen, wohl weil die rigorose Sparpolitik, die in den Vorjahren praktiziert worden war, die Qualität der Dienstleistung zu gefährden drohte. Dieser Entwicklung wird in Zukunft erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen, weil es sich dabei um den größten Kostenfaktor in fast allen gastgewerblichen Betrieben handelt.

Alle reden vom Vermittlungsgeschäft, nur wenige über die, die vermittelt werden sollen. Was machen die Pensionsbesitzer, Hoteliers und Ferienwohnungsbesitzer - werden Sie zu Brokern ihrer eigenen Betten, wenn noch nicht einmal klar ist, welcher Vermittler für welche Zielgruppe zu welchem Preis am schlagkräftigsten ist? Das Kapitel Yield-Management in diesem Bericht, wird sich diesem Thema widmen.

Nicht zuletzt und Ausgangspunkt aller Überlegungen im Tourismus sind die individuellen Wünsche der Gäste selbst. Ist der Qualitätsausbau Richtung Systembeherbergung und -Gastronomie der richtige Weg oder die Individualisierung des eigenen Angebotes? Wohl bekannt ist ein mit mehreren Qualitätspreisen prämierter Hotelier in Nürnberg, der für seine Gäste schon am hoteleigenen Parkplatz

ein Schild aufstellen ließ „Willkommen Frau Hotelgast“, auch wenn es schon 1 Uhr 30 morgens war und man den Schlüssel unter der Fußmatte hervorholte. Nach Betreten des Zimmers stand ein heißer Tee, der Lieblingstee von Frau Hotelgast auf dem Tisch. Dies geschah nicht auf Anweisung der Hotelleitung, sondern ist eine **Idee der Mitarbeiter** gewesen!

Es ist ein Paradigmenwechsel zu Sinngesellschaft und ein Retrotrend zur Ursprünglichkeit und Authentizität zu verzeichnen. Oder warum freuen sich die Gäste so, wenn Sie einen selbst gebackenen Kuchen von der Chefin am Sonntag im Hotel bekommen?

Immer mehr Gästenumfragen weisen darauf hin, dass die individuelle Gastlichkeit Zukunft haben wird.

Die Antwort auf einige der gestellten Fragen und Entwicklungen kann nur sein:

- Zielgruppenbezogene Positionierung, Markenmanagement, Prozess- und Wertschöpfungsorientierung, Erlebnisorientierung
- Allianzen und Kooperationen auf allen Stufen der touristischen Wertschöpfungskette (Beherbergungsbetrieb - Verkehrsträger - Vermittler - Veranstalter - Ort - Region)
- Durchgängige Präsenz auf allen Vertriebswegen
- Kundenbeziehungsmanagement
- Wertemanagement – d. h. Betonung der Kernattraktivitäten
- Informations- und Wissensmanagement (Optimierung der Prozesse und Informationsflüsse).

So sind die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Leistungsträgern und den örtlichen/regionalen Tourismuseinrichtungen sowie deren Beziehung zu übergeordneten Einrichtungen wie auch die Unterstützungsleistungen zur Arbeits- und Unternehmensgestaltung in den Organisationen des öffentlich geförderten Tourismus, der „rote Faden“ und gleichzeitig das Ziel des Projektes.

2 Projektbegründung und Zielsetzung

2.1 Die touristische Wertschöpfungskette im Umbruch

Die traditionelle touristische Wertschöpfungskette – die Bereitstellung touristischer Produkte und Dienstleistungen, ggf. ihre Bündelung zu Pauschalangeboten und ihr Vertrieb – beginnt mit den Leistungsträgern (Beherbergungsgewerbe, Verkehrsgesellschaften etc.). Ihre Basisleistungen werden ggf. durch Reiseveranstalter zu Pauschalreisen gebündelt und anschließend über traditionelle und elektronische Medien an die Reiseagenturen übermittelt. Die Vermittlung von touristischen Informationen, die Beratung und der Verkauf von touristischen Leistungen erfolgt für den internationalen Tourismus bislang in erster Linie durch Reisebüros, im Bereich des Deutschlandtourismus werden diese Aufgaben von Fremdenverkehrsämtern und Tourismusmarketinggesellschaften wahrgenommen. Vor allem in Deutschland kommt im Marketing und Vertrieb touristischer Dienstleistungen den Regionen – insbesondere auch den kleinräumigen Reisegebieten – eine hohe Bedeutung zu.

In der Tourismusbranche findet derzeit ein grundlegender Strukturwandel, insbesondere bezüglich des Vertriebs und der Vermarktung touristischer Produkte und Leistungen, statt. Neue Medien – v. a. das Internet, Mobilfunk, Mehrwertdienste im Telefonnetz, Call Center und Videotext, aber auch multifunktionelle Chipkarten und Automaten – eröffnen hier die Möglichkeit, mit innovativen E-Business-Lösungen indirekte Absatzverfahren durch direkte Kundenbeziehungen zu ergänzen bzw. zu ersetzen, Geschäftsvorgänge zu vereinfachen und Kostenreduzierungspotenziale umzusetzen. Das Konzept des Electronic Business beinhaltet dabei die auf neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) gestützte Abwicklung aller Geschäftspartner sowohl im business-to-business-Bereich, als auch im business-to-consumer-Bereich – vom Marketing über das Bestell- und Rechnungswesen und den (digitalen) Zahlungsverkehr bis hin zum Support. Die Geschwindigkeit der Anpassung an die neuen Bedingungen gilt vor dem Hintergrund der rasant steigenden Zahl der Internet- und Mobilfunknutzer als wichtiges Maß für die Innovationsfähigkeit und den (volks-)wirtschaftlichen Erfolg sowohl einzelner Marktteilnehmer als auch der deutschen Tourismusbranche insgesamt im internationalen Standortwettbewerb. Die Innovationsfähigkeit der Tourismusbranche im Bereich E-Business ist jedoch auch die Basis für die mittel- und langfristige Sicherung der Beschäftigung. Durch die Flexibilisierungs- und Effizienzsteigerungspotenziale insbesondere der neuen Medien und daraus resultierende Entwicklungen wie das Eindringen international agierender neuer Intermediäre (z. B. Verlagshäuser, Telekommunikations- und Softwareunternehmen wie Microsoft) in die deutsche Reisemittlerbranche, aber auch durch Globalisierungseffekte wie die steigende Bedeutung internationaler Marken und Ketten sind hier Arbeitsplätze in Deutschland trotz der hohen Wachstumsraten der Tourismusbranche

insgesamt, vor allem jedoch bei kleinen und mittleren Unternehmen und in peripheren Regionen, gefährdet.

Die Bandbreite der derzeitigen Entwicklungsstränge verdeutlichen die folgenden Beispiele:

- Innovative IuK-Technologien eröffnen Potenziale zur Effektivitätssteigerung und Flexibilisierung innerhalb touristischer Organisations- und Marktstrukturen, zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, aber auch zur Einsparung von Arbeitskräften.
- Telematikbasierte Formen des Direktvertriebs ermöglichen eine bessere Kundenorientierung durch erweiterte Möglichkeiten der Informationsrecherche und des Marketings touristischer Produkte, die Möglichkeit des kurzfristigen Bündelns von Leistungen entsprechend der Kundennachfrage bzw. der Auslastung der Leistungsträger (z. B. Yield Management) sowie einen verbesserten Zugang zum Kunden beispielsweise durch zeitliche und räumliche Flexibilität. Sie stärken jedoch auch die Präsenz internationaler Wettbewerber auf globalen Märkten.
- Vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren von innovativen Technologien, Verfahren und flexiblen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation (telematische Unternehmensnetzwerke, Zugang zu Dienstleistungen und Expertenwissen etc.). Innovationen ermöglichen die Bildung strategischer Allianzen (auch virtueller Unternehmen), senken die Markteintrittsbarrieren und ermöglichen den Aufbau innovativer Produkte und Dienstleistungen, um neue Dienstleistungen und Produkte auch für neue Märkte zu entwickeln und zu vertreten.
- Durch die Einführung neuer Technologien ergeben sich teils drastisch veränderte oder ganz neue Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe. Bei der Umsetzung dieser Potenziale sehen sich Marketing- und Vertriebseinrichtungen auf der Ebene der Reisegebiete durch finanzielle Engpässe bei bestehenden deutlichen Beratungsbedarfen in einer schlechten Wettbewerbsposition. Hier droht die „Schere“ zwischen großen Unternehmen, aber auch erfolgreich agierenden weltweiten Wettbewerbern sich weiter zu öffnen.
- Vergleichbares gilt für Geschäftsmodelle im Electronic und zukünftig im Mobile Business: Rabattsysteme wie Payback oder Webmiles, Vertriebsinstrumente wie Powershopping oder (Rückwärts)auktionen verändern zunehmend die Erwartungshaltungen der Verbraucher auch an kleine und mittlere Leistungsanbieter bzw. Vermittler.
- Auf der anderen Seite bilden neue Technologien jedoch auch die Basis für neue Formen der Arbeitsorganisation, die den sich verändernden Anforderungen der Erwerbstätigen entsprechen (Selbstentfaltung und Selbstverwirk-

lichung, Vereinbarung von Familie und Beruf, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, Potenziale zur Existenzgründung). In einem Umfeld, welches durch saisonal divergierende Anforderungen und hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Erwerbstätigen gekennzeichnet ist, können telematisch gestützte, auf die Bedarfe der Erwerbstätigen angepasste Lösungsansätze einen maßgeblichen Anteil zur Effizienzsteigerung leisten.

- Neue Technologien und neue Formen der Arbeitsorganisation erfordern eine Anpassung traditioneller Berufsbilder. Bei der Gestaltung einer zukunftsfähigen Ausbildung und der Weiterbildung bzw. Qualifizierung von Mitarbeiter/innen benötigen traditionell verhaftete Unternehmen Unterstützungsleistungen und räumlich und zeitlich ubiquitär zur Verfügung stehende Schulungsangebote.
- Vor allem das Internet, aber auch leistungsfähige Mehrwertdienste im Telefon- und Datennetz, ermöglichen den verbesserten Zugang zu potenziellen Kunden auch für kleine und mittlere Leistungsträger bzw. Reisegebiete, deren Angebote derzeit nur unzureichend in globalen Vertriebskanälen präsentiert werden. Sie stärken grundsätzlich die orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit von Akteuren und eröffnen Potenziale, derzeitige Defizite bei der nationalen und internationalen Vermarktung des Tourismusstandortes Deutschland abzubauen. Hierfür ist praxisnahes technisches und organisatorisches Wissensmanagement erforderlich, welches zeitnah verfügbar und gleichzeitig konzentriert und anwendungsnah aufbereitet ist.
- Durch vertikale und horizontale Konzentrationen und Kapitalverflechtungen wird von den Branchenführern das Ziel verfolgt, die jeweilige Position im globalen Wettbewerb zu stärken¹. Mit dieser Konzentration der Marktkräfte ist auch die Gefahr der Marktbeherrschung bzw. des Machtmissbrauches verbunden. In dieser Umbruchphase ist es wesentlich, dass die Märkte offen bleiben und Mittelständler, aber auch KMU die Chance behalten, sich durchzusetzen, sei es als Spezialisten in Teilmärkten oder durch innovative Ideen, durch besonderen Kundenservice und größere Flexibilität. Auf der anderen Seite agieren auch KMU, die ihre größenbedingte Flexibilität und Innovationsfähigkeit nutzen. Allerdings gibt es bei den KMU äußerst unterschiedliche Niveaus, die es für ein erfolgreiches Marketing der Reisegebiete als best practices zu verbreiten gilt.
- Ein wesentlicher, hemmender Faktor für die unternehmens- und regionenübergreifende Kooperation in der deutschen Tourismuswirtschaft stellen weiterhin fehlende Standards, fehlende Kooperationen und fehlende economies of

¹ Derzeit erwirtschaften die Top Ten im deutschen Reisevertrieb mehr als die Hälfte des gesamten Umsatzes des Reisbüromarktes, 1989 lag dieser Wert nur bei knapp über 20 Prozent.

scale and scope dar. Obwohl grundsätzlich auch Industriestandards einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der deutschen Tourismuswirtschaft leisten, müssen mittelfristig eher die Gemeinsamkeiten, als die Unterschiede gestärkt werden. In der durch diverse Zuständigkeiten geprägten deutschen Tourismuswirtschaft kann dies nur durch kontinuierliches Monitoring, die Ermittlung von best practices, eine Stärkung der vertikalen und horizontalen Kommunikation sowie Innovationsbereitschaft, aber auch durch eine Orientierung an international üblichen Vorgehensweisen erzielt werden.

2.2 Derzeitige Herausforderungen im Tourismus

Fremdenverkehrsverbände deutscher Reisegebiete agieren auf einem verbraucherorientierten Markt, der durch hohen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und hohe Beratungsbedarfe gekennzeichnet ist. Gefördert durch die erfolgreichen Marketing- und Markenstrategien vor allem größerer Tourismusunternehmen, steigen die Ansprüche der Verbraucher an Qualität, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die zeitliche und räumliche Flexibilität auch gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Vermittlern stetig. Zunehmende Globalisierung auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, die Entwicklung von Anbieter- zu Käufermärkten und technologische Entwicklungen führen zu einer Erhöhung des Wettbewerbsdruckes. Trotzdem weisen zentrale regionale Tourismusakteure eine im Vergleich zu anderen Branchen geringe Innovationsbereitschaft und eine geringe Neigung auf, neue Technologien und neue Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zu nutzen.

Als zentrale Schlüsselemente der Transformation von Unternehmen in neue Organisationsstrukturen im Rahmen der Umsetzung des Electronic Business gelten die erhöhte Flexibilität des Arbeitsprozesses sowie die Vernetzung sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zwischen verschiedenen Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Die zunehmende Flexibilisierung und Virtualisierung von Unternehmensorganisationen und -prozessen erfordert einen Wandel der traditionellen Arbeits- und Beschäftigungsformen. Das für die Industriegesellschaft typische ‚Normalarbeitsverhältnis‘ verliert an Gewicht. Im Zuge dieser Veränderung nehmen Arbeitnehmer zunehmend selbst unternehmerische Eigenschaften wie Eigenverantwortung, Risiko- und Entscheidungsbereitschaft wahr, sind jedoch auch schleichenden Kürzungen sozialer Sicherungen und einem erhöhten Leistungsdruck mit ggf. eintretenden gesundheitlichen und psychosozialen Belastungen ausgesetzt.

Innovative IuK-Technologien bieten insbesondere neue Möglichkeiten zur direkten, zeit- und ortsunabhängigen Interaktion zwischen Anbieter und Konsument. In der Folge werden die Kommunikationsbeziehungen zum Endkunden strukturell verändert und das Marktgleichgewicht in der Wertschöpfungskette massiv verändert. In

der Tourismusbranche führt dies u. a. dazu, dass die regionalen Fremdenverkehrsverbände der deutschen Reisegebiete in ihrer traditionellen Rolle als Vermittler drastische Veränderungsprozesse zu bewältigen haben. An die Aus- und Weiterbildung und an organisationales Lernen werden somit vielfältige Herausforderungen gestellt: Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden umfangreiches organisatorisches Wissen in den Bereichen Arbeits- und Unternehmensgestaltung, aktuelles Fachwissen, sowie Fähigkeiten im Umgang mit IuK-Technologien erwartet. Diese Anforderungen kollidieren mit hohen Arbeitsbelastungen. Andererseits müssen Fach- und Erfahrungswissen und tacit skills im Rahmen des organisationalen Lernens sowie lernenden Organisationen zunehmend wettbewerbsfördernd genutzt werden.

Übergreifende Analysen mit dem Fokus auf E-Business in den Tourismusorganisationen der Reisegebiete sowie innovative Vermarktungswege für kleine und mittlere Beherbergungsbetriebe in den Destinationen existieren nicht. Erschwerend hinzu kommt, dass technologische Implikationen wie die Einführung von Informations- und Reservierungssystemen sowie die Vorbereitungen zur Teilnahme an elektronischen Marktplätzen bisher nicht einheitlichen Schnittstellenstandards und Angebotsbeschreibungen folgten, so dass die Vertriebslandschaft in Deutschland mit der zunehmenden Anzahl der Teilnehmer komplexer, unübersichtlicher und weniger wettbewerbsfähig geworden ist. Gründe sind zum einen geringe Markttransparenz bei Anbietern neuer Vertriebstechnologien und zum anderen mangelnde Kooperationsbereitschaft und Professionalität bei den Orten, Leistungsträgern und regionalen Tourismusorganisationen. Dies ist nicht selten auf Informationsdefizite über den konsequenten und effizienten Einsatz neuer Arbeitsformen und Technologien im E-Business zurückzuführen.

In Zukunft ist von folgenden Entwicklungen im zentralen Bereich Vermittlung von Informationen und Leistungen im Tourismus auszugehen:

Die Zahl der Internetbücher von Reiseleistungen steigt weiter an (2000: 5 Prozent; 2003: 17 Prozent²). So rasant die Online-Buchungszahlen bei Plattformanbietern und Vermittlern für einfache Reiseleistungen (insbesondere Tickets) nach oben gehen, so moderat entwickelt sich aber ein anderer Teil. Auch noch am Anfang des 21. Jahrhunderts werden über 70 Prozent der Leistungen direkt beim Beherbergungsbetrieb gebucht. Dies geschieht zu einem erheblichen Teil per Telefon. Zwischentöne erfährt man eben nicht per Mail oder Buchungsformular.

Die befürchtete massive Reduktion von Reisebüros und Reisemittlern durch neue Wettbewerber auf den elektronischen Marktplätzen ist nicht eingetreten. Wenngleich

2

IPK Reisemonitor 2004.

die Bemühungen des stationären Vertriebes erheblich gesteigert wurden, parallel auf dem elektronischen Marktplatz vertreten zu sein.

Die Anforderungen der Gäste an die Präsentation der Leistungen sowie die klare und einfache Handhabung bei der Onlinebuchung auf allen Ebenen der touristischen Wertschöpfung steigen. Die Geschwindigkeit in der Bereitstellung neuer und einfach zu bedienender Oberflächen geben dabei die Marktführer wie z. B. bahn.de, Hotel Reservation Service (HRS) oder Opodo vor.

In Zukunft können es sich weder Beherbergungsbetriebe noch Vermittler (Touristinformationen, Marketingorganisationen von Reisegebieten, Städten und Bundesländern, Reiseveranstalter, Reisebüros) leisten, einen unzureichenden Internetauftritt - die „Visitenkarte“ des jeweiligen Unternehmens - zu haben.

Beherbergungsbetriebe und darunter die größeren Hotels, Ketten- und Kooperationsbetriebe, sind bestrebt in den nächsten Jahren stärker als bisher als Direktvermarkter zu operieren, um die (Provisions-)Abhängigkeit von Zwischenhändlern (CRS, IRS, Online-Buchungsplattformen und externen Hotelreservierungssystemen) zu minimieren. Ob dies gelingt, kann heute noch nicht vorausgesehen werden.

Das Informations- und Buchungsverhalten der Gäste von morgen ist und wird immer unberechenbarer. Regelmäßige Marktuntersuchungen zum Informations- und Buchungsverhalten und zu Ansprüchen an Vertriebsplattformen werden daher einer der Erfolgsfaktoren der Zukunft werden. Ebenso wichtig ist dabei, welche Plattform sich zu einer Online-Marke entwickelt. Hinzu kommen die schon seit langem diskutierten demografischen Veränderungen. Die Zahl der 20- bis 60-Jährigen wird sich bis zum Jahr 2050 um 16 Millionen verringern. Gleichzeitig ist von einem Anstieg in der Altersgruppe der über 60-Jährigen um zehn Millionen Personen auszugehen. Das Informations- und Buchungsverhalten dieser Gästegruppen sollte deshalb verstärkt berücksichtigt werden. Ein einfaches Beispiel hierfür ist, größere Schriften im Internet zu verwenden, auf Pop-up-Bilder zu verzichten und noch genügend konventionelle Informations- und Buchungsmöglichkeiten bereitzustellen.

Die Zugangsmöglichkeiten zu Informationsdatenbanken (Handy, Palm, GPS etc.), die Zugangsgeschwindigkeiten und die damit verbundene Informationstiefe und Markttransparenz verbessern sich ständig. Doch technologische Innovationen sind nur die halbe Lösung. Strukturelle und organisatorische Defizite sind häufig die Ursache für die Nichtanwendung von innovativen und neuen Systemen. Für Kurzreisende und Spontanbücher wird die Geschwindigkeit im Bereitstellen von Informationen oder in der Serviceleistung zu einem wichtigen Faktor der Reiseentscheidung. Hier sind diejenigen (Plattform-)Anbieter im Vorteil, die up to date sind.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Darstellung ein und desselben Angebotes auf verschiedenen Ebenen ist nicht nur die technische, sondern auch die von den Touristikern der Organisationen und Beherbergungsbetriebe initiierte Kommunikati-

on. Die schon seit Jahren beschriebenen Kommunikationsprobleme zwischen Leistungsträgern, Orten, Regionen und Bundesländern sind in vielen Orten noch nicht optimal gelöst. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gut funktionierende Vertriebssystematik.

Gäste freuen sich über jede Bündelung der Angebote, da sie sich zunächst eine Übersicht verschaffen wollen. Diese Informations- und Buchungslücke zu schließen, ist nach wie vor Aufgabe und gleichzeitig Chance der öffentlichen Tourismuseinrichtungen auf allen Ebenen (Ort, Region, Bundesland, Land). Die Wettbewerbsfähigkeit dieser Einrichtungen durch Verbesserungen in der Organisation, in der Arbeitsgestaltung und in der Kommunikation nach außen zu unterstützen ist das Anliegen der vorliegenden Studie.

2.3 Forschungsziele und Projektdesign

Ziel der Studie ist es, den Arbeits- und Kompetenzentwicklungsprozess zur Bewältigung des strukturellen Wandels hin zur Informations- bzw. Dienstleistungsgesellschaft am Beispiel der Organisation und Administration der deutschen Fremdenverkehrsverbände zu beschleunigen.

Der Tourismus als Wirtschaftsfaktor leistet vor allem in strukturschwachen Regionen einen maßgeblichen Beitrag. Dieser kann mittels einer Professionalisierung der Organisationsstruktur sowie der Mitarbeiterkompetenzen grundsätzlich gesteigert werden. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es hier, standortunabhängig eine zielführende Marktbearbeitung zu realisieren.

Die Bedarfe, die regionale Fremdenverkehrsverbände hinsichtlich des Strukturwandels hin zur Informationsgesellschaft sowie bei der Umsetzung produkt- und prozessbezogener Innovationen zu verzeichnen haben, bedürfen einer Erfassung, Zusammenstellung und Typologisierung, um weitere Innovationspotenziale und beste Praktiken in zentralen Handlungsfeldern der Organisation und Administration zu ermitteln, fördernde und hemmende Faktoren zu analysieren und in der Praxis anwendbare Arbeitsmethoden und Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zu entwickeln sowie deren Umsetzung zu fördern.

Ausgehend von einem breiten Innovationsverständnis werden produkt- und prozessrelevante Innovationen der touristischen Wertschöpfungskette hinsichtlich ihres ökonomischen, sozialen und ökologischen Beitrages sowohl aus der Sicht regionaler Fremdenverkehrsverbände, als auch aus der Sicht der dort beschäftigten Erwerbstätigen befördert. Neben Kriterien wie Kosten und Nutzen zählt hierzu vor allem der Beitrag von Innovationen zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (Unternehmenskompetenzen, Human Resources, Qualitätssicherung, Service, Kundenorientierung sowie die Erschließung neuer Märkte). Besondere Beachtung sollen dabei jene Faktoren finden, die im wirtschaftlichen Umfeld die Innovationsfähigkeit

auf den Handlungsebenen Technik, Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation hemmen. Der hier skizzierte Ansatz basiert dabei im Wesentlichen auf einer wissensorientierten Strategie, durch die gemeinnützige bzw. öffentliche Unternehmen im Tourismussektor veranlasst werden sollen, bereitzustellende Informationen besser zu nutzen, Know-how zu erwerben und zu vertiefen, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln sowie aus beispielhaften Lösungen zu lernen.

2.4 Auswahl der Fallstudien-Regionen

Die Auswahl der Reisegebiete richtete sich nach folgenden Gesichtspunkten:

1. Periphere Lage (Bundes- und Landesgrenzen, in der Europäischen Union),
2. Funktionierende Organisationsstruktur mit deutlicher Affinität zur Anwendung moderner Technologien in Marketing und Vertrieb,
3. Bestehende Kooperationen mit Anbietern touristischer Leistungen (Beherbergung, Ticketing, Verkehrsträgern),
4. Besondere organisatorische Anforderungen durch Lage (z. B. in Großschutzgebieten, länderübergreifende Positionierung des Reisegebietes).

Nicht alle Punkte müssen auf das jeweilige Reisegebiet zutreffen. Ziel ist es jedoch ein möglichst großes Spektrum sowohl von der geografischen Lage, als auch von den organisatorischen Ausgangsbedingungen zu erfassen.

Als Pilotregionen wurden die Reisegebiete Vorpommern, Usedom, Nordseeküste, Harz, Sächsische Schweiz und Bodensee ausgewählt. Die jeweiligen Tourismusorganisationen haben sich bereiterklärt, im Projekt als unterstützende Unternehmen mitzuarbeiten.

2.5 Bezug zum Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“

Das Forschungsvorhaben basiert auf den Grundlagen des Rahmenkonzeptes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). ³Ziel des Forschungs- und Entwicklungsprojektes war es, eine ganzheitliche Lösung für die Unternehmens- und Arbeitsorganisation von öffentlichen Unternehmen sowie kleinen und mittleren Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft beispielhaft zu befördern, die eine Balance zwischen der Gestaltung von Arbeit, Unternehmenserfolg und Beschäftigungsentwicklung in einer Branche ermöglicht, die für die Sicherung und für den Ausbau der Beschäftigung von volkswirtschaftlich hoher Bedeutung ist.

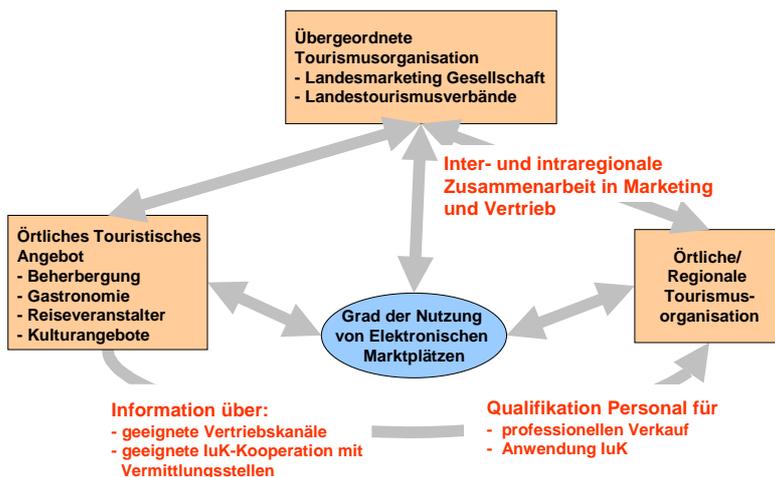
Insbesondere soll im Rahmen des Projektes die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen durch die Bereitstellung von Orientierungswissen über die steigende Komplexität des Tourismusmarktes, die Identifikation von erfolgreichen Veränderungsstrategien und die Unterstützung von Leitungsebene und Erwerbstätigen bei der Umsetzung von veränderten Organisationsstrukturen und der Optimierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen gestützt werden.

Hierzu soll die Organisations- und Wissensentwicklung durch die Schaffung von Voraussetzungen für selbst organisiertes Lernen in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen sowie durch das Erproben von Instrumenten der Organisations- und Technikgestaltung, die Lernen und Arbeiten verbinden und unterstützen, gesteigert werden. Wesentliches Ziel aller Projektbeteiligten ist es, einen kurzfristigen und projektbegleitenden Wissenstransfer des Themenschwerpunkts über die ausgewählten Pilotregionen hinaus zu realisieren.

2.6 Methodische Herangehensweise

Ausgehend von der steigenden Online-Nachfrage von Kunden nach Leistungen vor der Reise, zur Reise und innerhalb des Zielgebietes sowie der Notwendigkeit eines professionellen, zielgruppenspezifischen Marketings, konzentrieren sich die Analysen (anbieterseitig) auf die Organisationsstruktur, die Informationskanäle und Qualifikationsprofile der touristisch relevanten Akteure, um strategisch bedeutsame Prozessabläufe innerhalb von Reisegebieten zu eruieren (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren für die Nutzung moderner Vertriebskanäle



Quelle: *dwif*, eigener Entwurf 2004.

Nachfrageseitig wurden umfangreiche Analysen zu technologischen Entwicklungen, zur Techniknutzung in Unternehmen und Privathaushalten sowie zum geänderten

Informations- und Buchungsverhalten der potenziellen Gäste von Reisegebieten durchgeführt und bereitgestellt. Dazu zählen u. a. Webanalysen in den Fallstudiengebieten, Online-Befragungen und wissenschaftlich fundierte Trendforschung. Für die Bereitstellung von Projektergebnissen wurde das Internet entsprechend dem Themenfeld des Forschungsvorhabens gezielt genutzt. Den Ausgangspunkt bildete ein Informations- und Kommunikationsangebot im Web (www.tourismuscoach.de), das alle Projektinformationen, zielführende Hinweise zu allen Themenfeldern und Kooperationsmöglichkeiten mit den Projektmitarbeitern enthält. So konnten Beratungsleistungen angefordert und Ergebnisse organisationsübergreifend bereitgestellt werden.

2.7 Aufbau des Endberichts

Dieser Endbericht vereint wissenschaftliche Ergebnisse und Praxisempfehlungen für Tourismusmarketinggesellschaften und das Hotel- und Gaststättengewerbe. Ausgehend von einer überblicksartigen Darstellung der Arbeits- und Unternehmensgestaltung im E-Business (Kapitel 4) wird in Kapitel 5 der im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführte Change-Management-Prozess in einer Tourismusmarketinggesellschaft detailliert dargestellt.

Kapitel 6 ist der Sicht der Kunden gewidmet. Hier werden die Ergebnisse einer Online-Befragung präsentiert, an der sich 1.500 Internet-Nutzerinnen und Nutzer beteiligten.

Die Erfahrungen und Ergebnisse aus Change Management und Online-Befragung werden in den Kapiteln 7 und 8 vertieft. Als Praxisbeispiele dienen das E-Mail-Newsletter-Marketing und die Gestaltung von barrierefreien Internetpräsenzen.

Kapitel 9 verdichtet einen weiteren Schwerpunkt des Forschungsprojektes, die Förderung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien im Hotel- und Gaststättengewerbe. Auch hier wird – wie in den beiden Kapiteln zuvor – ein Schwerpunkt auf Basisinformationen und Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen gelegt. Auch das zehnte Kapitel folgt diesem Leitgedanken. Praxisnah werden hier Richtlinien und Erfahrungswissen zur Einführung von zeitlich und räumlichen Formen der Arbeitsorganisation am Prototyp der Telearbeit dargestellt.

Kapitel 11 vereint abschließend wieder Forschung und Praxis. Ausgehend von den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen, werden einerseits die Möglichkeiten des E-Learning unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Unternehmen präsentiert. Andererseits diskutiert das Kapitel die Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen der Tourismuswirtschaft an Weiterbildungsangebote im Netz.

Ein kurzes Fazit bildet den Schlusspunkt des Endberichtes.

3 Arbeits- und Unternehmensgestaltung im E-Business

3.1 Arbeits- und Unternehmensgestaltung im Umbruch

Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) haben fast alle gesellschaftlichen Bereiche erreicht und damit den Übergang der industriellen Gesellschaft in eine post-industrielle Gesellschaft mit in die Wege geleitet. Kennzeichnend für eine solche Gesellschaft ist die hervorragende Bedeutung von Informationen, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.

Mit der Herausbildung einer Internetökonomie sieht sich die Wirtschaft mit dem Etablierungsprozess neuer Strukturen und Wirkungszusammenhänge konfrontiert. Alle Geschäftsprozesse sind von den informations- und kommunikationstechnologischen Veränderungen betroffen. Transaktionen und Interaktionen zwischen und auch innerhalb von Unternehmen werden neuen oder zumindest veränderten Regeln und Gesetzmäßigkeiten folgen⁴. Die Veränderungen umfassen die Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden, das Management, den Produktionsprozess, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die Finanzierung aber auch die Bewertung der Aktien an den Börsen.

Es sind die Digitalisierung, Vernetzung und Globalisierung, die die Wirtschaft gegenwärtig prägen. Die Digitalisierung führt zum einen dazu, dass Produkte und Dienstleistungen in starkem Maße auf Informationen basieren, zum anderen, dass eine alte menschliche Praxis, die Bildung und Pflege von Netzwerken, angetrieben vom Internet, ein neues Gesicht bekommen hat, indem es sich zu einem weltumfassenden Informationsnetzwerk entwickelte⁵. Gleichwohl sind die Anforderungen, die den Netzwerken gestellt werden, sehr hoch. Sie bestehen zum Beispiel in dem Bedarf an hohe Geschwindigkeiten und hohe Kapazitäten für eine auf Datenübertragung basierte interaktive und zu jeder Zeit erwünschte betriebsinterne und betriebsexterne Kommunikation. Die Kommunikations- und Informationsnetzwerke hätten sich ohne die durch IuK-Technologien ermöglichten technischen Voraussetzungen kaum etablieren und so schnell verbreiten können.

In der Wirtschaft hat sich das Netzwerk als Organisationsform und -prinzip herausgebildet. Einerseits sind da die betriebsinternen Netzwerke entstanden, über welche die Mitarbeiter miteinander und mit ihrem Management kommunizieren, während auf der anderen Seite über die internetbasierte Technologie die Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden zustande kommen und weiter gepflegt werden. Darüber hinaus gewinnen die über das Web entstandenen Beziehungen mit Beratern, Unterauftragnehmern, Zulieferern und anderen Unternehmen an Bedeutung. Was

⁴ Vgl. Wirtz, Bernd W (2002): Electronic Businesses. Wiesbaden, S. 5.

⁵ Vgl. Castells, M. (2001): The Internet Galaxy. Reflections on Internet, Business, and Society, Oxford, S.64.

zutage tritt, ist „eine vernetzte Wirtschaft mit einem elektronischen Nervensystem“⁶. Das Netzwerk ermöglicht nicht nur eine Vielzahl von wechselseitigen Beziehungen, sondern erhöht prinzipiell die Flexibilität von Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weiter sinkt die Bedeutung von Standort und Zeit: Akteure können zunehmend „virtuell“ kommunizieren und kooperieren. Außerdem steigen in der digitalen Ökonomie die Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen direkt zu vermarkten. Als Resultat sinkt grundsätzlich die Bedeutung „traditioneller“ Intermediäre; andererseits – und nur scheinbar im Gegensatz hierzu – ist aber auch das Auftreten neuer Intermediäre zu verzeichnen. Die durch Netzwerke entstandenen Vorteile bestehen aus ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Eigenschaften, die in einer von technologischen Innovationen getriebenen globalen Wirtschaft benötigt werden, um sich auf dem Markt behaupten zu können.

Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass Beschaffungs- und Absatzmärkte mit globalem Charakter entstanden sind. Der erhöhte Druck des weltweiten Wettbewerbs wird in vielen Wirtschaftsbereichen deutlich. Neben den beständig kürzer werdenden Produktlebenszyklen bei gleichzeitig erhöhter Produktvielfalt, zählen die Reduzierung von Entwicklungs- und Lieferzeiten, gesteigerte Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie das Customizing von Produkten und Dienstleistungen zu dessen Folgen. Aus diesem Geflecht der technologisch basierten Netzwerke und vernetzten Wirtschaft sind neue Wirtschaftsformen entstanden, zu welchen auch E-Business gezählt wird.

3.2 E-Business

Der Begriff des „Electronic Business“ oder E-Business wird in der Praxis wie in der Wissenschaft selten einheitlich definiert. Nach einem Vergleich von elf von anderen Autoren genutzten E-Business Definitionen kommt Wirtz zum folgenden Begriff: „Unter E-Business verstehen wir die Anbahnung sowie die teilweise respektive vollständige Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsaustauschprozessen mittels elektronischer Netze“⁷. Bei Leistungsaustauschprozessen, so Wirtz, werden materielle und immaterielle Güter sowie Dienstleistungen über elektronische Datentransfers vollzogen. Demgegenüber steht eine kompensatorische Leistung (zum Beispiel Zahlungen).

Essenziell an der Definition sind die Hervorhebung der Gestaltung von Geschäftsprozessen bzw. Transaktionen und die technische Grundlage für die als E-Business aufgeführten Tätigkeiten. Nach einem sehr weiten Verständnis kann man unter E-Business jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis computergestützter

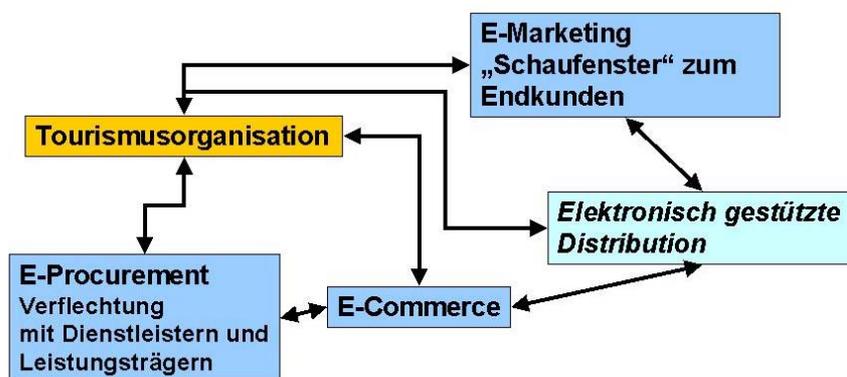
⁶ Vgl. ders., S. 65.

⁷ Vgl. Wirtz, a. a. O., S. 34.

Netzwerke verstehen. Demzufolge umfasst E-Business die Gesamtheit aufeinander abgestimmter Verfahrensweisen, die durch die Eingliederung und den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Ressourcen sparende Koordination und Integration von Geschäfts-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen auf der Markt- und Unternehmensebene ermöglicht.

E-Business ist generell die Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Ziel ist die Verbesserung von Geschäftsabläufen durch eine höhere Anzahl von Verbindungen⁸. Die Anwendung von Internettechnologien verbessert und transformiert dabei Geschäftsabläufe⁹. Dies bedeutet für Tourismusorganisationen¹⁰, dass E-Business sowohl externe als auch interne (Intranet) Prozessabläufe optimiert.

Abbildung 2: Komponenten des E-Business



Quelle: *dwif*, eigener Entwurf, 2004.

E-Marketing bezeichnet die elektronisch gestützte, möglichst kosteneffiziente Kommunikation mit den Zielmärkten¹¹. E-Commerce ist die Handelsaktivität mit Hilfe von elektronischen Distributionskanälen. E-Procurement rationalisiert Regalhaltungs- und Beschaffungssysteme und verbindet Versand- und Zahlungssysteme von Geschäftspartnern¹². Der Betrieb eines Informations- und Reservierungssystems (IRS) ist ein Beispiel für E-Procurement-Strukturen im Tourismus.

Wichtig ist die Behandlung der internen Erfolgsfaktoren der Tourismusorganisationen, die sich mit E-Business-Anwendungen konfrontiert sehen. Denn einerseits wird

⁸ Vgl. www.pricewaterhousecoopers.com.

⁹ Vgl. www-3.ibm.com/e-business/doc/content/glossary.

¹⁰ Der Begriff Tourismusorganisation steht im Folgenden für die regionalen Tourismusverbände, Landestourismusverbände, Landesmarketinggesellschaften sowie Stadtmarketinggesellschaften der untersuchten ostdeutschen Bundesländer.

¹¹ Die Kommunikation mit den Endkunden wird häufig als Business to Consumer (B2C) bezeichnet.

¹² Business to Business (B2B).

die Bedeutung für die eigene Geschäftsabwicklung erkannt, andererseits können die dazu notwendigen Prozessveränderungen innerhalb der Organisation noch nicht eingeschätzt werden. Ursache für diese Verzögerungen sind nicht selten die strukturellen Ausgangslagen der Destinationen, die Kleinkammerung der Tourismuslandschaft und fehlende personelle und finanzielle Ressourcen.

Die Tourismusorganisationen, die ihre Barrieren zur Einführung von E-Business-Anwendungen jedoch nicht überwinden, erreichen unter anderem die Gäste nicht, die sich verstärkt über das Internet informieren und online buchen wollen.

Bezogen auf E-Business unterscheiden sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in mehrfacher Hinsicht von großen Unternehmen. Abgesehen von der geringeren und häufig nicht zureichenden Personal- und Kapitalausstattung, fehlt es KMU an einer strategischen Einbettung der E-Business-Idee in der Unternehmensführung. E-Business beschränkt sich nicht nur auf die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen, sondern fokussiert darüber hinaus die Optimierung und Neugestaltung von Unternehmensprozessen entlang der Wertschöpfungskette. Es werden sowohl Markt- als auch Unternehmensaspekte berührt. Der Einsatz von IuK-Technologien ermöglicht daher die Entwicklung neuer innovativer Arbeits- und Verfahrensabläufe.

Die Einführung von E-Business-Strukturen kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn nicht nur die Geschäftsleitung, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die damit einhergehenden Veränderungen die Steuerung und die Verantwortung übernehmen. Genau an dieser Stelle setzen die Instrumente von Organisations- und Strukturberatungen (vgl. Kapitel „Change-Management“) an.

Insbesondere durch IuK-Technologien kann man zu einer Optimierung von Geschäftsprozessen gelangen, wie auch zur Entwicklung neuer innovativer Arbeits- und Verfahrensabläufe.

Das Unternehmen ist am E-Business als Akteur beteiligt und tritt als Anbieter oder Empfänger von elektronisch basierten oder dadurch geschaffenen Gütern oder Dienstleistungen auf. Auch öffentliche Einrichtungen und private Konsumenten, die miteinander interagieren, zählt man zu den Akteuren. Auf der Grundlage dieser Interaktionen hat Wirtz die folgende Matrix konstruiert (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Interaktionsmuster wirtschaftlicher Akteure

	<i>Business</i>	<i>Consumer</i>	<i>Administration</i>	<i>Intra</i>
<i>Administration</i>	Administration to Business	Administration to Consumer	Administration to Administration	Intra Administration
<i>Consumer</i>	Consumer to Business	Consumer to Consumer	Consumer to Administration	
<i>Business</i>	Business to Business	Business to Consumer	Business to Administration	Intra Business

Quelle: Wirtz 2002

In dieser Veröffentlichung werden zunächst die Beziehungen zwischen Unternehmen und Unternehmen (B2B), Unternehmen und Kunden (B2C) und innerhalb von Unternehmen fokussiert.

Festzuhalten ist, dass das Internet für das vernetzte Unternehmen oder die Organisationsform des modernen Geschäftsmodells E-Business nicht nur weitreichende Konsequenzen, sondern, je nach Informations- oder Wissensintensität der Arbeits- und Geschäftsvorgänge, auch Potenziale bietet¹³. Dazu zählen:

- „Scalability“: eine anpassungsfähige, also flexible, Organisationsform, deren Umfang sich an den Anforderungen jeder Aktivität und Transaktion orientiert,
- Interaktivität: Die Möglichkeit der Interaktivität hat sich durch das Internet erheblich erweitert. Sie kann nun in „Echtzeit“ oder zu jedem selbst gewählten Zeitpunkt mit Lieferanten, Kunden, Unterauftragnehmern und Mitarbeitern stattfinden. Dabei entsteht ein System gegenseitiger Informationsströme, das die herkömmlichen vertikalen Kommunikationskanäle umgeht, ohne die Transaktion aus dem Auge zu verlieren. Hieraus ergeben sich Informationen besserer Qualität und es ist eine bessere Abstimmung zwischen und Koordination mit Geschäftspartnern möglich,
- „Management of flexibility“: Der Einsatz von IuK-Technologien ermöglicht neben einer verbesserten Kontrolle über das Geschäftsprojekt auch die Möglichkeit, sie entsprechend den Anforderungen der jeweiligen Projekte zu erweitern. Die Kombination einer strategischen Führung und einer dezentralen, vielfältigen Interaktion mit den Partnern ist für den Erfolg von Unternehmen entscheidend geworden,
- „Customization“: Hierunter wird die verstärkte Kundenorientierung verstanden, die zu individualisierten Produkten und Dienstleistungen führt. Im Tourismussektor bedeutet dies in extremo eine „Maßanfertigung“, ein nahezu individualisiertes Angebot, das darüber hinaus zu jedem Zeitpunkt zur Verfü-

¹³ Vgl. Castells, a. a. O., S. 76.

gung gestellt werden soll. Trotzdem kann eine angemessene Verknüpfung realisiert werden, indem durch Module – eventuell netzwerkbasierend – standardisierte Produkte oder Leistungen angeboten werden, während das Endprodukt oder die Enddienstleistung an die Präferenzen des individuellen Kunden angepasst wird. Dies wird unter den Bedingungen einer personalisierten, wiederholten Online-Interaktion erreicht,

- Innovation: Tägliche Abläufe werden durch die Informationsverarbeitung in vernetzten Systemen angepasst und verändert. Hieraus entwickeln sich neuartige Angebote von Dienstleistung an den Kunden.

Zusammengefasst bieten computergestützte Netzwerke dem Geschäftsmodell E-Business die Möglichkeit, sich „organisch“ mit Innovation, Produktions- oder Dienstleistungssystemen und der sich verändernden Nachfrage zu entwickeln, indem ein kontinuierlicher, interaktiver und kommunikativer Prozess gewährleistet ist. Gerade in diesen Veränderungen bieten E-Business-Anwendungen Unternehmen, dies gilt auch für KMU, Optimierungs- bzw. Rationalisierungspotenziale mit Kostenreduzierender Wirkung. So werden beispielsweise Informationen über Netzwerke transportiert, wobei die Kosten unabhängig von der Entfernung des zurückgelegten Informationsweges sind¹⁴. Dies war vor der Herausbildung des E-Business bei Nutzung traditioneller Kommunikationswege (z. B. Post oder Telefon) nicht möglich.

Die Frage, die sich jetzt stellt, lautet, inwieweit diese Möglichkeiten genutzt werden. Aus einer Studie des DIW¹⁵ geht hervor, dass im Dienstleistungssektor die Potenziale längst nicht ausgeschöpft sind. Ähnliches dürfte für den Tourismus, in dem eine Vielzahl von Dienstleistungen erbracht wird, gelten. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Einzelhandels im Internet ist die weite Verbreitung des Internets: Erst wenn eine große Zahl von Teilnehmern an Online-Märkten erreicht worden ist, werden diese für Anbieter interessant, d. h., dass die weite Verbreitung und die häufige Nutzung der Internetanschlüsse Online-Märkte (elektronischen Handel) für Anbieter attraktiv macht. Dies trifft für den Tourismus ebenso zu.

Was die Verbreitung und die Nutzung der IuK-Technologien in der Europäischen Union (EU) und in Deutschland angeht, gibt die Statistik den folgenden Eindruck. Im Durchschnitt nutzten 2002 so gut wie alle Unternehmen in Deutschland (95 Prozent) Computergeräte. Im internationalen Vergleich wichen damit die Unternehmen kaum von dem Durchschnitt innerhalb der EU ab. Konzentriert man sich auf das Hotelgewerbe in der EU, stellt man Ähnliches fest (vgl. Tabelle 2).

14 Vgl. Zerdick, A. et al. (1999): Die Internet-Ökonomie – Strategien für eine digitale Wirtschaft. Heidelberg.

15 Vgl. Preissl, B. (2003): E-Business im Dienstleistungssektor: Anwendungsmuster in europäischen Ländern. In: Wochenberichte des DIW Berlin Nr. 34/2003.

Da E-Business neben der Einführung von IuK-Technologien in Unternehmen auch die Optimierung und Neugestaltung von Unternehmensprozessen entlang der Wertschöpfungskette umfasst, soll der Einsatz dieser Technologien im Bereich der Unternehmensorganisation ebenso betrachtet werden: sie tragen zur Ermöglichung einer Neugestaltung von Arbeitsprozessen und -organisation, konkreten innovativen Arbeits- und Verfahrensabläufen, wesentlich bei.

Obwohl keine Zahlen für die Tourismusbranche als Ganzes vorliegen, weist die Nutzung spezieller Anwendungen durch das Hotelgewerbe auf die Verbreitung des E-Business sowie ihre Integration in der Betriebsorganisation der Unternehmen der Tourismusbranche hin. Es zeigt sich, dass vor allem die Nutzung von E-Mail und Internet sehr ausgeprägt ist. 2002 nutzten 85 Prozent der deutschen Hotels diese IuK-Anwendungen (vgl. Tabelle 2). Die Bedeutung dieses Business Tools liegt vor allem in seinen Möglichkeiten, Netzwerke, sowohl innerhalb als auch zwischen den Betrieben, aufzubauen und zu pflegen. Über E-Mail können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander und mit ihrem Management kommunizieren. Außerdem stellt das Internet für Unternehmen eine umfangreiche Quelle unternehmensrelevanter Informationen dar. Gleichzeitig bieten internetbasierte Technologien Unternehmen die Möglichkeit, externe Beziehungen (mit Lieferanten und Kunden) aufzubauen und weiter zu unterhalten.

Tabelle 2: IuK-Nutzung in Unternehmen 2002 (Angaben in Prozent)

IuK-Technologie	EU-15	Deutschland
<i>Computer</i>		
Unternehmen insgesamt	94	95
Beherbergungsbetriebe	95	94
<i>E-Mail</i>		
Unternehmen insgesamt	78	81
Beherbergungsbetriebe	83	85
<i>Intranet</i>		
Unternehmen insgesamt	29	31
Beherbergungsbetriebe	30	34
<i>Extranet</i>		
Unternehmen insgesamt	13	14
Beherbergungsbetriebe	7	5
<i>Internet</i>		
Unternehmen insgesamt	81	84
Beherbergungsbetriebe	85	85

Quelle: E-Commerce database, Eurostat 2004.

Auf der anderen Seite bleibt die Nutzung von Intra- und Extranet vergleichsweise deutlich zurück (vgl. Tabelle 2). E-Business beschränkt sich aber nicht nur auf die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen. Sie umfasst darüber hinaus die Optimierung und Neugestaltung von Unternehmens-

prozessen entlang der Wertschöpfungskette. Intranet kann dabei eine wichtige unterstützende Funktion erfüllen. Aus diesem Grund ist die Behandlung der internen Erfolgsfaktoren in der Tourismusbranche (sowohl bei den Tourismusorganisationen als bei den Leistungsträgern), die mit E-Business-Anwendungen konfrontiert wird, von Bedeutung. Was z. B. Hotels betrifft, hätte Intranet aber eher Relevanz für größere Hotelunternehmen bzw. Hotelketten als für kleinere Hotels.

Die Nutzung von Extranet im Deutschen Hotelwesen spielt mit einem Anteil von 5 Prozent eine untergeordnete Rolle.

Die Bedeutung des Internets für Hotels und andere Unterkunftsbetriebe zeigt Tabelle 3. Demnach verzeichnen 74 Prozent der Hotels Buchungen von Gästen aus dem Inland und 14 Prozent Buchungen von Gästen aus den anderen EU-Ländern. Auch das nichteuropäische Ausland ist von Bedeutung: 13 Prozent der Beherbergungsbetriebe registrierten über das Internet Buchungen nichteuropäischer Gäste.

Tabelle 3: Verkäufe Beherbergungsbetriebe über das Internet in Deutschland nach Quellgebieten (2002, Angaben in Prozent)

<i>Quellgebiet</i>	Anteil der Verkäufe über das Internet in Deutschland
<i>Gäste aus dem eigenen Land</i>	74
<i>Andere EU-Länder</i>	14
<i>Nicht europäische Internetgäste</i>	13

Quelle: E-Commerce database, Eurostat 2004.

Wie diese Zahlen zeigen, hat dieser Typ der E-Business-Anwendung bereits erhebliches Gewicht. Desto mehr gilt es, Barrieren zur Einführung von E-Business-Anwendungen zu überwinden, andernfalls werden diejenigen Kunden oder Gäste nicht erreicht, die sich verstärkt über das Internet informieren und online buchen wollen.

Generell gilt, dass, verglichen mit großen Unternehmen, KMU nicht in der Lage sind, in vollem Umfang von den durch E-Business gebotenen Vorteilen zu profitieren. Größere Effizienzgewinne lassen sich erst bei organisatorischer und technologischer Fachkompetenz, finanzieller Mittel und Führerschaft in der Wertschöpfungskette realisieren und indem IuK-Standards (meistens von großen Unternehmen gesetzt) gegenüber abhängigen, kleineren Wertschöpfungspartnern durchgesetzt werden. Auch die Aufgabe, diese Standards adäquat und sinnvoll in die unternehmensinternen Abläufe zu integrieren, ist für die meisten KMU nicht leicht zu erledigen.

Andererseits unterscheiden sich KMU durch Merkmale wie ausgeprägter Kundenorientierung, Pragmatismus und einer hohen Flexibilität von großen Unternehmen.

Gerade diese Charakteristika bieten KMU auch im Tourismus Möglichkeiten, E-Business erfolgreich einzusetzen. E-Business kann jedoch nicht als Allheilmittel für diejenigen Unternehmen gesehen werden, die unter dem starken Wettbewerb in der Branche leiden. E-Business ergänzt vielmehr die Strategien der KMU. Dies ist notwendig, da die Kunden heutzutage mehr denn je nach Flexibilität bei der Informationsbeschaffung und der Reisebuchung streben.

3.3 Bedeutung von E-Business für den Tourismus

Die Einführung von E-Business bedeutet eine umfangreiche Reorganisation der Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse. Sie hat nicht nur recht hohe Investitionskosten zu Folge und führt nicht nur zu E-Mail-Anwendungen und Internet-Auftritten. Dies ist lediglich ein Hinweis darauf, dass viele KMU sich über weitere Möglichkeiten des E-Business nicht im Klaren sind.

Wenn Unternehmen sich für E-Business entscheiden, tun sie das unter anderem aus folgenden Gründen:

- Nutzung neuer Wettbewerbsmöglichkeiten,
- Schnellere Auftragsabwicklung sowie Kostenreduktion,
- Verbesserung der Kundenbindung,
- Starker Wettbewerbsdruck (Konkurrenten sind im Internet präsent).

Unternehmen, die E-Business schon länger einsetzen, entdecken neue Möglichkeiten und Perspektiven zur Geschäftsfeldentwicklung. Neben den genannten Aspekten der verbesserten Kundenbindung, der schnelleren Auftragsentwicklung und der Kostenreduktion werden ferner auch die

- Akquisition neuer Kunden,
- Erschließung neuer Absatzmärkte und die engere Gestaltung von Partner- und Lieferantenbeziehungen sowie
- die Verbesserung der Aufstellung von Unternehmen durch Allianzen und Kooperationen

als weitere Gründe für die Entscheidung E-Business einzuführen, genannt.

Über die Interaktivität von Dienstleistungen entsteht die Möglichkeit einer individualisierten Massenkommunikation, die Vorteile für den Anbieter und den Nachfrager bietet. Anbieter können durch die Modularisierung der Inhalte verhältnismäßig kostengünstig individualisierte Informationen mit einem hohen

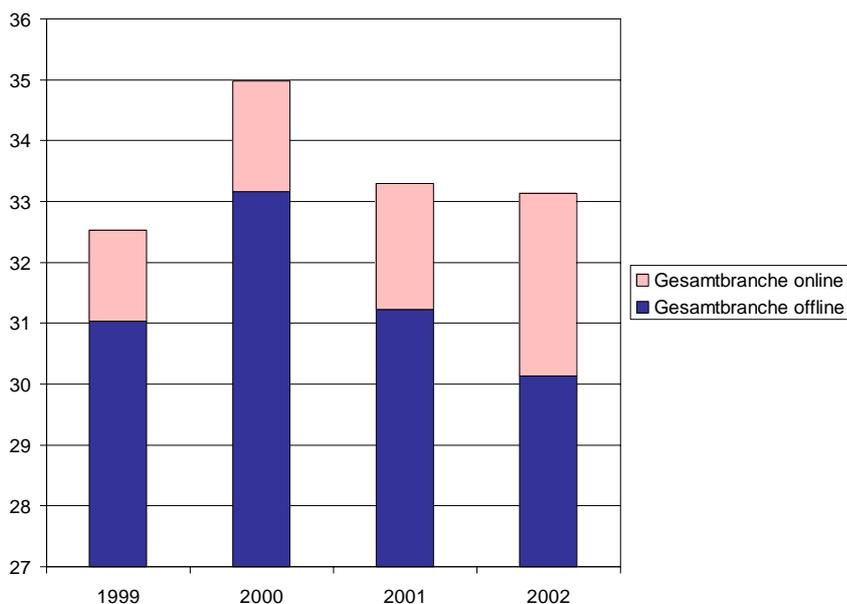
Zusatznutzen für den Nachfrager anbieten. Nachfrager können aus einer bereitgestellten Auswahl ein persönliches Informationsangebot zusammenstellen¹⁶.

Die mit der Expansion der IuK-Technologien und der Globalisierung einhergehenden Veränderungen haben vor dem Tourismus keinen Halt gemacht. Gerade der Tourismus mit seinen auf zahlreichen Informationen basierenden Arbeitsvorgängen und

–prozessen wie der Vermittlung von touristischen Informationen, der Beratung und dem Verkauf von touristischen Leistungen, ist hier stark betroffen.

Die Bedeutung des E-Business für den Tourismussektor lässt sich an den Umsatzanteilen im Tourismus ablesen. In Deutschland wurde über die klassischen Reisebüros sowie im Direktvertrieb (klassisch und online) im Jahre 2002 ein Gesamtbranchen-Umsatz von 33,14 Mrd. EUR erwirtschaftet. Davon entfielen 3 Mrd. EUR (9 Prozent) auf Online-Umsätze.

Abbildung 3: Umsatz in der Tourismusbranche in Mrd. EUR



Quelle: www.web-tourismus.de/studien-webtourismus2003.asp

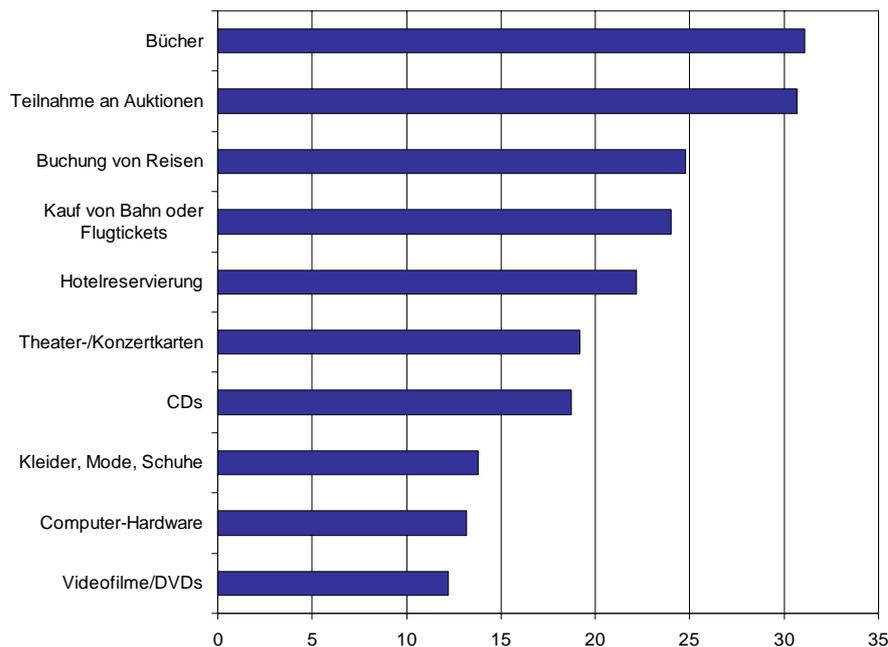
Deutlich wird, dass die Online-Umsätze in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen sind. Im Rahmen einer Erhebung wurden im Jahr 2002 276 im Tourismus tätige Personen¹⁷ befragt. Von diesen gaben lediglich 2 Prozent der befragten

¹⁶ Zerdick, A. et al., a. a. O., S. 144.

¹⁷ Mitarbeiter bei Nationalen Tourismusorganisationen, Fremdenverkehrsämtern, Reiseveranstaltern, in Reisebüros, bei Transportunternehmen, Beherbergungsunternehmen und touristischen Ausbildungsstätten.

Tourismusanbieter an, keine eigene Website zu besitzen¹⁸. Dass nach Angaben der Forschungsgruppe Wahlen Online 57 Prozent der Deutschen im April 2004 online waren, verdeutlicht das enorme Marktpotenzial durch Anwendung der neuen IuK-Technologien¹⁹. Über die Hälfte der deutschen Bevölkerung kann über das Internet als potenzielle Kundschaft erreicht werden. Vor allem die unter 40-Jährigen, die zu 75 Prozent über einen Internetzugang verfügen, stellen eine wichtige Zielgruppe dar, die mithilfe der neuen IuK-Technologien bedient werden kann²⁰.

Abbildung 4: Top 10 der online gekauften Waren und Dienstleistungen (in Prozent der Internet-Nutzer)



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (ACTA) 2003

Auch bei den Top 10 der online gekauften Waren und Dienstleistungen liegen touristische Dienstleistungen wie Buchung von Reisen, Kauf von Bahn- oder Flugtickets sowie Hotelreservierung auf den vorderen Plätzen.

18 www.web-tourismus.de/studien-webtourismus2003.asp.

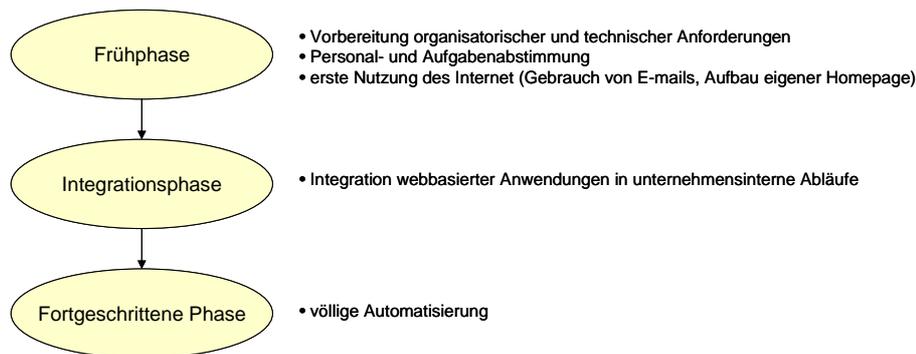
19 www.ecin.de/news/2004/04/06/06937.

20 Ebd.

3.3.1 Implementierung von E-Business

Der Einführungsprozess des E-Business lässt sich formal in folgenden Phasen unterscheiden:

Abbildung 5: Phasen des Einführungsprozesses des E-Business



Quelle: *dwif* 2005

- **Frühphase**, in der die organisatorischen und technischen Anforderungen für die Einführung des E-Business vorbereitet werden, einschließlich der Abstimmung des Personals, seiner Aufgaben und der Art und Weise der Aufgabenerfüllung an die neuen praktischen Anforderungen. Nach der Implementierung ist das Unternehmen in der Lage einen Zugang zum Internet aufzubauen, das Internet für E-Mails zu verwenden und kann eine eigene Homepage gestalten. Bald darauf können weitere Schritte folgen, wie beispielsweise das Publizieren im Internet (die Durchführung elektronischer Mailings, die Veröffentlichung von Geschäftsinformationen über eine strukturierte mehrstufige Homepage, etc.), denen die ersten noch einfachen Transaktionen (Anfragen von Produktkatalogen, Abfragen von Preisen sowie deren Vergleich und Bestellungen) folgen können bzw. werden,
- **Integrationsphase**, diese umfasst die Integration webbasierter Anwendungen in die unternehmensinternen Abläufe über die bereits existierenden und funktionierenden Anwendungen. Sie dient sowohl der Erhöhung der Produktivität als auch der Kundenzufriedenheit, gleichzeitig sollten eine doppelte Eingabe und Übertragungsfehler in der Datenbank dadurch vermieden werden. Die sich hieraus ergebende Effizienzsteigerung setzt aber voraus, dass bei der Informationsverarbeitung, angefangen bei den von außen kommenden Informationen über die betriebsinterne Weiterverarbeitung bis zum Verlassen des Unternehmens (bei betriebsexternen Informationsabfragen) keine Medienbrüche auftreten (einkommendes Fax wird telefonisch an die Auftragsannahme wei-

tergeleitet, die per Handzettel an die Produktion vermittelt, worauf per E-Mail der Auftrag dem Kunden bestätigt wird). Für die externe Integration sind eine Einbeziehung von Partnernetzwerken und (ihrer) Lieferanten in die integrierten Anwendungen notwendig. Es wäre optimal, wenn in der Integrationsphase eine interventionsfreie Verbindung realisiert werden könnte: „Ein Kundenauftrag würde eine Reihe von Abläufen in mehreren grundsätzlich von einander unabhängigen Netzwerken einleiten“. Die hiermit verbundenen Verknüpfungen zwischen den Netzwerken implizieren eine gründliche und ebenso genaue Analyse der Vorgänge im Unternehmen, bei Unternehmenspartnern, die Erstellung und ständige Pflege einer für jeden zugänglichen, zentralen Datenbank sowie entsprechender automatischer Verknüpfungen,

- Die **dritte oder fortgeschrittene Phase**: Ziel ist die „völlige Automatisierung, in deren Zuge nicht unternehmensspezifische Prozesse an über das Web integrierte Unternehmen ausgelagert werden“²¹.

Neben diesen hauptsächlich technischen Aspekten der Implementierung von E-Business spielen etliche andere Faktoren eine genauso bedeutende Rolle. Sie beeinflussen nicht nur als einzelner Faktor, sondern auch in ihrer Wechselwirkung untereinander, die mit der Einführung von E-Business einhergehenden organisatorischen Veränderungen.

3.3.2 Was ist bei der Einführung von E-Business zu beachten?

Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien): Eine der Ursachen, die überhaupt E-Business möglich gemacht haben, ist die rasante und dynamische Entwicklung und Etablierung der IuK-Technologien gewesen. Art und Form der Kommunikation haben sich in kürzester Zeit verändert.

Von besonderer Bedeutung ist eine interne möglichst einheitliche IuK-Technologie-Struktur, die Inkompatibilitäten und Hardwarekonflikte vermeidet. Um eine möglichst einheitliche IuK-Technologie-Struktur zu implementieren, die zudem auch längerfristig Bestand hat, ist eine sorgfältige Planung äußerst wichtig. Dabei sollten die Ziele des Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Was für eine erfolgreiche Implementierung von E-Business erforderlich ist, zeigt eine vorzunehmende Analyse der Geschäftsprozesse: Dabei sollen zum einen die Informations- und Kommunikationswege aufgezeichnet werden, zum anderen soll der technologische Einsatz mit dem die Unternehmensziele erreicht werden sollen, abgeleitet werden. Die Darstellung der Geschäftsprozesse in Form eines Kommunikationsweges, einschließlich des für den Arbeitsablauf benutzten Instrumentes (z. B. Fax, E-Mail, Zettel), ermöglicht bereits die Ableitung erster Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsablaufes. Darüber hinaus bildet sie die Grundlage für Vorschläge zur Erarbeitung eines künftigen

IuK-Technologie-Einsatzes und der künftigen Neu- bzw. Umgestaltung des Geschäftsprozesses. Gleichzeitig lässt sich prüfen, inwiefern der geplante Technologieeinsatz realisierbar und zukunftsorientiert ist. „Technologischer Wildwuchs“ und „Bastellösungen“ – oftmals aus Unkenntnis – sollten möglichst vermieden werden, denn sie verhindern eine erfolgreiche Einführung von E-Business und führen zu erheblichen finanziellen Mehrbelastungen. Neben den hohen Kosten durch ständiges Nachreparieren ist auch zu berücksichtigen, dass ein nicht oder nur eingeschränkt funktionierendes System erheblich an Akzeptanz einbüßt.

Neben den Aspekten des Hardware-Einsatzes sollte auch die Bedeutung der vom Unternehmen eingesetzten Software nicht unterschätzt werden, insbesondere bei der externen Kommunikation sollten Internet-Standards beachtet werden. Für eine auch unternehmensintern optimale Kommunikation ist die Einrichtung einer offenen Plattform essenziell, denn sie ermöglicht, dass Unternehmensabteilungen ein geregelter Zugriff auf Produkt- wie auf Kundendaten zur Verfügung steht.

- Geschäftsprozesse: Welche Prozesse sind für den Erfolg Ihres Unternehmens ganz besonders wichtig? Genau diese Geschäftsprozesse besitzen für Ihr Unternehmen das größte E-Business-Potenzial: Hier können Sie kostengünstiger und/oder besser werden. Hintergrund: Kennzeichen aller Geschäftsprozesse in Unternehmen ist, dass es verschiedene Zuständigkeiten gibt oder mehrere Abteilungen involviert sind. E-Business-Anwendungen helfen hier dabei, Durchlaufzeiten zu verkürzen und Kosten zu sparen. Da die in Frage kommenden Vorgänge nicht in jedem Unternehmen „auf der Hand“ liegen und da nicht jeder Geschäftsprozess in jedem Unternehmen die gleichen Effizienzgewinne durch die Nutzung von E-Business beinhalten wird, ist es notwendig, zunächst alle Geschäftsprozesse unter die Lupe zu nehmen. Hier ist es wichtig, E-Business-Strukturen so zu implementieren, dass die Kernprozesse durch die vorhandenen Systeme unterstützt werden.
- Die Einführung und Implementierung von E-Business darf nie isoliert betrachtet werden, denn sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. Seitens des Unternehmens muss deshalb primär eine klare Vorstellung darüber bestehen, wie und was das Unternehmen in den nächsten Jahren leisten soll. Das heißt, dass neben deutlichen längerfristigen konzeptionellen Zielsetzungen für den Änderungsprozess ebenso klare Zwischenziele und Zeitrahmen formuliert werden müssen. Kosten der Einführung von E-Business oder Aspekten des Wettbewerbs sollten bei diesen Überlegungen nicht im Vordergrund stehen. Die Unternehmensvision oder die Unternehmensziele stehen im Prinzip der Technologie neutral gegenüber.
- Interne und externe Beziehungen: Das Operieren eines Unternehmens ist eingebettet in ein Geflecht von Beziehungen, ohne die ein Unternehmen nicht funktionieren könnte. Deshalb kommt auch der Akzeptanz des Systems eine

besondere Bedeutung zu: Kunden und Lieferanten müssen den Nutzen und auch die Vorteile der neuen Technologien erkennen und darüber hinaus auch E-Business, möglichst integriert, einsetzen.

- Unternehmensintern: Ob und inwiefern das Management und besonders die Führungsebene des Unternehmens ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf E-Business vorbereitet und kontinuierlich unterstützt, trägt erheblich zu einem erfolgreichen Einsatz von E-Business bei. Im Rahmen der Neustrukturierung von Arbeitsabläufen, die letztendlich E-Business mit sich bringt, kommt es nicht nur zu einer Veränderung oder Überarbeitung einzelner oder mehrerer Arbeitsschritte, sondern häufig auch zu einer Überarbeitung der Arbeits- und Verantwortungsbereiche von Unternehmenseinheiten, Abteilungen und auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deshalb kann E-Business nicht nur technisch oder auf der Geschäftsprozessebene diskutiert werden. Es ist auch aus der Perspektive der Mitarbeiter zu beleuchten.
- Datenschutz, Datensicherheit und Sicherheit der IuK-Technologien: Bei der Einführung und Umsetzung gelten besonders die Implementierung zuverlässiger und sicherer Technologien sowie die Gewährleistung als Datenschutzes als Erfolgsfaktoren. Deutlich wird, dass die Sicherheit der IuK-Technologien nicht lediglich ein technisches Problem ist, sondern auch eine gewisse Sensibilität erfordert, die in allen Bereichen des Unternehmens verlangt wird.

4 Change Management als Instrument einer zukunftsverträglichen Arbeits- und Unternehmensgestaltung

Die allgemeine Aufgabe eines „Change-Managements“ ist es, Veränderungen zu ermöglichen, indem der Wandel aktiv gestaltet wird. Damit der Wandel erfolgreich vollzogen werden kann, ist eine Beteiligung von Führungskräften **und** Mitarbeitern der Organisation von großer Bedeutung. Die Veränderungen, die das „Change-Management“ begleitet, beziehen sich zum einen auf eine flexible Anpassung eines Unternehmens oder einer Organisation an die betriebsexternen beeinflussbaren Veränderungen. Zum anderen soll erreicht werden, dass ein Unternehmen oder eine Organisation Fähigkeiten entwickelt, Veränderungen zu antizipieren.

Die methodische Herangehensweise des Forschungsprojektes zielt auf die gestaltungsorientierte, wissenschaftlich fundierte Evaluierung von Tourismusorganisationen ab. Als Fallbeispiel einer vertieften Analyse stellte sich der Pilotpartner Harzer Verkehrsverband (HVV) zur Verfügung. Ziel der Untersuchungen, durchgeführten Mitarbeiterbefragungen und Workshops war es, die Organisation Harzer Verkehrsverband effizienter zu gestalten, damit diese Destination in Zukunft schlagkräftiger am nationalen und internationalen Tourismusmarkt operieren kann. Die Methodik der Erfassung und die Umsetzungsschritte sind auf andere Destinationen übertragbar.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der im Projekt unterstützten Veränderungsprozesse sowie deren Bedeutung für die Arbeits- und Unternehmensgestaltung erläutert. Der Beitrag fokussiert im Einzelnen

- die Feststellung des Status quo,
- die Identifizierung von Veränderungspotenzialen (Arbeitsplatzgestaltung, neue Aufgabengebiete und Geschäftsfelder),
- die Umsetzung innovativer Formen der Arbeits- und Unternehmensgestaltung,
- die Evaluation des Veränderungsprozesses.

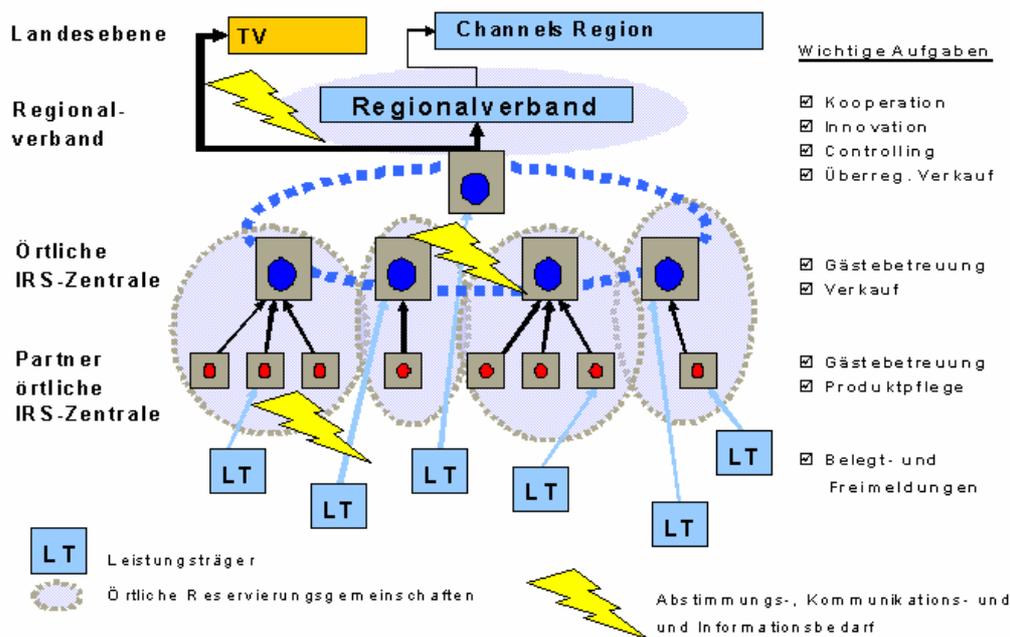
Der „Harzer Verkehrsverband e.V.“ ist die touristische Marketingorganisation für den gesamten Harz und zählt 250 Mitgliedsorte und -unternehmen. Seine Aufgabe ist es, für die touristischen Angebote der Region zu werben und die Aktivitäten seiner Mitglieder zu unterstützen und zu koordinieren.

4.1 Problemlage

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass Tourismusorganisationen in Deutschland umfassende Unterstützungsdienstleistungen im Bereich Organisations- und Struktur-

beratung benötigen, um ihre vorhandenen und neu einzurichtenden Dienstleistungen effizienter zu gestalten. Ursache von ausbleibenden Markterfolgen sind häufig Kommunikations- und Informationsdefizite auf allen Stufen der touristischen Wertschöpfungsebene sowie ineffiziente Organisationsabläufe innerhalb der Regionalen Tourismusverbände. Hinzu kommt, dass die Vernetzung touristischer Angebote innerhalb einer Region ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist. Dieser Netzwerkgedanke wird in vielen Destinationen als immer wichtiger erkannt, aber in den wenigsten Regionen aufgrund der noch verbreiteten Partikularinteressen (Orte, Leistungsträger, die ihr Angebot ohne Partner verkaufen wollen) umgesetzt. Tourismusmarketingorganisationen, Fremdenverkehrsorganisationen, Leistungsträger (Hotellerie, Gastronomie, Transportunternehmen, etc.) müssen sich jedoch verknüpfen, damit durch aufeinander abgestimmte Aufgaben und Leistungen die Akteure der Tourismuswirtschaft ihren Kunden ein qualitativ hochwertiges Produkt und eine qualitativ hochwertige Dienstleistung in der Region anbieten können. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit des regionalen Tourismus gestärkt.

Abbildung 6: Defizite in der Kommunikation innerhalb von Destinationen

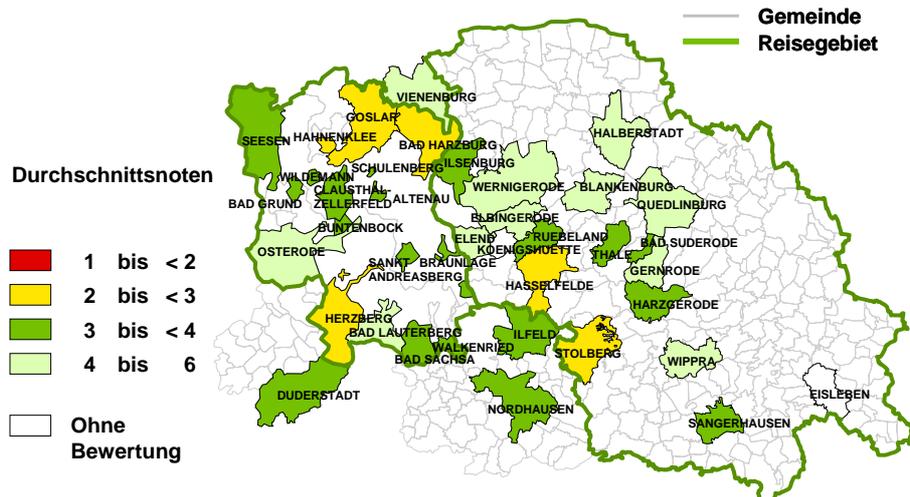


Quelle: *dwif*, eigene Darstellung 2003

Um diesen Netzwerkgedanken den Akteuren der Region näher zu bringen, wurden in einem Teilschritt des Forschungsvorhabens umfangreiche Analysen der Webauftritte und damit der Angebotsstruktur (hier am Beispiel Harz) vorgenommen. Ziel dieser Analysen war es, den Ortsvertretern der Region aufzuzeigen, dass eine weitere Verklammerung der Orte und Angebote in Form von gemeinsamen, qualitativ hochwertigen Internetauftritten kosteneffizienter und kundenfreundlicher ist, da der

Gast ein gebündeltes Angebot vorfindet. Diese Eingangsuntersuchungen zur Vernetzung innerhalb einer Region wurden auch an der Nordsee und in der Sächsischen Schweiz durchgeführt.

Abbildung 7: Qualität der Internetauftritte in den Harz-Orten



Quelle: *dwif*, eigene Darstellung 2002

Nach einem festgelegten Kriterienkatalog, in welchem u. a. die Darstellung des Angebotes, die Möglichkeiten der Buchbarkeit sowie die Navigation geprüft wurden, konnte sich kein Internetauftritt im oberen Notenbereich etablieren. Vernetzungen finden in nur wenigen Orten statt.

Um die für die Zukunft wichtige Vernetzung der Region voranzutreiben, müssen die interne Organisation, die externe Orientierung und die damit zusammenhängenden, nach außen orientierten Beziehungen des HVV einer Revision unterzogen werden.

Defizite, die in den meisten Fällen organisatorisch und bei der Kommunikation zu begründen sind, zu erkennen und aufzulösen, war ein Ziel des neu entwickelten Change-Management-Prozesses am Beispiel Harzer Verkehrsverband.

4.2 Change-Management

In der Wirtschaft haben in den letzten Jahren Netzwerke als Organisationsform eine höhere Relevanz bekommen. Einerseits sind betriebsinterne Netzwerke entstanden, über welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander und mit ihrem Management kommunizieren, während auf der anderen Seite über die internetbasierte Technologie sich Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden entwickelten und weiter gepflegt werden. Darüber hinaus gewinnen die über das Web entstandenen Beziehungen mit Beratern, Unterauftragnehmern und anderen Unternehmen an Be-

deutung. In der Tourismuswirtschaft drückt sich dieses Gebilde in einem Prozess der Vernetzung von vielen Akteuren der Branche aus.

Für den HVV bedeutet dies die Schaffung von entsprechenden technischen und organisatorischen Voraussetzungen, unter anderem für die Einführung von E-Business-Strukturen. Zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle und der Geschäftsführung wurde ein praktikables Konzept entwickelt, das die Arbeitsorganisation innerhalb der Tourismusorganisation unter Berücksichtigung lokaler und regionaler Bedingungen optimiert.

Das „Change-Management“ durchläuft vier Phasen, die im Nachfolgenden kurz erläutert werden.

Feststellung des Status quo (Phase 1)

Als erster Schritt im „Change-Management“ werden unter Berücksichtigung der organisatorisch bedingten Verflechtungen innerhalb von Tourismusorganisationen und Verbänden die Beziehungen zwischen den Leistungsträgern und den örtlichen/ regionalen Tourismuseinrichtungen sowie deren Beziehung zu übergeordneten Einrichtungen analysiert. Das Ergebnis dieser Organisations- und Strukturanalyse und deren Folgerungen bilden die Grundlage für die Einführung eines „Change-Managements“.

In einer Reihe von einführenden Workshops unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde die bestehende Situation des HVV erarbeitet. Hauptziel dieser Sitzungen war die Bestimmung der grundsätzlichen Unternehmensziele und die Erörterung der erforderlichen Strategien bis 2010. Zusätzlich wurden mittels umfangreicher Mitarbeiterbefragungen u. a. die aktuelle Situation der Unternehmens- und Personalentwicklung, die Arbeitsplatzentwicklung, die Arbeitszufriedenheit und die persönlichen Vorstellungen zur Zukunft ermittelt.

Insgesamt hat der „Change-Management-Prozess“ im HVV eine längere Laufzeit (2 Jahre). Dadurch, dass die Methodik neu entwickelt wurde, musste dieser längere Zeitraum angesetzt werden. In den anderen in der Ergebnisdokumentation dargestellten Change-Prozessen reichten 4 – 6 Monate zur Durchführung und Auswertung der Gespräche, Erhebungen und Strukturanalysen aus. Neben der aufwendigen Erfassung der benötigten, zum Teil sensiblen Informationen (wofür ein zeitaufwendiges Vertrauensverhältnis zwischen dem Berater und den Teilnehmern des Veränderungsprozesses aufgebaut werden musste), wurde im Harz auch die Umsetzung erster Veränderungen soweit möglich und gewünscht begleitet.

Die Erfahrungen dieses Prozesses zeigen, dass die so genannten „weichen Faktoren“ (u. a. Arbeitsklima, Arbeitszufriedenheit, Kommunikation im Team etc.) neben den ökonomischen Eckdaten der Organisation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Geschäftsführung einen hohen (bisher unterschätzten) Stellenwert haben.

Identifizierung von Veränderungspotenzialen (Phase 2)

Nach der Erfassung der Situation im Unternehmen und der Analyse der vorliegenden Informationen ist die Bestimmung der künftigen Ausrichtung des HVV festgelegt und die dazu erforderliche Strategie erörtert worden. Es wurden prioritäre Veränderungsfelder und Konfliktfelder aufgezeichnet, um feststellen zu können, ob und in welchen Bereichen weiterer Handlungsbedarf besteht. Anschließend konnte mit der konkreten Umsetzung einiger Maßnahmen, die zu einer Optimierung und Steigerung der Effizienz der Arbeitsabläufe führen, begonnen werden. Der Umfang der vorgenommenen Veränderungen variierte von technischen Änderungen (soweit finanzielle Mittel verfügbar waren) bis hin zu Optimierungen an einzelnen Arbeitsplätzen und neuen Aktivitäten.

Im HVV hatten in dieser Phase sieben Veränderungsfelder höchste Priorität. Es handelte sich um folgende Bereiche (von insgesamt 58 Feldern), welche von den Mitarbeitern die meisten Punkte zugeteilt bekommen haben:

- Technik intern: Einrichtung internes Netzwerk mit Internetanschlüssen,
- Kommunikation: regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen und Dienstsitzungen,
- Organisation: Neustrukturierung/Bestätigung Kompetenzzuweisungen,
- Standort: Möglichkeiten der erweiterten Raumnutzung für den HVV,
- Technik extern: IRS/Internet-Vernetzung der Standorte vorantreiben,
- Service: Schaffung von mehr Serviceleistungen für die Mitglieder,
- Weiterbildung (Bilanzbuchhaltung, Fachfortbildungen).

Umsetzung innovativer Formen der Arbeits- und Unternehmensgestaltung (Phase 3)

Während der dritten Phase, in der die Umsetzung stattfindet, ist bereits eine Reflexion und Modifikation der bisher angestrebten Veränderungen „im Kleinen, wie im Großen“ erfolgt. Längerfristige, wieder von allen als notwendig empfundene Veränderungen, sollen aus den gewonnenen Erfahrungen definiert und begonnen werden.

Der HVV startet in Phase 3 damit, die technischen Kommunikationsmöglichkeiten der verschiedenen Abteilungen innerhalb des HVV mittels eines Netzwerkes zu verbessern. Daten können jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin schnell zugänglich gemacht werden. Die Reaktionszeiten für Kundenanfragen verkürzen sich. Außerdem wurde die Verbreitung der Mitgliederinformation verbessert, indem innerhalb der neu gestalteten Internetpräsenz ein nur Mitgliedern zugänglicher Bereich eingerichtet wurde. Eine weitere Maßnahme ist die Einführung von E-Mail-Adressen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Innerhalb der Organisa-

tion ist eine Kommunikation ohne Medienbruch realisiert worden, die dazu beiträgt, dass Zeit- und Kommunikationsverluste erheblich reduziert werden konnten.

Im Bereich der Organisation musste der HVV sich darauf einstellen, dass die Förderung, die der HVV von den Ländern Niedersachsen und Sachsen-Anhalt empfangen hat, nicht im bisherigen Umfang weitergeführt werden kann. Aufgrund der daraus resultierenden, veränderten Finanzströme und Kostenverhältnisse ist eine grundlegende Neuaufstellung der internen Organisation notwendig, die sowohl die Verbandsarbeit als auch das Marketing betrifft. Künftig müssen Finanzmittel verstärkt über Projekte erwirtschaftet werden. Der HVV konnte sich z. B. im Wettbewerb um die besten Ideen zur Weiterentwicklung einer Tourismusregion in Sachsen-Anhalt für das Projekt „Tagungsharz“ und „Aktivharz“ qualifizieren.

Evaluation des Veränderungsprozesses (Phase 4)

Die letzte Phase schließt den gesamten Prozess ab: Zur Evaluierung wird ermittelt, ob und inwiefern sich Erfolge aus dem betreuten Veränderungsprozess ergeben haben. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage eines ständigen Verbesserungsprozesses der Organisation oder des Unternehmens. Dieser Prozess soll vom HVV selbstständig weitergeführt werden. Aus dem Grund ist ein Zyklus permanenter Verbesserung verankert worden.

Auf der Basis eines vom *dwif* erstellten, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des HVV abgestimmten Konzeptes, wurden dann weitere Folgeschritte abgeleitet.

Durch den Change-Management-Prozess ist nach eigener Aussage der HVV dem erklärten Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des HVV zu verbessern, näher gerückt. Dem abgestimmten Zusammenspiel von technischen wie organisatorischen Lösungen – über das „Change-Management“ – kommt eine entscheidende Bedeutung für die erfolgreiche Integration von E-Business-Strukturen zu.

Schon in der ersten Phase des Change-Management-Prozesses wurde von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des HVV positiv hervorgehoben, dass der Teamgedanke durch die externe Unterstützung einen bedeutenden Schub bekommen hat. Unter den Projektpartnern herrscht Konsens darüber, dass dieses neuartige Instrument der Organisations- und Strukturberatung in der deutschen Tourismuswirtschaft künftig einen höheren Stellenwert erreichen wird. Nicht ausschließlich die harten ökonomischen Eckdaten eines Unternehmens sind relevant, die weichen Faktoren, wie z. B. die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit, tragen ebenfalls erheblich zur besseren Wettbewerbsposition einer Organisation oder eines Unternehmens bei.

4.3 Durchführung von Veränderungsprozessen in Destinationen

Im Folgenden wird modellhaft der Ablauf eines Veränderungsprozesses, welcher im Rahmen des Forschungsprojektes beim Pilotpartner Harzer Verkehrsverband erprobt wurde, niedergelegt. Dabei werden drei Ziele verfolgt:

1. Sensibilisierung von deutschen Reisegebieten, ähnliche Prozesse zu durchlaufen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen,
2. Bereitstellung eines Instrumentariums, um die Organisations- und Strukturveränderungen im Rahmen der eigenen Möglichkeiten durchführen zu können,
3. Aufzeigen von Ergebnissen von vergleichbaren Regionen, um die Validität der Methodik unter Beweis zu stellen.

4.3.1 Vorbereitung eines Veränderungsprozesses

Abbildung 8 dokumentiert die Arbeitsphasen des Projektes.

Abbildung 8: Ablauf des Change-Management-Prozesses im Harzer Verkehrsverband



Quelle: *dwif*, eigene Darstellung, 2003

In dem durchgeführten Forschungs- und Beratungsansatz wurden alle Mitarbeiter einbezogen, da von ihnen erfahrungsgemäß viele Innovationen ausgehen. Die individuellen Erfahrungen von Mitarbeitern und Geschäftsführung wurden in Leitfadengestützten Gesprächen aufgegriffen, strukturiert und mit weiteren Detailanalysen ergänzt. Pro Gespräch standen in etwa zwei Stunden zur Verfügung, da die Sichtweisen, Befindlichkeiten und die Zukunftsvorstellungen jedes Einzelnen ausführlich besprochen werden sollten. Daraus wurden durchsetzbare Lösungsvorschläge entworfen, die letztendlich die Zukunftsfähigkeit des HVV sichern sollen.

Tabelle 4 zeigt die wichtigsten Arbeitsschritte, welche im Rahmen des „Change-Management“-Prozesses im HVV durchlaufen wurden.

Tabelle 4: Arbeitsschritte Change-Management im HVV

Inhalt	Zeitraum
<u>Vorbereitungsphase:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräche Vorbereitung Change-Management (brennende Fragen, Schwerpunkte, interne Zusammenarbeit HVV) ▪ Analyse der externen Zusammenarbeit (z. B. über umfangreiche Webanalysen im Harz) ▪ Präsentation Webanalysen und Vorstellung Forschungsprojekt „innerhalb“ des HVV und vor dem Marketingausschuss des HVV 	Quartal II 2002
<u>Erfassungsphase:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung eines Einführungsleitfadens (warum, was, wie) ▪ Entwurf umfangreicher Erhebungsbogen Change-Management ▪ Kick-Off-Workshop Change-Management (Workshop I); Inhalte: Diskussion Unternehmensziele strategische Ausrichtung HVV bis 2010 <ul style="list-style-type: none"> - Veränderungspotenziale - Im Marketing (ausgehend vom Status quo) - Möglichkeiten einer Strukturreform, Refinanzierung, - Qualifikationen - Zukunftsfeld „E-Business“ ▪ Ausfüllen des Erhebungsbogens von allen Mitarbeitern (erzielt wurde ein 100 Prozent Rücklauf!) 	Quartal III 2002
<u>Erste Präsentationen von Ergebnissen</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelgespräche mit Mitarbeitern ▪ Präsentation erster Ergebnisse Change-Management anlässlich einer Jahresabschlussveranstaltung vor den Mitgliedern des HVV ▪ Präzisierung Haupt-Veränderungsfelder 	Quartal IV 2002
<u>Auswertung Intensivinterviews, Festlegung erster Veränderungsfelder</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung Erhebungsbögen ▪ Workshop II Change-Management in Goslar ▪ Auswertungsgespräch mit der Geschäftsführung ▪ Team HVV erstellt Prioritätenliste aus 58 Veränderungsfeldern 	Quartal I 2003
<u>Evaluation erster Umsetzungen</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop III (1. Umsetzungsphase) ▪ 2. Präsentation von Ergebnissen auf dem Harzer Tourismustag ▪ Workshop IV <ul style="list-style-type: none"> - Werkstattbericht aus 1. Umsetzungsphase - Festlegung/Vorbereitung weiterer Zukunftsfelder - weitere strukturelle Anpassungen HVV+; - erste konzeptionelle Gedanken „Destinations Management Agentur Harz“ 	Quartal II bis IV 2003
<u>Abschlussworkshop</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation erste Veränderungswelle (8/2002 – 3/2004) 	Sommer 2004

Quelle: *dwif*, eigene Darstellung, 2003

4.3.2 Mitarbeiterbefragungen – Zentraler Baustein von Change-Management Prozessen

Mitarbeiterbefragungen²² sind heute zu einem der meist genutzten Instrumente der Organisationsführung und Organisationsentwicklung geworden. Mit der Entwicklung der Arbeitsorganisation weg von eher fremd- und hin zu mehr selbstbestimmten Formen wandelte sich auch das Bild des Mitarbeiters. Stand in der Vergangenheit bei Befragungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vordergrund, so steht heute neben der Zufriedenheit die Leistungsbestimmung und der Wandel des Unternehmens an wichtigster Stelle. Gerade der Vergleich mit anderen Firmen der jeweiligen Branche ist in der schnelllebigen Wirtschaftsbranche von enormer Bedeutung.

In einer Mitarbeiterbefragung werden Sachverhalte abgefragt, die die Arbeit und Organisation der Befragten betreffen. Die Mitarbeiter²³ werden über Meinungen und Wissensbestandteile gefragt, für die sie aufgrund ihrer Nähe zum Sachverhalt Experten und Betroffene sind. Die Befragungen sind ein Instrument, das in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter systematisch erfasst.

Die Mitarbeiterbefragung als wesentlicher Teil des Change-Management-Prozesses im Harz ist zu beschreiben als ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung, um in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern auf freiwilliger Basis Informationen über deren Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse in unterschiedlichen Bereichen der Arbeit im HVV und in Zusammenhang mit seinen Mitgliedern zu erfragen. Ziel ist es, daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses ableiten zu können²⁴.

Von vornherein wurden die **Befragungsbefunde zeitnah in die Organisation** (in Form von Workshops) **hineingespiegelt** und mit allen Mitarbeitern des HVV diskutiert und strukturiert, um daraus den Handlungsbedarf abzuleiten und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen. „Nebenziele“ waren das Be-

22 Als synonyme Begriffe werden noch Betriebsklimaanalysen, betriebliche Meinungsumfragen, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Belegschaftsbefragungen sowie innerbetriebliche Einstellungsforschung genannt. Vgl. Domsch, M., Ladwig, D. (2000): Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen. In: Domsch, M., Ladwig, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin, S. 1 und Domsch/Ladwig 2000, S. 1 und Jöns, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, W., Jöns, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement. Weinheim, S. 15.

23 Hier die Mitarbeiter des HVV.

24 Vgl. Domsch, M., Schnebele, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement. In: Domsch, M., Schnebele, A. (1992): Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg, S. 1.

triebsklima zu verbessern, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in den Arbeitsgruppen zu fördern und aktuelle Probleme vor Ort abzubauen.

Im weiteren Sinn ist die Befragung als eine Art „Eisbrecher“ zu sehen, der zu einem zyklischen Verbesserungs- und Veränderungsprogramm im HVV führt, das von den Beteiligten langfristig ohne externe Begleitung bewältigt werden kann.

Dass die Erhebung von einem externen Institut (hier dem *dwif*) und nicht aus den eigenen Reihen durchgeführt wurde, stand nie zur Diskussion. Im Gegenteil, bei der Verteilung neuer Aufgaben bei neu zu führenden Gesprächen und für die Moderation der Workshops wurde bevorzugt die externe Moderation in Anspruch genommen. In der Literatur wird bestätigt, dass durch eine externe Begleitung die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Anonymität besser gewahrt wird. Generell kann die Neutralität, Objektivität und Professionalität besser durch Externe gewährleistet werden²⁵.

Im Detail hatte der Change-Management-Prozess, respektive die Mitarbeiterbefragung, folgende Ziele im HVV:

- Informationsgewinnung,
- Veränderungsprozesse einleiten und beschleunigen,
- Verstärkung des Dialogs zwischen der Geschäftsführung und Mitarbeitern,
- Identifizierung von Schwachstellen aber auch von Stärken, Ableitung von entsprechenden Maßnahmen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens (des HVV) zu erhöhen,
- Kontrolle / Beurteilung von Arbeitsabläufen,
- Benchmarks, d. h. Erheben von Vergleichsdaten mit anderen Tourismusorganisationen (vgl. Ausführungen in Kapitel 5.4 „Ergebnisse“).

Im Zuge der Informationsgewinnung kann eine Mitarbeiterbefragung auch als Erhebungs-, Analyse- oder Diagnose- und **Dialog**instrument verstanden werden. Dabei sollen Informationen über die Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Betriebsklima oder dem Führungsstil gewonnen werden²⁶.

Die gewonnenen Informationen im HVV wurden dazu verwendet, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Ziel war der Abbau von Spannungen und die Erhöhung von Vertrauen durch die Beseitigung von Unzufriedenheits- und Konfliktquellen. Diese mussten aber erst einmal festgestellt **und benannt** werden. Verbesserungen im Klima gelangen schon in den ersten Monaten des Prozesses. Nach eigenen Angaben

25 Vgl. Freimuth, J., Kiefer, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen, S. 156.

26 Vgl. Jöns, I., a. a. O., S. 16.

aus den Reihen der Mitarbeiter hat sich der Teamgedanke schon nach kurzem Vorlauf verbessert.

Von Anfang an wurden nur die Veränderungsfelder in den Mittelpunkt gestellt, welche auch wirklich umgesetzt werden konnten. Zu viele oder zu hoch gesteckte Ziele hätten dazu geführt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt und generell an der Methodik gezweifelt wird.

Dadurch, dass alle Mitarbeiter einbezogen worden sind (Vollbefragung), sind die Ergebnisse eher akzeptiert worden. Der Grund: Wenn Erwerbstätige selbst gefragt worden sind und ihre eigenen Kritikpunkte bzw. Verbesserungsvorschläge mit in die Befragung einfließen lassen können, steigt die Akzeptanz für diesen Untersuchungsansatz. Selbst wenn die Ergebnisse nicht immer deckungsgleich sind mit der eigenen Meinung, hat der einzelne Mitarbeiter so doch das Gefühl, mitreden zu können und nicht Ergebnisse von oben oktroyiert zu bekommen.

Erfolgreich war der Einsatz eines Methoden-Mix bei der Befragung. Quantitativ (schriftlich) wurden die wesentlichen Eckpunkte zur Organisation, zur Arbeitszufriedenheit sowie zum Arbeitsklima erfragt (vgl. folgende Ausführungen). Qualitativ (Intensivinterviews) wurden ergänzende Informationen, insbesondere zu den Themen interne Kommunikation, Aufgabenteilung und persönliche Vorstellungen zur Zukunft, eingeholt. So konnte am Ende ein präzises „Bild“ zu den Funktionen, Abläufen und Befindlichkeiten innerhalb des HVV gezeichnet werden.

Die qualitative Untersuchung eignete sich besonders zur weiteren Strukturierung von Themenfeldern und Informationszusammenhängen, zur Aufdeckung von Motivstrukturen und Hintergrundfaktoren sowie zur Ermittlung von Gruppeneffekten²⁷.

Den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung wurden von Beginn an zugesichert:

- Freiwilligkeit der Teilnahme,
- Anonymität der Auswertung,
- Offenlegung der Prozesse und aller Befunde,
- Transparenz.

²⁷ Vgl. auch Jesske-Müller, B. (1995): Die Auswertung betriebsinterner Fragebogenaktionen – Der Weg vom Kreuz zur Erkenntnis. In: Freimuth, J., Kiefer, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen, S. 75.

4.4 Ergebnisse

Die Auswertung der Mitarbeitergespräche ist anonymisiert dargestellt, da von Anfang an größter Wert auf Neutralität gelegt wurde. Persönliche Statements sind nicht einzeln ausgewiesen, vielmehr sind ähnliche Aussagen zu Tabellen und Themenfeldern zusammengefasst worden.

Zur Präsentation ausgewählter Ergebnisse unter Einhaltung des Datenschutzes werden grundsätzlich zwei bis drei Tourismusorganisationen²⁸ dargestellt, sodass Einzelzuordnungen nicht möglich sind. Ziel ist es, Besonderheiten herauszuarbeiten, um die Anwendungsmöglichkeiten des im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelten Instrumentes näher zu erläutern.

Es kann sich hier nur um Auszüge der Ergebnisdarstellung handeln, da die vielen Feinheiten und Vertraulichkeiten in den zahlreichen Gesprächen aus Gründen der Neutralität und Anonymität nicht dokumentiert werden. So werden aggregierte Ergebnisse und Prozesse sowie der weitere Umgang mit den gewonnenen Erkenntnissen dargestellt.

4.4.1 Bewertung Aufgabengebiete

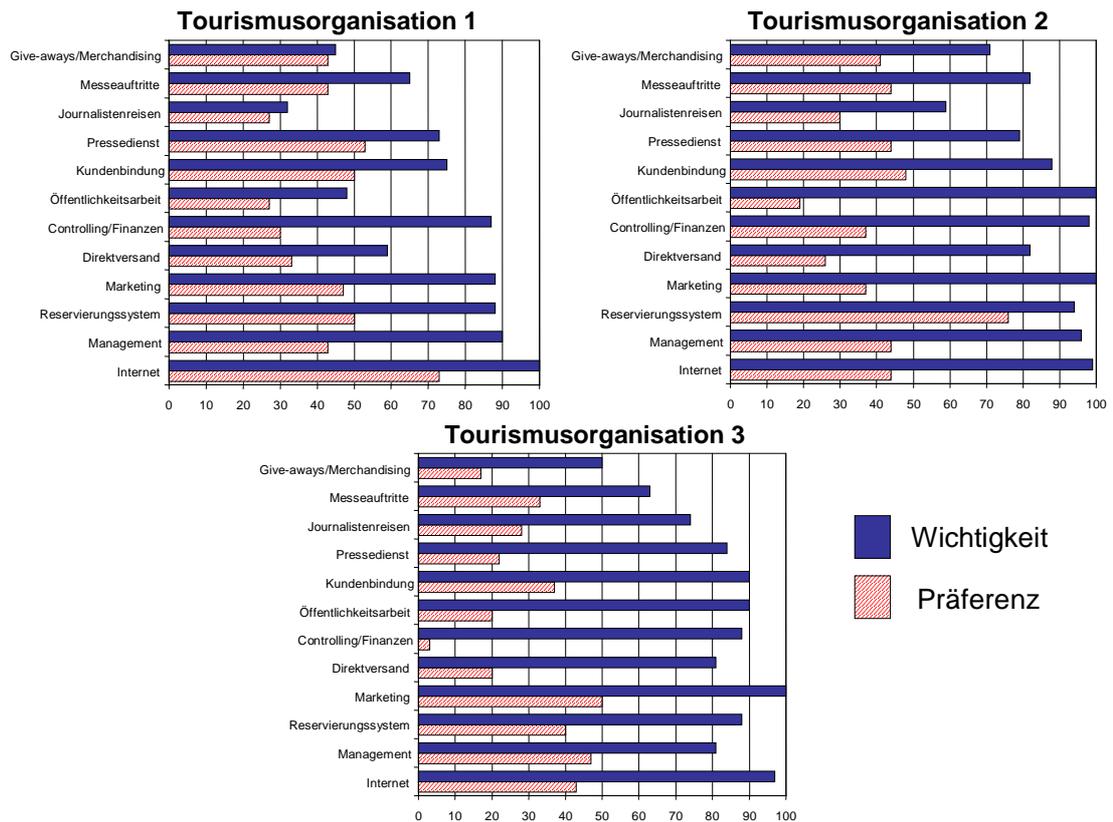
Die folgenden Abbildungen verdeutlichen, welchen Bereichen der heutigen Aktivitäten der Tourismusorganisationen die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung beimessen und für welche Bereiche ihre persönlichen Interessen (Präferenzen) am höchsten sind, aktiv mitzuwirken.

Hohe Bedeutung wird in allen drei Organisationen den Aktivitäten Marketing, Internet, Controlling/Finanzen und Reservierungssystem beigemessen. Der Bereich Öffentlichkeitsarbeit wird in Organisation 2 und 3 als sehr wichtig angesehen, in der Organisation 1 hingegen liegt seine Bedeutung deutlich niedriger. Geringe Bedeutung wird den Aktivitäten Give-aways/Merchandising sowie Journalistenreisen beigemessen. Das Interesse, sich an den jeweiligen Aufgaben auch aktiv zu beteiligen, ist je nach den Neigungen und Qualifikationen der Mitarbeiter differenzierter. So liegt z. B. das Interesse an einer Beteiligung an der Öffentlichkeitsarbeit in allen drei Tourismuseinrichtungen unter 30 Prozent und auch beim Bereich Controlling/Finanzen ist das Interesse an einer Beteiligung schwach ausgeprägt. Stärkeres Interesse über das eigene Arbeitsfeld hinaus wird im Bereich Internet für das Reservierungssystem gezeigt.

²⁸ In diesen Tourismusorganisationen, unter welchen sich auch der HVV befindet, wurde das im Rahmen des Forschungsprojektes erarbeitete Instrument zur Begleitung von Organisations- und Strukturänderungen (Change Management) angewendet und weiterentwickelt.

Die Mehrheit der Mitarbeiter hat letztendlich seiner derzeitigen Tätigkeit eine hohe Präferenz gegeben. Würde das Ergebnis anders ausfallen, wäre dieses Anlass genug, den Stellenplan neu zu überdenken und mit den Mitarbeitern über neue/andere Einsatzgebiete zu diskutieren, um die Arbeitszufriedenheit zu erhalten bzw. die Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken entsprechend ihrer Qualifikation und ihrer Handlungskompetenz einsetzen können.

Abbildung 9: Bewertung der aktuellen Aufgabengebiete (Mehrfachnennung, Angaben in Prozent)



Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

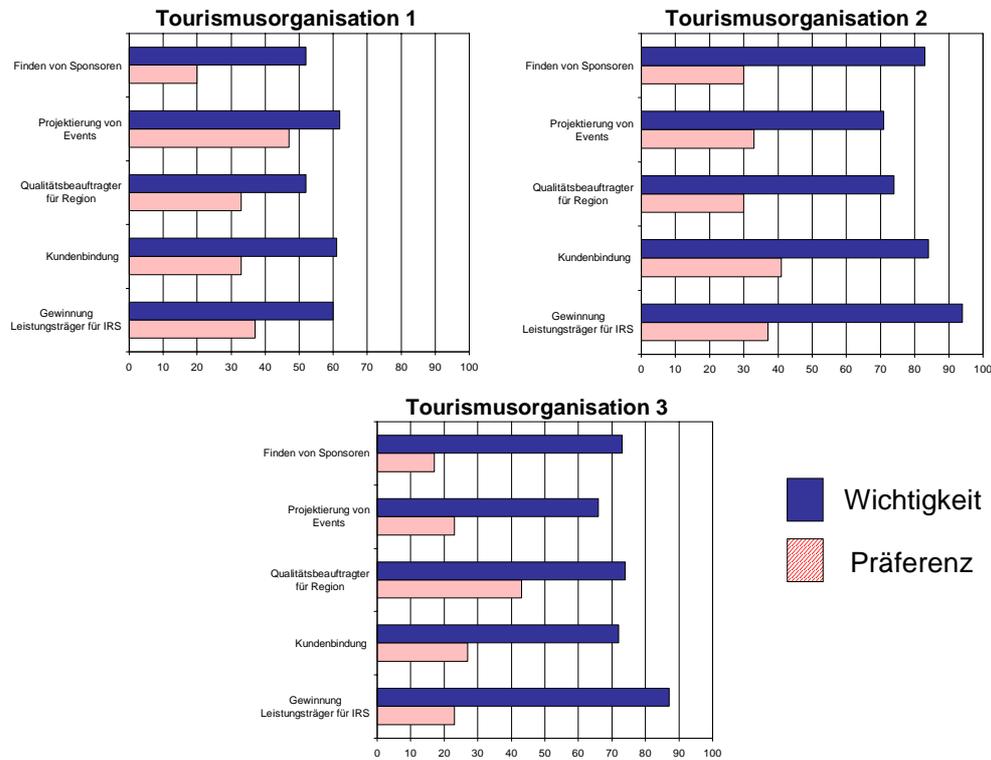
4.4.2 Veränderungspotenziale

Die Bedeutung der neuen Aufgabengebiete wird in allen drei Organisationen niedriger eingeschätzt, als die Bedeutung der derzeitigen Aufgabengebiete. Bei der Bewertung der neuen Aufgabengebiete ähneln sich generell die Angaben von Organisation 2 und 3. Für die beiden Einrichtungen ist besonders die Gewinnung der Leistungsträger für ein IRS ein wichtiges Aufgabengebiet. Bei der Organisation 1 liegen die Werte, außer bei der Aufgabe Projektierung von Events, deutlich niedriger.

Generell ist bei künftig möglichen Geschäftsfeldern etwas Zurückhaltung in der Beteiligung oder Übernahme der Aufgaben (Präferenz) zu verzeichnen. Wenngleich die

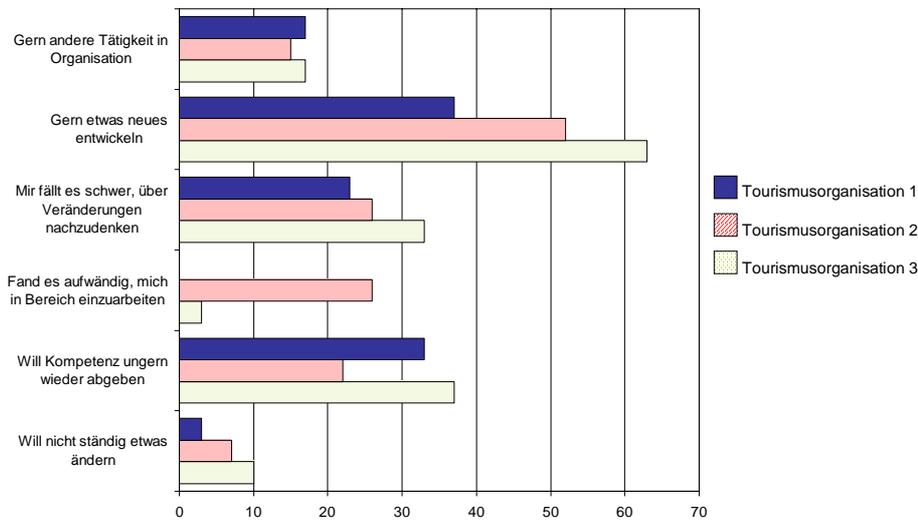
Bedeutung der neuen Aufgabengebiete (Organisation 2 und 3) bei den meisten mit über 70 Prozent hoch bewertet wird. Der Hauptgrund der zögerlichen Haltung liegt darin, dass die Mitarbeiter mit ihren derzeitigen Aufgaben voll ausgelastet sind und daher wenig Zeit für neue Aufgaben haben.

Abbildung 10: Bewertung neuer Aufgabengebiete (Mehrfachnennung Angaben in Prozent)



Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

**Abbildung 11: Veränderungspotenziale bei den Mitarbeitern
(Mehrfachnennung, Angaben in Prozent)**



Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

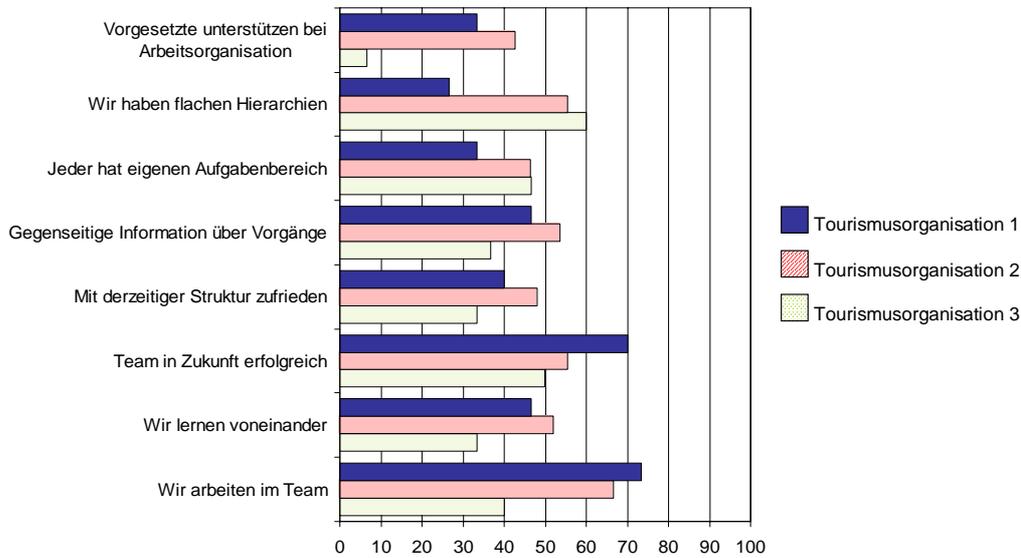
Unabhängig von den derzeitigen Aufgaben kann sich über die Hälfte der Mitarbeiter (Organisation 2 und 3) vorstellen, etwas Neues zu entwickeln („trifft voll zu“/„trifft überwiegend zu“; vgl. Abbildung 10). Ähnlich wie bei neuen Aufgabengebieten ist hier Zurückhaltung zu verzeichnen, solange der Aufwand für die derzeitigen Tätigkeiten so hoch bleibt.

Allerdings ist das Potenzial für Veränderungen/für neue Aufgaben in den Teams sehr hoch. Nur wenige Mitarbeiter gaben an, dass sie nicht ständig etwas ändern möchten.

4.4.3 Arbeitsklima

Das Arbeitsklima ist unstrittig ein wesentlicher Faktor für die Motivation der Mitarbeiter. Die Teamarbeit ist besonders in Organisation 1 und 2 stark ausgeprägt (vgl. Abbildung 11). In der Tourismusorganisation 3 gaben hingegen lediglich 40 Prozent an, im Team zu arbeiten. Dieser Verteilung entsprechend stellen sich die Befragten auch ihr Team in der Zukunft erfolgreich vor. Ein hierzu entgegengesetztes Bild zeigt sich bei den Hierarchien. Diese werden in Organisation 2 und 3 von 55 bzw. 60 Prozent der Mitarbeiter als flach bezeichnet, in Organisation 1 hingegen nur von 27 Prozent. Die Unterstützung durch die Vorgesetzten ist in allen drei Regionen ebenfalls niedrig. Der niedrige Wert in Organisation 3 relativiert sich dadurch, dass die Selbstständigkeit durch die Mitarbeiter positiv bewertet wird. Ob und wie viel Unterstützung von Vorgesetzten verlangt werden, konnte von vielen Mitarbeitern nicht konkret benannt werden. Der Austausch von Informationen und das voneinander Lernen ist ebenfalls in Region 3 am geringsten.

Abbildung 12: Stärken und Schwächen Arbeitssituation (Mehrfachnennung, Angaben in Prozent)



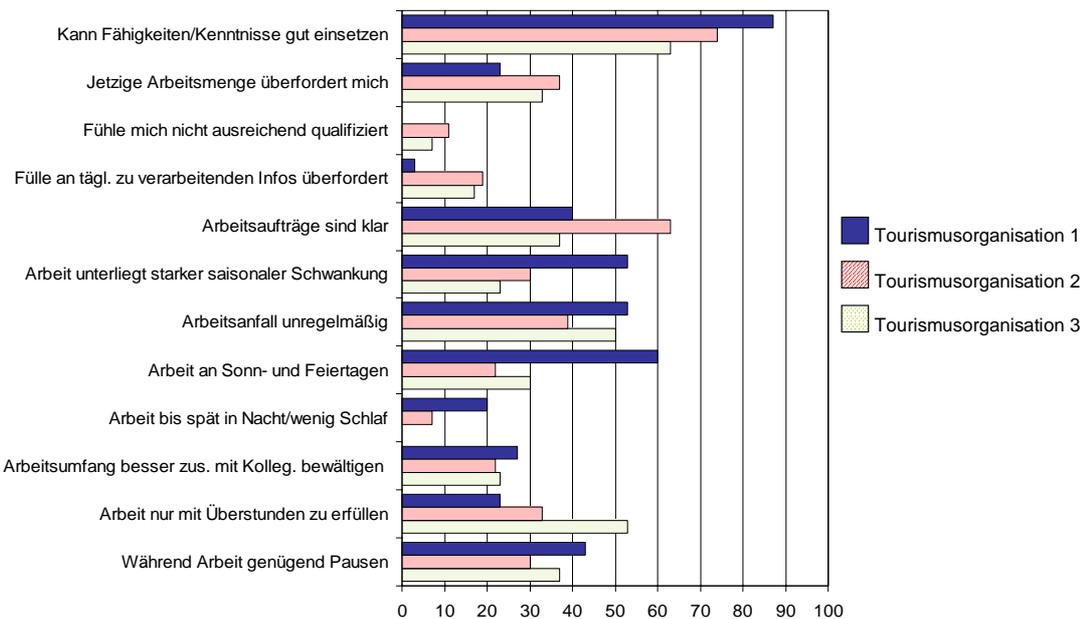
Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

In Regionen, in denen Teamarbeit, gegenseitige Information und voneinander lernen einen hohen Stellenwert einnehmen, sind auch die Zufriedenheit mit der Struktur der Organisation und der vermutete Erfolg des Teams in der Zukunft etwas höher.

Nur wenige der Mitarbeiter sind mit den derzeitigen Strukturen zufrieden. In allen drei analysierten Organisationen sind es unter 50 Prozent, was den Änderungsbedarf bei ihnen verdeutlicht. Die Unzufriedenheit mit den Strukturen hat folgende Ursachen:

- Häufige Arbeitsunterbrechungen bei konzeptionellen Arbeiten,
- Fehlende Rückzugsmöglichkeiten für die Entwicklung von Ideen, Projekten und Produkten,
- Fehlende Zeit für einen Erfahrungsaustausch unter den Kollegen,
- Steigender Arbeitsaufwand bei steigenden Kundenanfragen bei zu geringer Personaldecke,
- In Teilen Kommunikationsprobleme zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern.

Ein Großteil der Mitarbeiter kann in den drei Tourismusorganisationen seine Fähigkeiten/Kenntnisse gut einsetzen (vgl. Abbildung 12). Dementsprechend fühlt sich auch nur ein sehr geringer Teil der Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert. Die Arbeitsaufträge sind jedoch bei vielen Mitarbeitern nicht immer klar.

Abbildung 13: Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft (Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent)

Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

Generell schlägt die Saisonalität und damit unregelmäßiger Arbeitsanfall durch, so dass die Entzerrung des Personaleinsatzes über das Jahr verteilt in zunehmendem Maße eine nicht einfach zu lösende Aufgabe ist. Über Zeiterfassungsbögen soll künftig die Einteilung verbessert werden.

4.4.4 Fort- und Weiterbildung

Für die effizientere Bewältigung der anstehenden Aufgaben werden von den Mitarbeitern für die interne Organisation Schulungen im Bereich EDV, Internet und elektronisch gestützte Buchhaltung angestrebt. Der aktive und professionelle Umgang mit Gästen ist ein weiterer wichtiger Schulungsinhalt für die Mitarbeiter. Darunter ist ein häufig genannter Punkt, auf Beschwerden professioneller reagieren zu können bzw. als Person weniger Angriffsfläche zu bieten.

Für die künftige Ausrichtung werden tourismusfachliche Zusatzqualifikationen nachgefragt, um die berufliche Handlungskompetenz zu verbessern.

Bei den Mitarbeitern war ein hohes Interesse für Schulungen zu verzeichnen. Ziel sollte sein, die bisherigen Aktivitäten, die Mitarbeiter begleitend zu qualifizieren und zu verstärken. Jedes Engagement in diesem Bereich bringt motiviertere Mitarbeiter, welche mit dem Gelernten mehr Effizienz in die Arbeitsabläufe bringen, die letztendlich zu einer Steigerung der Professionalität der Organisationen nach innen und außen führen. Mehr Effizienz in den Arbeitsabläufen führt im Idealfall zu zeitlichen Freiräumen, die für innovative konzeptionelle Arbeiten, Produktentwicklung, Akquisition von Leistungsträgern und Sponsoren genutzt werden können. Schulungen sind

ein zentraler Aspekt für die Unternehmen. An diesem Bereich sollte mittel- und langfristig nicht gespart werden.

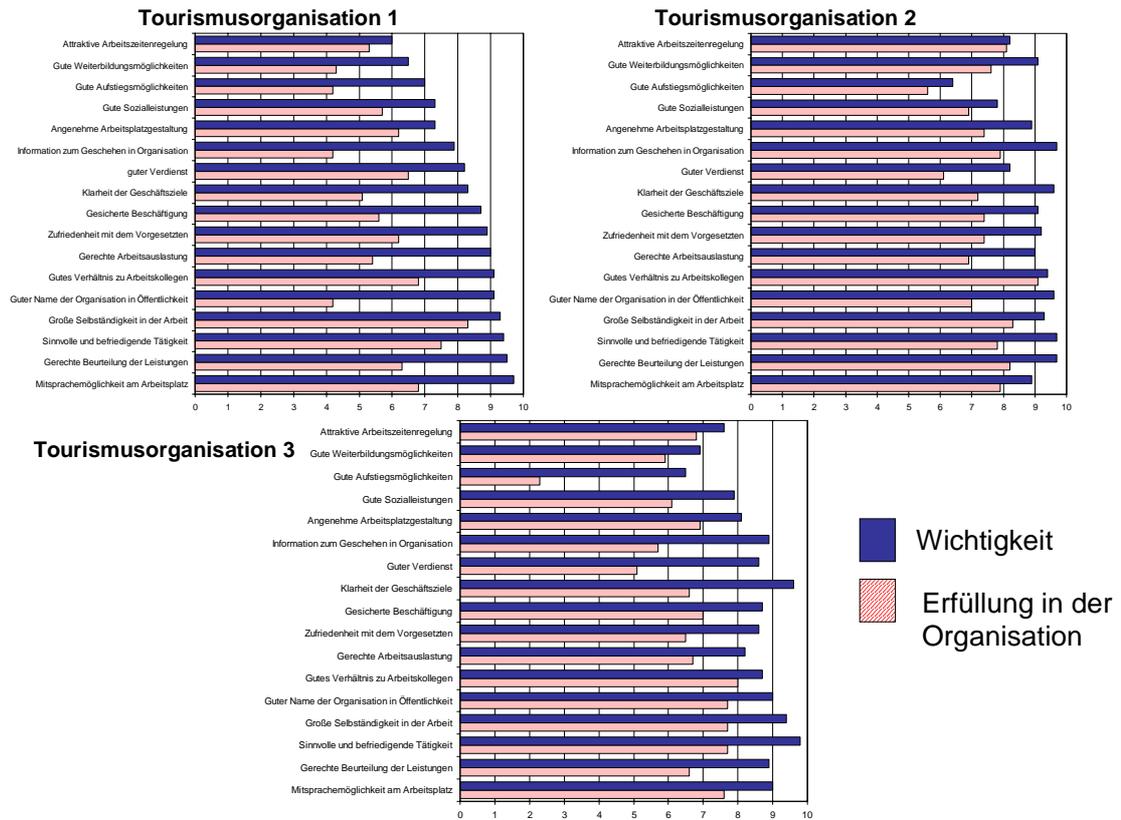
4.4.5 Motivation der Mitarbeiter

In den folgenden Abbildungen wird die Wichtigkeit bestimmter Faktoren für die Situation der Mitarbeiter sowie die Bewertung der tatsächlichen Erfüllung dieser Faktoren innerhalb der Organisation dargestellt. Auch hier lassen sich in den drei Organisationen Gemeinsamkeiten feststellen.

Von hoher Bedeutung ist, dass man eine sinnvolle und befriedigende Tätigkeit ausübt, dass eine hohe Selbstständigkeit bei der Arbeit vorherrscht, dass eine gerechte Beurteilung der Leistungen erfolgt und dass die Geschäftsziele klar definiert sind. Geringer werden gute Sozialleistungen und gute Aufstiegsmöglichkeiten eingestuft. An dieser Stelle sind keine anderen Erwartungshaltungen festzustellen, da die Teams ohnehin klein sind und umfangreiche Sozialleistungen eher von größeren Unternehmen in Aussicht gestellt werden. In Organisation 1 und 3 sind auch die Weiterbildungsmöglichkeiten von geringerer Bedeutung. Die tatsächliche Erfüllung der Faktoren ist naturgemäß niedriger. In allen drei Organisationen ist besonders bei dem Punkt Klarheit der Geschäftsziele eine starke Abweichung festzustellen. In der Tourismusorganisation 1 ist ebenfalls bei den Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie bei dem guten Namen der Organisation in der Öffentlichkeit eine deutliche Lücke zwischen Bedeutung und Erfüllung zu erkennen²⁹.

29

Was im einen oder anderen Fall auf negative Darstellungen in der Presse zurückgeführt wird.

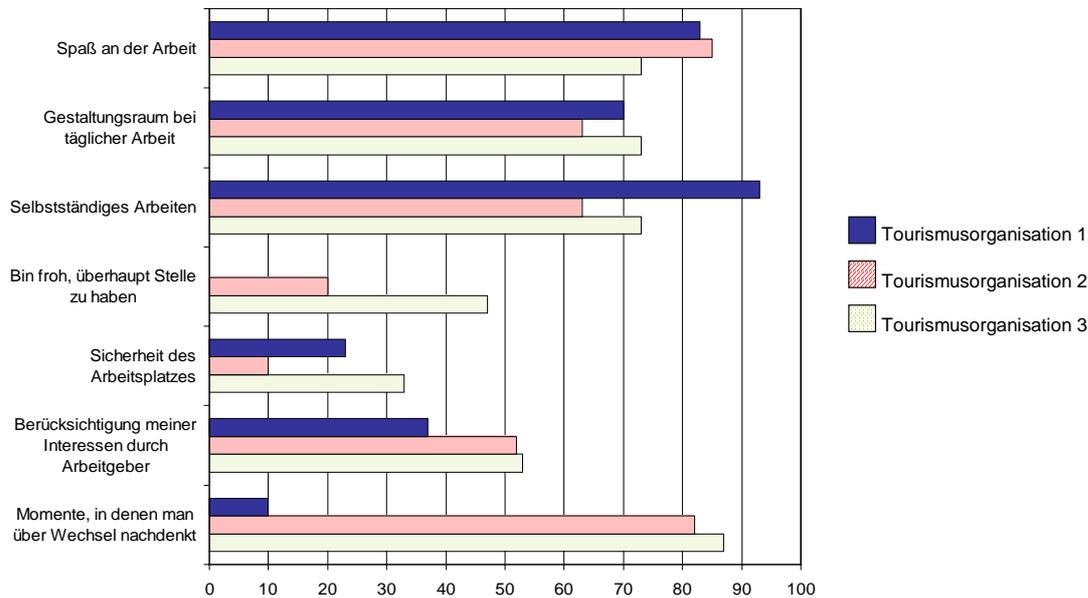
Abbildung 14 : Motivation Mitarbeiter (Mehrfachnennung, Bewertung Skala 1-10)

Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

Die Reputation der Organisation ist für die Mehrheit der Mitarbeiter einer der wichtigsten Gründe dort zu arbeiten.

Der Faktor Spaß an der Arbeit, zweifellos ein sehr wichtiger Faktor, ist in allen drei Tourismusorganisationen stark ausgeprägt (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 15: Vorstellungen über die eigene Zukunft in der Tourismusorganisation (Mehrfachnennung, Angaben in Prozent)



Quelle: Mitarbeiterbefragungen, *dwif* 2003 und 2004

Folgende ausgewählte Veränderungsfelder wurden in allen drei Organisationen festgestellt:

4.4.6 Auswahl Vorrangige Veränderungsfelder in den Organisationen

Veränderungsfeld: Online-Buchbarkeit und Internetseite

Die Website der Organisationen wird immer stärker eine wesentliche und erste Anlaufstelle für Gäste. Entsprechend steigen die Anforderungen u. a. an Funktionalität, Gestaltung und Informationstiefe. Das heißt im Umkehrschluss, dass **der Bereich Internet in den Tourismusorganisationen** langfristig nicht mehr nebenbei betrieben werden kann, sondern sukzessive **personell und technisch gestärkt werden muss**. Der Grund ist, dass neben der Pflege der Informationsdaten, Veranstaltungen etc. zusätzliche Leistungen für die Gäste, die Presse und die lokale Tourismuswirtschaft aufgebaut werden müssen, um up to date zu bleiben (Beispiele: Online Befragungen, Newsletter, Bilderdienst für die Presse, detaillierte Logfileanalysen – „Usertracking“; wer geht wie lange wo auf die Site etc.?). Das Bewusstsein, die Prioritäten entsprechend zu setzen, konnte durch das Change-Management in allen diesen Organisationen bestärkt werden.

Derzeit werden die Arbeiten im Internet mit der bisherigen Personalbesetzung fortgesetzt. Langfristig soll der Bereich mit Kollegen aus dem Team gestärkt werden, um den Ausbau und die Pflege zu gewährleisten. Die Pflege des derzeitigen Auftrit-

tes muss aber gesichert werden, denn die Imageschäden, die durch veraltete Seiten entstehen können, sind nur unter großem Aufwand wieder aufzuholen.

Die Bereitstellung der Buchbarkeit - on- und offline - wird für viele Betriebe zukünftig die Grundvoraussetzung für die weitere Zusammenarbeit sein. Ebenso wichtig wird die aufwendige Pflege der Informationen im Internet, denn immer mehr Reisende suchen qualifiziert aufbereitete Informationen besonders bei den offiziellen Tourismuseinrichtungen im Internet. Selbst wenn im Anschluss direkt beim Leistungsträger gebucht wird, liefern die Tourismusorganisationen die Vorinformationen, die maßgeblich sind für eine Buchung.

Ziel sollte es sein, die Tourismusorganisationen als kompetenten Vertriebspartner und Berater u. a. für Klein- und Kleinst-Unternehmen des Beherbergungsgewerbes zu etablieren, denn deren Existenz ist derzeit am stärksten bedroht.

Profitieren sollen nur die Betriebe, die Beratungs- und Vertriebsleistungen der Tourismusorganisationen aufgeschlossen gegenüberstehen. Man sollte sich von dem Anspruch verabschieden, es jedem Betrieb recht machen zu wollen. Angesichts der schnelllebigen Zeit und der immer ungeduldigeren und anspruchsvolleren Gäste kann nicht mehr auf jede Befindlichkeit von jedem Anbieter Rücksicht genommen werden. Kooperationsunwillige bremsen die dringend notwendige Entwicklungsgeschwindigkeit in Service, Qualität und Technologieanwendung.

Ferner muss vorangetrieben werden: Initiierung von Vertriebs- und Betriebskooperationen vorrangig bei den Privatvermietern zur Verminderung der Kosten und Risiken für Werbe- und Vertriebsausgaben in Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen.

Veränderungsfeld Erreichbarkeit:

Stellen Sie sich vor, Ihre Gäste bekommen alle Informationen über den gesamten Harz detailliert aus einer Hand bzw. einem Telefonhörer und dies zu den Tages- und Nachtzeiten, an welchen die hauptamtlichen Touristinformationen geschlossen haben. Oder Sie schalten einen erfolgreichen Fernsehspot - die Telefonanrufe gehen nach Einblendung **einer** Telefonnummer erfreulich stark nach oben. Dafür steht am Ende der Leitung entsprechend das ausgebildete Team.

Viele Gäste wollen noch mehr wissen als das, was auf der Website oder in den Prospekten steht. Sie wollen einfach wissen, ob die betreffende Region oder der Ort ansprechbar ist und rufen an. Da gibt es doch nichts Schöneres als nicht zu hören „please hold the line“ oder wählen Sie die 3, dann die 5, dann die 7, sondern man hat eine echte Stimme am anderen Ende. Über 80 Prozent der Buchungen laufen heute noch über das Telefon. Gleichwohl steigt die Zahl der Spontan- und Kurzurlauber, die spontan online buchen wollen.

Neben der reinen Geschäftsanbahnung durch direkte Kundeninformationen und Prospektversand können den Kundenwünschen entsprechende überörtliche, individuelle Pakete geschnürt und verkauft werden. Hierfür ist die weitere Vernetzung des bereits eingeführten IRS und ggf. eine Verknüpfung zum Landessystem erforderlich.

Die Organisation fungiert damit als zentrale Anlaufstelle für alle Zielgruppen, die an einem Aufenthalt in der Region interessiert sind und denen so die Möglichkeit eröffnet wird, die gesamte Aufenthaltsplanung mit nur einem Partner abwickeln zu können.

Veränderungsfeld Informationsfluss/ interne Kommunikation:

Die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung war in allen drei Organisationen ein wichtiges Thema. Abstimmungsprobleme bei der Messeplanung, der Nutzung des Dienstwagens, Urlaubsvertretungsregelungen, Projektannahme (Anzahl und Umfang) und Präsenz am Counter – um nur einige Themen zu nennen – bargen in allen Fällen Konfliktpotenzial. Als erste Maßnahmen wurden eingeleitet:

- Interne Versendung wichtiger Infos für alle Mitarbeiter.
- Hat ein einzelner Mitarbeiter wiederum eine wichtige Information, so sendet er diese ebenfalls an alle/ oder bei Spezifika entsprechend an die relevanten Kollegen.
- Regelmäßige Dienstbesprechungen.
- Während der Geschäftswoche sind nach Möglichkeit Freiräume einzurichten für kurze, bilaterale Abstimmungsgespräche, um frühzeitig auf Probleme in Projekten oder bei anderen Aufgaben reagieren zu können.

Häufig wurde auch der „Abstand“ zur Geschäftsleitung thematisiert. Ein Grund, warum viele nicht das Gespräch gesucht haben oder nur selten bei wichtigen Anliegen die Geschäftsführung aufsuchen. Umgekehrt waren den Geschäftsführern interne Probleme in dem herausgearbeiteten Umfang häufig nicht bekannt bzw. wurden nicht auf die Prioritätenliste gesetzt. Anmerkungen wie „wieso, das läuft doch“ oder „in der Ausprägung hätte ich nicht damit gerechnet“ bestätigten dies.

Auch wenn es an dieser Stelle nicht außergewöhnlich klingt, die meisten Probleme sind in den Organisationen dadurch entstanden, dass man untereinander zu wenig redet oder nicht zuhört, wenn über etwas informiert wird. Die Neueinführung von Dienstsitzungen bzw. die Reformierung der vorhandenen Sitzungen, dergestalt, dass jeder einfacher die Gelegenheit bekommt über Projekte, Überlastsituationen aber auch über Positives zu berichten etc., führten schon kurz nach der Einführung oder Änderung zu erkennbaren Verbesserungen in der internen Kommunikation.

Die Kommunikation Geschäftsführung – Mitarbeiter ist ein vielschichtigeres Anliegen. Hier wurden konkret Fragen zum Führungsstil angesprochen, der Umgang mit fachlichen aber auch privaten Problemen bei den Mitarbeitern, der „Ton“ bei Sitzungen und Einweisungen oder die Frage wie hoch der Betreuungsaufwand, weniger das Controlling, der anstehenden Aufgaben auszusehen hat. Über Feedbackschleifen seitens der Mitarbeiter aber auch durch Gespräche mit der Geschäftsleitung konnten relativ schnell Stausituationen aufgelöst, die gegenseitige Wahrnehmung präzisiert und neue Anerkennungen und Respektierungen herausgearbeitet werden.

Das Arbeitsklima konnte an den Stellen, an welchen durch eine mangelnde Kommunikation oder durch mangelnde Informationsflüsse Reibungspunkte entstanden sind, durch Ansprache und Beseitigung dieser in relativ kurzer Zeit verbessert werden.

4.4.7 Der Aufbau einer Destinations-Management-Agentur (DMA)

Abgesehen von der geringen und häufig nicht zureichenden Personal- und Kapitalausstattung ist langfristig dafür Sorge zu tragen, dass die E-Business-Idee in die Unternehmensführung der Tourismusorganisationen eingebettet wird. Selbst wenn Systeme³⁰ gekauft werden, die nicht den gesamten Leistungsumfang der elektronischen Abbildung aller relevanter Geschäftsabläufe garantieren – Controlling, Kundendatei, Reservierungsdaten, Zeiterfassungen etc. –, ist der Trend nicht mehr aufzuhalten, dass wesentliche unternehmensübergreifende Vorgänge elektronisch gestützt werden.

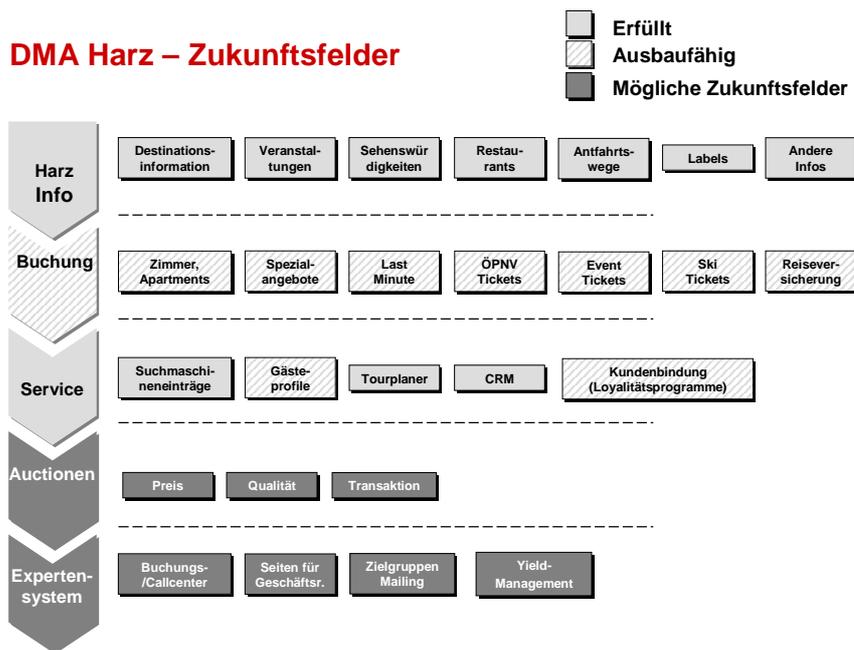
Angelehnt an die Zukunftsvision des Tiroler Tourismusverbandes wurde eine neue Generation eines integrierten Destinationsmarktplatzes für den HVV – hier die Destinations-Management-Agentur (DMA) Harz – entwickelt (vgl. Abbildung 15).

Dabei lassen sich folgende Zukunftsfelder in der Organisation und Struktur, nicht nur in der Destination Harz, ableiten:

- **Erstens:** Von der Abfrage von Informationen bis zur Online-Buchung wird alles in einem System abgewickelt. Systembrüche wie im Bereich Ticketing - verschiedene Systeme auf verschiedenen Rechnern - sollten von Anfang an vermieden werden beim Auf- und Ausbau Internet/IRS.
- **Zweitens:** Umfangreichere Kundendaten – nicht nur die Adresse, sondern auch die Vorlieben, der Familienstand, die Aktivitäten – werden gesammelt, um gezielter Mailingaktionen durchführen zu können (Customer-Relation-Management). Hier zeigt sich der bereits begonnene Weg der Organisationen, das Internet (das geplante IRS) für den Aufbau von Kundendaten zu benutzen.
- **Drittens:** Destinationen sind auf allen Kanälen erreichbar (Fax, Telefon, online).

- **Viertens:** Es wird eine einheitliche, marktgerechte und transparente Preispolitik für Tourismusleistungen angestrebt (Yield Management: den besten Ertrag zum besten Zeitpunkt). Hier sind Potenziale für einen neu zu definierenden Beratungsauftrag für die Organisationen mit dem Ziel, den Leistungsträgern Empfehlungen für die Preisgestaltung zu geben. Denn bei den Organisationen bündeln sich mehr Marktkenntnisse als bei einzeln operierenden Beherbergungsbetrieben.

Abbildung 16: Die neue Wertschöpfungskette für Onlinegäste am Beispiel HVV



Quelle: J. Margreiter, Vortrag auf der Enter in Helsinki, 2003 (verändert durch *dwif* 2004)

Die Gefahr für Destinationen bleibt bestehen, dass kommerzielle Online-Anbieter weitere neue Online-Möglichkeiten entdecken und Produkte der Destination vertreiben. Diese Anbieter werben für eine begrenzte Anzahl von Produkten, die hohe Kommissionen oder Werbeeinnahmen versprechen.

Die Chancen für Destinationen bestehen darin, dass kommerzielle Onlineanbieter nur eine begrenzte Anzahl an Informationen über die Stadt und Region anbieten. Destinationen können letztendlich den Wert für die Gäste steigern, indem sie folgende Dienstleistungen (weiter) anbieten:

- Wertneutrale Information hoher Qualität, die auf lokalem Wissen basiert,
- Kaufmöglichkeiten, inklusive individuell zusammengestellter Pakete,
- Spezielle exklusive oder preislich attraktive Angebote.

Es sollte über die Möglichkeiten nachgedacht werden, alternative Distributionskanäle anzubieten durch Partnerschaften mit Online-Reisebüros, allgemeinen

Suchmaschinen, Hotelplattformen und anderen erfolgreichen Onlineanbietern mit größeren Reichweiten.

Das Web ist längst eine primäre Informationsquelle für die Reiseplanung. Das erste und offensichtlichste Ziel ist die Maximierung der Anzahl der Gäste und Online-Käufer, die direkt die Seite der Tourismusorganisationen besuchen. Die Anzahl an Besuchern der Seite wird stark von den Fähigkeiten abhängen, geschickt die Internetpräsenz auf dem elektronischen Marktplatz zu platzieren.

All diese Aktivitäten führen dazu, dass die Reaktionszeiten auf Kundenanfragen verkürzt, passgenauere Angebote erstellt und künftige Gästegruppen professioneller erschlossen werden. Das „System“ hat dabei eine strategisch wichtige Rolle. Dieses kann jedoch nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter entsprechend geschult werden. Die Motivation der untersuchten Teams ist bereits vorhanden, wie auf den vorherigen Seiten festgestellt. Was hier wie eine Selbstverständlichkeit klingt, ist nicht auf das Bundesgebiet übertragbar. Vielerorts herrschen Fluktuationsprobleme, finanzielle Engpässe für Schulungen, technische Probleme, sodass der erforderliche Servicelevel in der einen oder anderen Destination nicht erreicht wird.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger für die Destination, bei allen wichtigen Planungen im Vermittlungsgeschäft folgende Entwicklungen im Auge zu behalten:

- Die Zahl und der Aktionsradius der Direktanbieter (z. B. HRS, hotel.de) nehmen zu. Die strategische Positionierung der Tourismusmarketingorganisationen im Vermittlungsgeschäft wird komplexer und härter.
- Der Beherbergungsbetrieb von heute wird durch die wachsende Zahl von möglichen Vertriebswegen (derzeit rund 250!) dazu gezwungen, zum „Broker“ seiner eigenen Betten zu werden. Ein Kontingent zu HRS, eines zu DIRS21, das nächste zu Travelocity, eines direkt an den Stammkunden und eins zur Tourismusmarketingorganisation. Er hat mehrfachen Pflegeaufwand. Darunter leidet die Datenqualität, da der Beherbergungsbetrieb immer weniger Zeit hat, die Daten zu pflegen.

Heute ist teilweise ein Umdenken zu beobachten und das ist Change und gleichzeitig Ansatzpunkt für Destinationen (Orte und Regionen). Gerade die kleineren Anbieter kommen wieder auf die örtlichen Tourismusvermarkter zurück. Dort kennen sie die Mitarbeiter und geben ihr Kontingent dort hin, natürlich unter der Voraussetzung, dass die Tourismusorganisationen sich im Vermittlungsgeschäft professionalisieren und die Provisionssätze (aus ihrer Sicht) auf ein akzeptables Maß reduzieren. Solange jedoch die Kosten für eine durch eine öffentliche Tourismusorganisation durchgeführte Buchung – mangels kritischer Masse an meldenden Leistungsträgern – hoch ist, ist der Aufbau und die Pflege von Reservierungssystemen ein Zuschussgeschäft. Der Break-Even-Punkt kann nur erreicht werden, wenn eine höhere Zahl von

Leistungsträgern akquiriert wird, die unaufgefordert ihre Belegt- und Freimeldung zum System der Tourismusorganisation melden.

Die Einführung eines IRS kann jedoch nicht nur unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet werden, denn die Notwendigkeit ein IRS vorzuhalten ist unstrittig. Die Gäste haben heute immer weniger Verständnis dafür, wenn Reservierungen und Buchungen zu lange dauern, oder überhaupt nicht professionell durchgeführt werden können. Außerdem ist das I von einem IRS – die Information – der entscheidende Zusatznutzen, denn öffentliche Tourismuseinrichtungen dienen nach wie vor als die mit am wichtigste und vertrauenswürdigste Informationsquelle für Reisende im In- und Ausland.

Eine wesentliche Komponente, die bisher in der Euphorie über Online-Buchbarkeit und Internet untergeht, ist die Frage, ob die Datenhoheit (Stammdaten, Informationsdaten) bei den Tourismusorganisationen gehalten werden soll, um eine neutrale Qualitätskontrolle der Stamm-, Buchungs- und Informationsdaten von den Anbietern aufrecht zu erhalten. Es nützt dem Gast sehr wenig, wenn er auf der Internetmaske bescheinigt bekommt, dass das Hotel in Bahnhofsnähe ist, in der Realität aber 10 km dazwischen liegen.

Sollte es erklärtes Ziel bleiben, diese Strukturen nach wie vor in ihren Kernaufgaben (u. a. Vermittlungsgeschäft) zu unterstützen, kann das die Chancen verbessern, einen reibungslosen Datenfluss zwischen den Beherbergungsbetrieben und den Vermittlern zu initiieren, um als Vermarktungsorganisationen der Städte und Regionen zu wachsen.

Zuletzt ist nicht die Frage entscheidend, welche Technik und auch nicht welcher Anbieter dieser Technik gerade opportun sind, sondern welche Strukturen notwendig sind, um diese Technik erfolgreich anzuwenden. Eine gestärkte Struktur in den Tourismusorganisationen macht diese als Verhandlungspartner stärker gegenüber Reiseveranstaltern und anderen Zwischenhändlern. Und hier setzt der Change-Management-Gedanke an.

4.5 Einsatzmöglichkeiten Change-Management – Abschließende Beurteilung

Landläufig wird die Bezeichnung „Change-Management“ als Modebegriff neben weiteren Beratungsansätzen wie Balanced-Score-Card oder die Einführung von Methoden nach Kaizen abgetan. Hier geht es nicht um Begrifflichkeiten, einen Methodenstreit oder um Modeströmungen. Change-Management hat hier schlicht die Bedeutung, Veränderungen in einer Organisation einzuleiten bevor es zu spät ist bzw. Wettbewerber die eigene Organisation in Bedrängnis bringen. Man soll nicht mehr reaktiv, sondern proaktiv am Markt operieren. Angesichts der sinkenden Budgets in den Landes-, Kreis- und Kommunalhaushalten kann der Ansatz unter anderem nach neuen Einnahmequellen zu suchen, hauptsächlich unter Zuhilfenahme

der Kenntnisse des eigenen Personals, nur die Konsequenz sein. Unabhängig davon, wie man eine Organisations- und Strukturberatung in einer Organisation nennt – hier stehen **nicht die Bilanzen im Mittelpunkt, sondern die Mitarbeiter der Unternehmen**, ohne deren Engagement die besten Zielvorgaben nicht eingehalten werden können. Damit ist man bei den Stärken des hier - am Beispiel des Pilotpartners Harz - entwickelten Change-Management-Verfahrens:

- Aufbau auf den langjährigen Erfahrungsschatz der Mitarbeiter,
- Förderung („Herauskitzeln“) der Innovationspotenziale innerhalb eines Teams,
- Stärkung des Teamgedankens,
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Team,
- Sensibilisierung der Geschäftsleitung in ihrer Wirkung auf das Team,
- Erhöhung der Motivation, neue Herausforderungen anzunehmen,
- Verbesserung des Arbeitsklimas,
- Sensibilisierung für Zukunftsthemen und wie diese angegangen werden können,
- Effizientere Gestaltung von Prozessabläufen,
- Verstärkte Nutzung neuer Technologien,
- Förderung der gegenseitigen Akzeptanz,
- Beförderung der Teilnahme an Schulungen zur Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit,
- Implementierung eines Verfahrens zur permanenten Verbesserung innerhalb der Organisation, auch nach Rückzug der externen Beratung.

Als Nachteil eines Change-Management Verfahrens kann der hohe und kostenintensive Zeitaufwand in der Einführungsphase – insbesondere für die Intensivinterviews – genannt werden. Gerade an dieser Stelle war aber das Feedback der meisten Gesprächsteilnehmer am höchsten. Man hätte endlich mal die Möglichkeit, eigene Gedanken zum Unternehmen und zur eigenen Zukunft zu Papier zu bringen. Die Neutralität ist gewahrt, sodass auch kritische Äußerungen möglich sind. Unausgesprochene Dinge kommen „endlich mal auf den Tisch“. Ein „klärendes Gewitter“ bei der gemeinsamen Lösung von Konflikten, kann die Arbeitsfähigkeit des gesamten Teams schneller als bei den „üblichen“ Verfahren wieder herstellen. Als angenehmer Nebeneffekt wurde immer wieder die Stärkung des Teamgeistes erwähnt.

Selten wurde das Verfahren mit „Nabelschau“ oder „Debattierklub“ kritisiert, denn zu hoch war das Bedürfnis nach Austausch, nach Klärung von Konflikten, was die

wesentliche Voraussetzung ist, die eigene Struktur bezogen auf ihre Effizienz zu überdenken und um künftige Aufgaben unvoreingenommen und mit Elan anzugehen.

In allen drei Tourismusorganisationen wurde das Verfahren sehr positiv aufgenommen. Konkrete Umsetzungen in den zentralen Bereichen Personal, Technik und Marketing wurden in allen Organisationen durch das Verfahren beschleunigt.

ChangeManagement ersetzt nicht die Führungsaufgaben der Geschäftsleitung. Prozessabläufe in den Arbeitsabläufen werden auch nicht von heute auf morgen revolutioniert. Vielmehr soll Change-Management Impulse geben, um die eigene Sicht in Richtung Wettbewerb zu schärfen, um mit Bordmitteln auch in Zukunft „gut aufgestellt“ zu sein.

Im weiteren Sinne ist es eine Gegenantwort auf Rationalisierungsmaßnahmen, die in anderen Branchen immer mehr gut qualifizierte Arbeitnehmer freisetzen. Nicht nur im Tourismus, aber speziell in dieser Branche ist eine hohe Fluktuation von Personal nicht zielführend, da jahrelang aufgebautes Know-how über die Region, über die Orte, über die Befindlichkeiten der Leistungsträger und Mitglieder eines Tourismusverbandes einfach „wegbrechen“ würde. Diese Dienstleistungsbranche braucht Kontinuität bei der Personalplanung. Und so wird der hier vorgestellte Ansatz des „Change Managements“ verstanden. Er arbeitet die Stärken aus den eigenen Reihen der Teams der Tourismusorganisationen heraus, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu halten!

5 Die Anforderungen der Kunden – Herangehensweise und Ergebnisse einer Nutzerbefragung im Internet

5.1 Einführung: Charakteristika von Online-Erhebungen

Mit dem Aufstieg des Internet, den dadurch ermöglichten vielfältigen Formen der Informationsverbreitung und Informationsabfragen, hat sich in den letzten fünf bis zehn Jahren in der empirischen Sozialforschung eine neue Datenerhebungstechnik herausgebildet – die Umfrage im World Wide Web. Auf den ersten Blick ergeben sich zahlreiche Vorteile: So lassen sich Befragungen mit relativ geringem finanziellen Aufwand durchführen. Grundsätzlich kann eine hohe Zahl möglicher Teilnehmer angesprochen werden, weil die Postanschrift nicht bekannt sein muss. Im Vergleich zu telefonischen Umfragen ist der Zeitaufwand geringer. Auch in technischer Hinsicht scheint sich der Aufwand eine Befragung im Internet durchzuführen, im Rahmen zu halten.

Den Vorteilen von Online-Befragungen stehen aber auch problematische Aspekte gegenüber. In der wissenschaftlichen Diskussion bestehen Zweifel über die Qualität der auf diese Weise erhobenen Daten. Insbesondere wird die Repräsentativität in Frage gestellt. Ein anderes Problem sind Verzerrungen, die durch Stichproben auftreten (können). Es betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse: Inwieweit lassen Untersuchungsresultate auf der Basis Online erhobener Daten Schlussfolgerungen für die Grundgesamtheit zu?

Ein fundamentales Prinzip der herkömmlichen Befragung ist, dass die Zusammenstellung von Stichproben auf dem Zufallsprinzip beruht. Stichproben bilden eine Teilmenge einer Grundgesamtheit, die abhängig von den verfügbaren Ressourcen (Finanzen und Zeit) zusammengestellt wird und sich am Forschungsziel orientiert. Wesentliche Frage in diesem Zusammenhang ist nun, aus welchen Personen oder „Fällen“ eine Grundgesamtheit zusammengestellt ist. In Bevölkerungsumfragen zum Beispiel werden Fälle aus einer Grundgesamtheit mit einer bekannten Wahrscheinlichkeit in der Probe gezogen. Vorteil dieses Verfahrens ist, dass erwartungstreue Schätzungen zur Verteilung der Häufigkeiten möglich werden. Auch bei telefonischen Befragungen wird jeder ‚Fall‘ mit einer bekannten Wahrscheinlichkeit ein zu befragender Teilnehmer einer Stichprobe. Da inzwischen ‚fast jeder‘³¹ über einen Telefonanschluß verfügt, ist die Chance einer systematischen Verzerrung der Fälle ohne Telefonanschluß erheblich reduziert. Andererseits sind die Zahlen der Internet-

³¹ Bereits 1988 kannte Westdeutschland eine Telefondichte, d.h. eine Ausstattung privater Haushalte mit Telefonanschlüssen, von 92 Prozent. Siehe hierzu Frey et al (1990): Telefonumfragen in der Sozialforschung. Opladen, S. 35, zitiert nach Batinic, B.; Werner, A.; Gräf, L.; Bandilla, W. (Hrsg.) (1999): Telefonumfragen in der Sozialforschung. Methoden, Techniken, Befragungspraxis. Opladen 1999, S. 10.

nutzer in fast allen Regionen in den letzten Jahren rasant gestiegen. Zumindest mittelfristig ist davon auszugehen, dass sich die Zahl der Internetnutzer denen anderer Dialogformen angleicht. Im Unterschied zu Befragungen im WWW sind Grundgesamtheit („population“) und deren Merkmale hier ziemlich genau definiert.

Die Teilnehmer bei einer Befragung, die öffentlich im Internet zugänglich ist, beziehen sich quasi selbst in die Stichprobe mit. ein: es tritt eine Selbstselektion auf. Auch die Verweigerung stellt ein häufiges Phänomen dar. Sie ist aber bei traditionellen Erhebungen eine Reaktion auf eine Bitte oder Aufforderung. Der zu Befragende ist in dem Auswahlverfahren nicht aktiv. Bei einer Online-Befragung ist dagegen die Passivität des Teilnehmers aufgehoben, denn von potenziellen Teilnehmern muss die Erhebung im Internet „gefunden“ werden.

Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass eine Erhebung in Internet auch Kosten (Gebühren für die Verbindung, den Provider, etc.) für die Beteiligten zu Folge hat. Diese Umstände führen dazu, dass Nutzer aus Kostengründen die Teilnahme nicht in Betracht ziehen. Die Tendenz besteht, dass diese Gruppen in WWW-Befragungen unterrepräsentiert sind. Ein anderer Aspekt ist die Motivation oder auch das Interesse potenzieller Personen, an solchen Umfragen teilzunehmen. Auch hieraus können Verzerrungen resultieren.

In der empirischen Sozialforschung wird den Methoden der Online-Datenerhebung durch die unkontrollierbare Stichprobenauswahl und die durch die Selbstselektion einhergehenden Verzerrungen kritisch hinterfragt. Allerdings ist das Internet mittlerweile ein weit verbreitetes Medium zumindest in den Industriestaaten.³² Bandilla³³ folgert daraus, dass sich diese Methode der Datenerhebung für spezielle Fragestellungen, experimentell ausgerichtete Studien oder als Ergänzung zu methodisch-technisch auf einer anderen Weise erhobene Daten durchaus nutzen ließe. Dies gilt nach Einschätzung der Autoren insbesondere für Befragungen im Tourismus: Es sei die These gewagt, dass die Gruppen der Internetnutzer und der Reisenden durch zahlreiche Merkmale miteinander verbunden ist.

Ein spezifischer Anwendungsbereich ist beispielsweise die Marktforschung, die an erster Stelle bestrebt ist „Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen“ zu sammeln.³⁴ In einem zweiten Schritt folgt die Aufbereitung, Analyse und Interpretation

³² Cobanoglu, C. Warde, B. and Moreo, P. (2001): A comparison of mail, fax and web-based survey methods. In: *International Journal of Market Research*, 43 (4), 441-452, zitiert nach Parker, S., Schroeder, M. J. and Fairfield-Sonn, James W.: *Advantages of Online Surveys*. Foresight Survey Support International, Inc.:
Über: <http://www.surveysupport.com/kcenter/planning/WhySurveyOnline.pdf>.

³³ Bandilla, W. (1999): WWW-Umfragen – Eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung). In: Batinic, B.; Werner, A.; Bandilla, W. (Hrsg.), a. a. P., S. 18.

³⁴ Vgl. Pepels, W. (1997). *dtv-Lexikon der Marktforschung*, Seite 191.

der erhobenen Daten. Zielstellung, Zielgruppe, Marketinginstrumente und Untersuchungsraum führen zur Diversifizierung der Marktforschung. So lassen sich beispielsweise Absatzmarktforschung, Beschaffungsmarktforschung, Preisforschung, Finanzmarktforschung und Arbeitsmarkt-Forschung unterscheiden.

In der Marktforschung werden Online-Befragungen auf Grund der Kosteneffizienz (und niedriger Kosten in der Handhabung, Erstellung und Gestaltung des Internetfragebogens sowie anderssprachige Versionen) und der durch die Technologie ermöglichten Bequemlichkeit (dadurch auch geringere Fehlerquote bei der Eingabe der Daten) zunehmend genutzt. Die dabei angewandten Methoden und ‚tools‘ erleichtern die Durchführbarkeit sowohl für die Untersucher als auch die Respondenten der Befragung (Nutzung der Maus, Computer-Geschwindigkeit). Durch die rasche Verbreitung der Internetanschlüsse und die starke Zunahme der Internetnutzer hat die Kritik an Befragungen im Internet, insbesondere die mangelnde Repräsentativität ein wenig an Bedeutung eingebüßt. Die Chance einer so genannten ‚bias‘ oder Verzerrung in der Umfragebeteiligung hat sich dadurch verringert.

Außerdem ermöglicht die computergestützte Befragung eine schnellere Verarbeitung und Aufbereitung der erhobenen Daten. Die Eingabe der Daten entfällt. Häufig stellen Software-Lösungen direkt Ergebnischarts bereit, mit denen der Verlauf der Befragung kontinuierlich verfolgt und ggf. gesteuert werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass Teilnehmer an Webbasierten Umfragen nicht nur mehr Fragen beantworten, sondern, dass sie den Fragebogen auch vollständiger beantworten: Es gibt Hinweise, dass sich im Vergleich mit konventionellen Befragungen der Anteil der unbeantworteten Fragen (keine Angabe) mit dieser Art der Erhebung reduzieren lässt.³⁵

Ein weiterer Vorteil der Online-Befragung ist die Kürze der Zeit für Befragungen. Untersuchungen registrieren – beispielsweise nach einem Anschreiben per E-Mail oder über einen E-Mail-Newsletter – eine Reduktion der Beantwortungszeit: 25 Prozent der Online-Fragebögen wurden bei früheren Untersuchungen, die im Sinne der Potenziale von Online-Befragungen umfassend analysiert wurden, am gleichen Tag zurückgesandt, während die Hälfte der Fragebögen bis zum fünften Tag nach der Veröffentlichung eintraf. Auch aus einer anderen Untersuchung ging hervor, dass der fünfte Tag ein Grenzwert zu sein scheint.³⁶ Zum Vergleich: Die Beantwortungs-

³⁵ Church, A. (2001): Is there a method to our madness? The impact of data collection methodology on organizational survey results. In: *Personal Psychology*, 54 (4), 937-969, zitiert nach Parker, S., Schroeder, M. J. and Fairfield-Sonn, James W., a. a. O.

³⁶ C Cobanoglu, C. Warde, B. and Moreo, P., a. a. O. sowie Shannon, D. and Bradshaw, C. (2002): A comparison of response rate, response time, and costs of mail and electronic surveys. In: *The Journal of Experimental Education*, 70 (2), 179-187. Zitiert in: Parker, Sharon,

zeit herkömmlicher Fragebögen (gedruckter Fragebogen mit Versand über den normalen Postweg) betrug im Durchschnitt 16,5 Tage. Dieses Reaktionsmuster hat natürlich Folgen für die Verwaltung der Online-Umfragen: Bearbeitung, Berichterstellung und die Verfügbarkeit können zeitlich erheblich verkürzt werden. Faktoren, die in der Wirtschaft oder bei kurzfristigem Handlungsbedarf eine große Rolle spielen.

Ein anderer Vorteil besteht darin, dass Internetbefragungen vergleichsweise einfach in mehreren Sprachen durchgeführt werden können. Die standardisierten Ergebnisse lassen sich einfach in einer gemeinsamen Datei erfassen und auswerten.

5.2 Argumente für Befragungen im Internet zugunsten des touristischen Marketings

In den letzten Jahren ist nicht nur der Zahl der Internetnutzer, die touristischen Webseiten besuchen, stark gewachsen. Auch die E-Business hat an wirtschaftlicher Bedeutung in diesem Wirtschaftszweig zugenommen. E-Business ist somit stärker in den Blickpunkt der Akteure gerückt, und gilt natürlich auch für die informationellen und kommunikativen Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager.

Häufig sind die Kunden anonym – gerade im Internet. Hier sind Online-Befragungen ein geeignetes Instrument, mehr über potenzielle Kunden und deren Bedarfe bzw. Präferenzen zu erfahren. Bislang nahmen die Gestaltung und die Struktur der Webseiten in der Vergangenheit aber wenig Rücksicht auf die Interessen der Besucher der Internetpräsenzen. Auch über die Motive, Tourismus-Webseiten zu besuchen und online zu buchen und zu reservieren, war und ist vergleichsweise wenig bekannt. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes „Zukunftverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ eine Befragung konzipiert, in deren Mittelpunkt die Kundensicht stand.

Welche Gründe bewegen Reisende, nicht bei einem Veranstalter zu buchen, sondern aktiv im World Wide Web die Angebote der Tourismusmarketinggesellschaften zu recherchieren? Welche Nutzertypen können dabei unterschieden werden? Welches Leistungsspektrum müssen Internetpräsenzen aufweisen, damit Kunden online reservieren oder buchen? Bestehen unterschiedliche Bedarfe je nach Herkunftsland des Kunden? Welches sind die Beweggründe für den Besuch der Webseite? Welche Informationen werden erwartet? Welche Dialogangebote sollten geschaffen werden? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der ersten Online-Befragung zum Thema „Benutzerfreundlichkeit von Internetpräsenzen der Destinationen“, die über die Internetpräsenzen von zwei der im Projekt beteiligten Regionen und gleichzeitig in

Kooperation mit der Welt Tourismus Organisation über andere europäische Internetangebote von vergleichbaren Organisationen durchgeführt wurde.

5.3 Methodik

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurde ein Fragebogen mit insgesamt fünfzehn Fragen entwickelt, die in den vier Sprachen deutsch, französisch, englisch und spanisch über die Webseite des IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung veröffentlicht wurde. Der Fragebogen konnte direkt in die Internetpräsenzen der beteiligten Nutzer eingebunden werden. Allerdings bildete die Durchführung über ein unabhängiges Forschungsinstitut ein wichtiges Merkmal der Untersuchung. Die Nutzer sollten versichert werden, dass ihre Daten vertraulich behandelt wurden und der Datenschutz in allen Phasen berücksichtigt würde. Hierzu wurden in allen Sprachen auch die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen veröffentlicht. Die Dauer der Befragung betrug mindestens vier Wochen. Allerdings lief die Online-Befragung auf den beiden deutschen Internetangeboten deutlich länger. Die Auswertung erfolgte hier nach ca. neun Monaten, nachdem insgesamt 1.500 sehr gut ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden konnten.

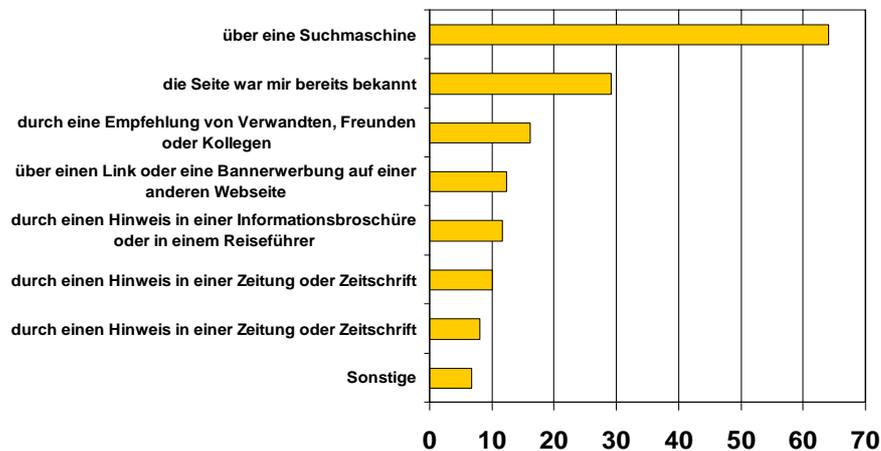
5.4 Ergebnisse der Online-Befragung

Die ersten Fragen, die es zu beantworten galt, bezogen sich denn auch auf einen ersten Versuch die Besucher der Webseiten zu beschreiben sowie ihre Informationsbedarfe zu erfassen.

Der Großteil der Befragten kam mit ca. 40 Prozent aus Deutschland. Der Anteil der Briten betrug 14 Prozent, der der Skandinavier 12 Prozent und der der Nordamerikaner (USA und Kanada) insgesamt 13 Prozent. Insgesamt stellten die Europäer das überwiegende Kontingent der Beteiligten. Betrachtet man die Altersangaben der Befragten, dominieren die Altersgruppen zwischen 20 bis 40 (ca. 30 Prozent) sowie über 40 bis 60 Jahren (ca. 25 Prozent). Unter 20 Jahren waren ca. 20 Prozent der Befragten, über 60 Jahre ca. 5 Prozent. Männer waren mit 55 Prozent etwas stärker vertreten als Frauen.

Abbildung 17: Wie haben Sie diese Webseite gefunden?

Wie haben Sie diese Webseite im Internet gefunden? Mehrfachnennungen möglich

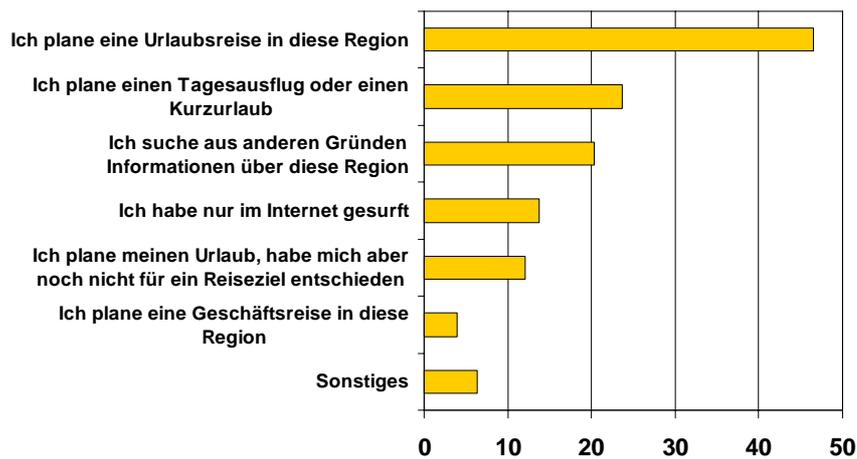


n = 1500

Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 18: Gründe zum Besuch dieser Webseite

Warum besuchen Sie diese Webseite? Mehrfachnennungen möglich



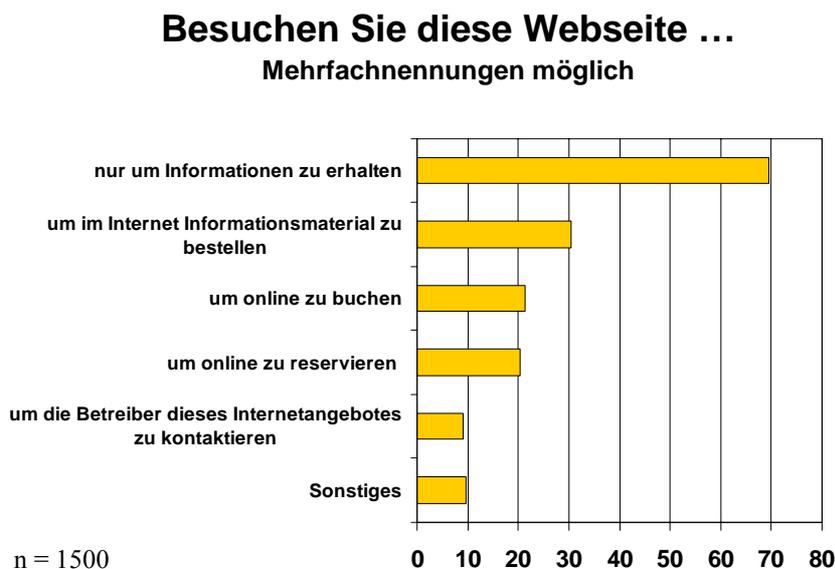
n = 1500

Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Aus mehr als 60 Prozent der Nennungen ging hervor, dass die Webseite über eine Suchmaschine gefunden wurde, während knapp 30 Prozent „gute Erfahrungen mit dieser Webseite“ als Grund für den Besuch der Internetpräsenz benannten. „Empfehlungen von Verwandten, Freunde oder Kollegen“ wurden mit mehr als zehn Prozent der Nennungen genannt. Etwa zehn Prozent der Nennungen erreichten auch die Kategorien „Durch einen Link oder Banner auf einer anderen Internetseite auf die Webseite aufmerksam gemacht“, „ein Verweis in einer Broschüre oder in einem Reiseführer“ und „ein Verweis in einer Zeitung oder einem Buch“ (vgl. Abbildung 17).

Meist genannte Gründe (vgl. Abbildung 18) für einen Besuch der Webseite waren die Planung eines Urlaubs in diesem Gebiet, oder umfassender, die Planung eines Tagesausflugs oder einer Kurzurlaub. Das Sammeln von Informationen über dieses Gebiet aus anderen als Reisegründen wurde als Motiv mit 20 Prozent an dritter Stelle erwähnt.

Abbildung 19: Beweggründe zum Besuch dieser Webseite

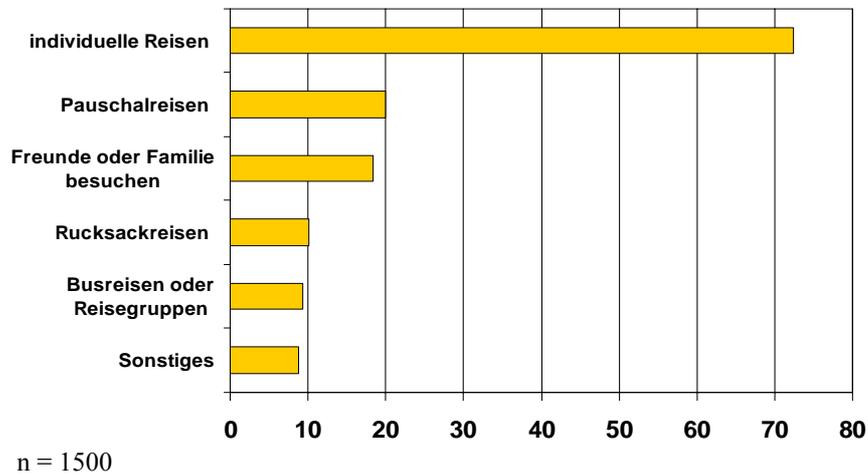


Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Die Informationsbeschaffung wurde als konkreter Anlass für den Besuch der Webseite mit 70 Prozent der Nennungen am häufigsten erwähnt. E-Commerce-Aktivitäten, wie beispielsweise der Ankauf von Reiseprodukten oder touristischen Dienstleistungen oder auch das Reservieren über das Internet, wurden mit ca. 20 Prozent der Nennungen zu dem Zeitpunkt der Befragung von den Antwortenden vergleichsweise deutlich weniger genannt (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 20: Bevorzugte Reiseart

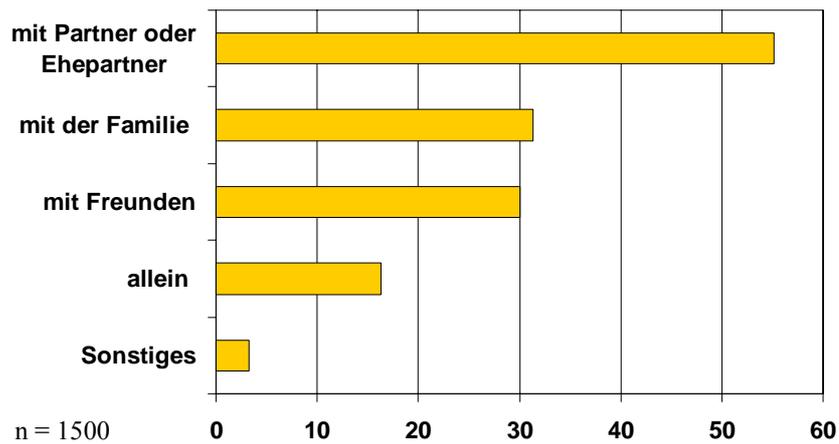
Welche Art zu verreisen ist Ihnen am liebsten? Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 21: Reisepartner

Verreisen Sie normalerweise ... Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

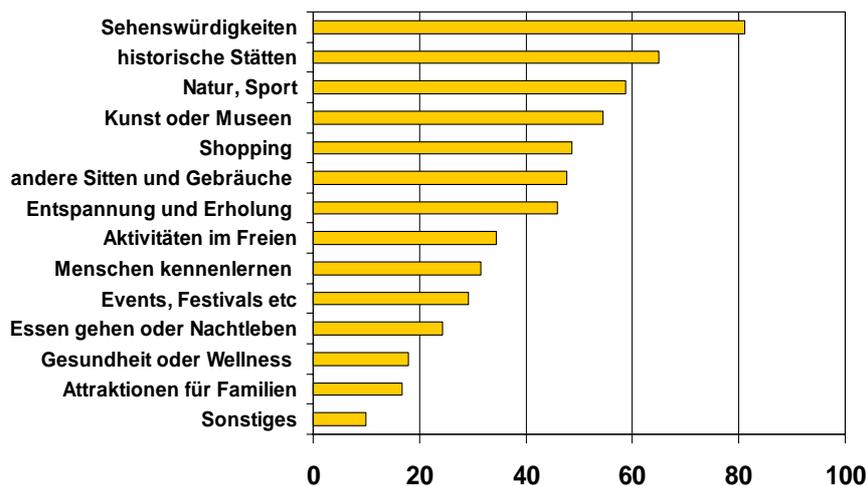
Die Befragung lässt zur Charakterisierung der Befragten die folgende vorläufige Beschreibung zu: Es handelt sich hier überwiegend um Personen die Individualreisen bevorzugen (70 Prozent der Nennungen, vgl. Abbildung 20), die meistens (mehr als 50 Prozent der Nennungen) mit Partner oder Ehepartner oder mit Familie bzw. mit Freunden verreisen (vgl. Abbildung 21) (jeweils ungefähr 30 Prozent der Nennungen).

Als Hauptaktivität während der Reise werden Besichtigungen von Sehenswürdigkeiten von über 80 Prozent der Teilnehmer benannt. Der Besuch von historischen Stätten und Aktivitäten in der freien Natur bilden für jeweils ca. 60 Prozent einen Schwerpunkt der Aktivitäten. Während des Aufenthalts im Zielgebiet zeigen die Respondenten eine Präferenz für eher kulturell orientierte Aktivitäten: Mehr als 40 Prozent der Nennungen erreichten Besuche von Sehenswürdigkeiten, historischen Stätten und Museen. Auch das „Shopping“ sowie „Kennenlernen der regionalen Kultur“ ist relevant (vgl. Abbildung 22).

Neben den Beweggründen von Nutzern, Tourismus-Webseiten zu recherchieren und zu besuchen, ist das Urteil über die Merkmale und Funktionen der Tourismus Webseiten von Bedeutung. Hieraus ergeben sich wertvolle Indizien und Anreize für eine optimierte Gestaltung der Webseiten, die letztendlich zum vermehrten Besuch an die Destinationen führen sollten.

Abbildung 22: Bevorzugte Urlaubsaktivitäten

Wofür interessieren Sie sich typischerweise während Ihres Urlaubs? Mehrfachnennungen möglich

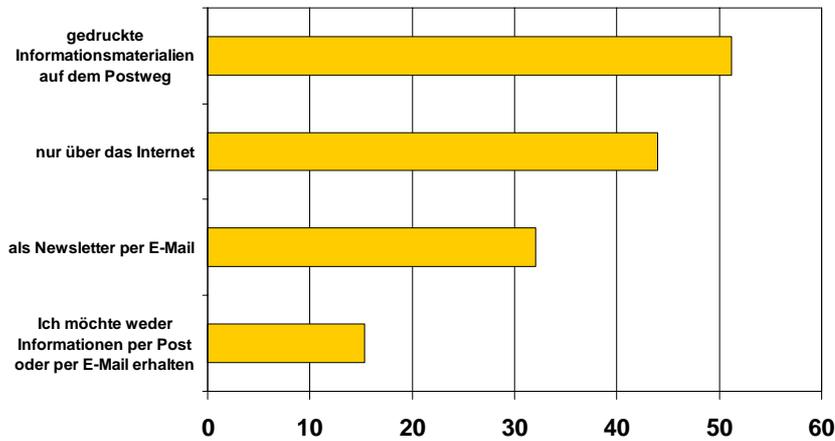


n = 1500

Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 23: Beschaffung von Informationen über Reisezielen

Wie möchten Sie Informationen über Reiseziele erhalten? Mehrfachnennungen möglich

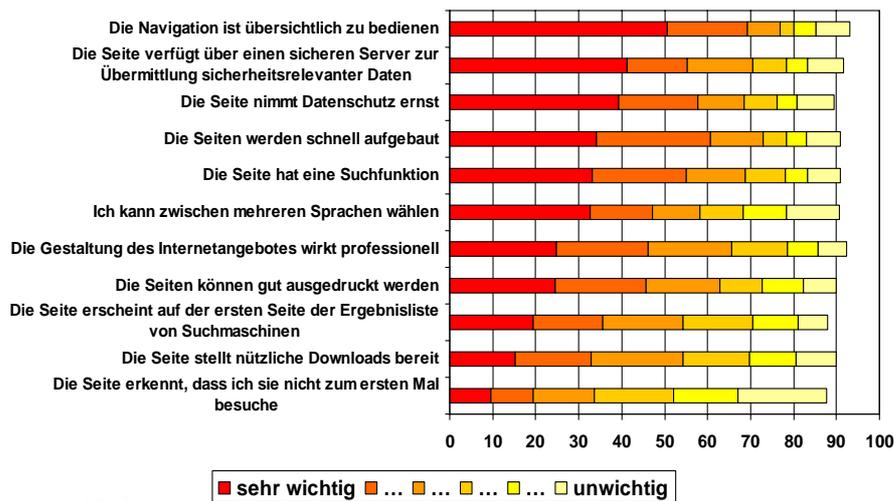


n = 1500

Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 24: Wichtige Funktionen und Sicherheitsmerkmale der Tourismus-Webseite

Welche der folgenden Eigenschaften eines Tourismusangebotes im Internet sind für Sie wichtig?



n = 1500

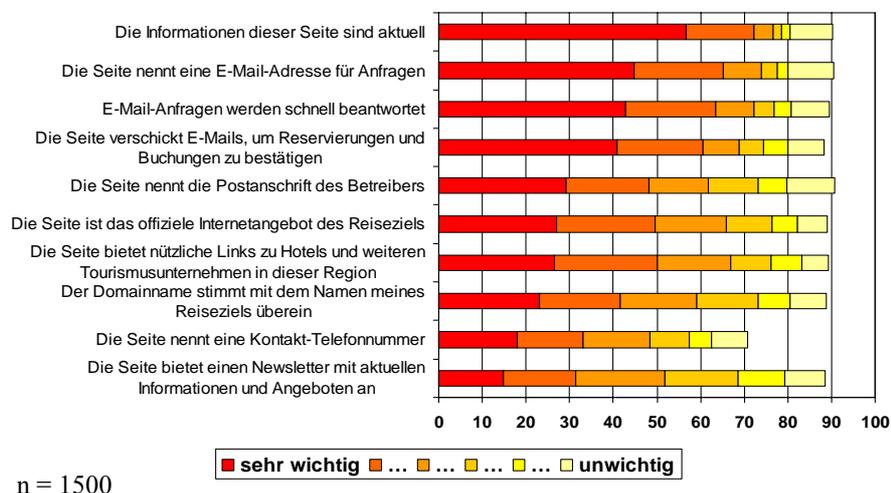
Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Ein erster Aspekt betrifft die Rezeption, die zum Ausdruck kommt in den Gewohnheiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung der Nutzer. Die Befragung zeigt, dass eine kleine Mehrheit der Befragten seine Information über Reiseziele in gedruckter Form über dem Postweg erhalten möchte (vgl. Abbildung 23). Gleichzeitig geben 40 Prozent der Antwortenden an, dass sie diese Informationen ausschließlich über die Webseite erhalten wollen, während mehr als 30 Prozent sich für den Erhalt solcher Informationen via Newsletter per E-Mail aussprechen. Hieraus lässt sich klar ableiten, dass das Internet für die Informationsbeschaffung und -verbreitung für viele Nutzer bereits eine bedeutende Rolle spielt.

Weil die Informationsbeschaffung einen hohen Stellenwert hat, legen die Befragten viel Wert auf diejenigen Aspekte, die den Erhalt der Auskünfte über das Internet erleichtern und die Relevanz der Informationen sichern und steigern. Funktionen wie eine einfache Navigation, eine sichere Datenübertragung, schnelle Ladezeiten, eine gesicherte Privatsphäre sowie eine Suchfunktion und eine Sprachauswahl sind für die Befragten dabei von hoher Bedeutung (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 25: Wichtige Kommunikations- und Informationsmerkmale einer touristischen Webseite

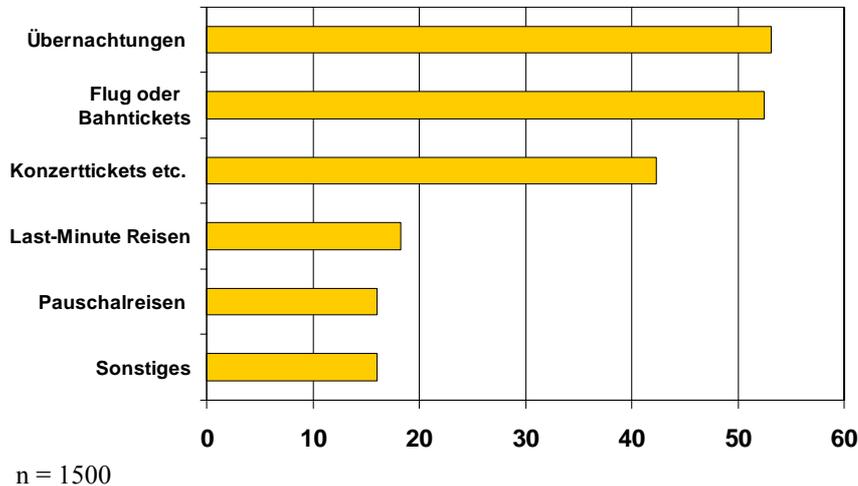
Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Informationen und Dienstleistungen eines Tourismusangebotes im Internet?



Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 26: Erfahrung mit E-Commerce

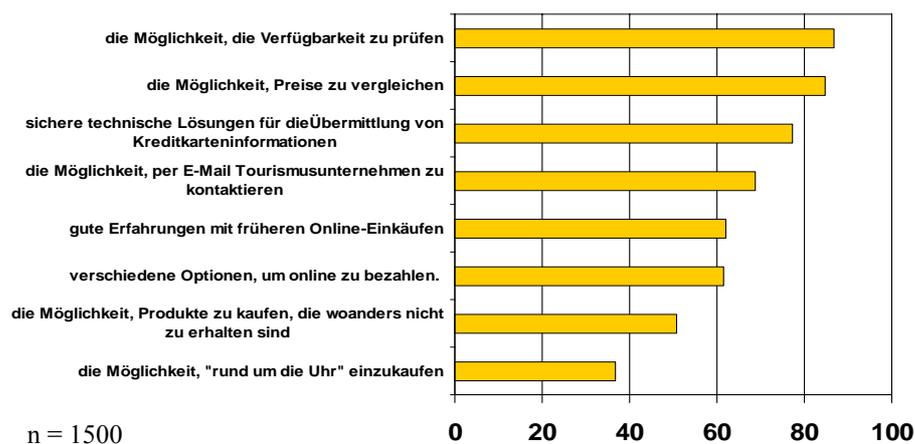
Haben Sie schon Tickets oder Übernachtungen im Internet gekauft oder gebucht? Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Abbildung 27: Bedeutung der Möglichkeiten und Erfahrungen in Internet Reisedienstleistungen zu reservieren oder zu kaufen

Sind die folgenden Möglichkeiten und Erfahrungen für Sie wichtig, um im Internet Reisedienstleistungen zu reservieren oder zu kaufen? Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IZT-Nutzer-Befragung im Internet, 2003-2004.

Die Kommunikations- und Informationsmerkmale einer touristischen Webseite betreffend, halten die Teilnehmer der Befragung aktuelle Informationen, Kontaktaufnahmen per E-Mail, eine schnelle Antwort auf ihre Anfragen, Bestätigungen ihrer Reservierungen oder Transaktionen für „sehr wichtig“ bis „wichtig“ (40 Prozent und mehr der Nennungen, vgl. Abbildung 25). Auch konventionelle Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme (Postanschrift, Telefon), aber auch der offizielle Charakter und die vertrauenswürdige Identität der Webseite werden als bedeutsam angesehen (mindestens 20 Prozent der Nennungen).

Befragt nach den Erfahrungen mit E-Commerce gehören die Buchungen oder Ankäufe von Unterkünften und Flug- oder Bahntickets sowie der Ankauf oder Bestellung von Karten für Events mit mehr als 40 Prozent der Nennungen zu den am häufigsten erwähnten Online-Transaktionen der Antwortenden (vgl. Abbildung 26).

In Zusammenhang mit diesen online getätigten Transaktionen verwundert es kaum, dass diesbezüglich förderliche Merkmale der Webseite, wie Verfügbarkeit des erwünschten Produktes oder der Dienstleistung, die Möglichkeit der Preisvergleiche, sichere Bezahlungsfazilitäten, positive Erfahrungen in der Vergangenheit und das Angebot alternativer Zahlungsmöglichkeiten, sehr häufig benannt werden (vgl. Abbildung 27).

6 E-Mail-Newsletter: Marketing im E-Business im Einklang mit den Interessen der (potenziellen) Kunden

6.1 Definition

E-Mail-Newsletter sind Publikationen im Internet, die von einer Redaktion erstellt und per E-Mail an eine möglichst hohe Zahl von Abonnenten versandt werden. Von der Redaktion zum Abonnenten herrscht ein möglichst kontinuierlicher und regelmäßiger Informationsfluss. Dieses Charakteristikum unterscheidet Newsletter von Mailinglisten, die die elektronische Kommunikation zwischen einer Gruppe von Internetnutzern untereinander ermöglichen. Die Intensität des Dialogs wird bei Mailinglisten von der Gesamtheit der Teilnehmer bestimmt: Jeder Teilnehmer darf Nachrichten versenden. Viele Mailinglisten werden allerdings von Moderatoren koordiniert, die beispielsweise den Verteilvorgang für unerwünschte E-Mails unterbinden können.

Als Marketing-Instrument sind Newsletter im Vergleich zu Mailinglisten besser geeignet, denn hier verantwortet ein einzelner Herausgeber sowohl die redaktionellen Inhalte, als auch die Häufigkeit des Versands. Heute geben fast alle großen gewerblichen Unternehmen der Tourismuswirtschaft und eine stetig steigende Zahl von nationalen und regionalen Tourismusmarketinggesellschaften E-Mail-Newsletter heraus. Größere Anbieter statten ihre Newsletter oft mit weiteren sinnvollen Merkmalen aus, die unter dem Stichwort "Personalisierung" zusammengefasst werden können. Eine relativ einfache Möglichkeit liegt in der persönlichen Anrede. Newsletter können aber auch variabel gestaltet werden, d.h. dass sie inhaltliche Schwerpunkte enthalten, die auf die zuvor erhobenen Interessen der Kunden zugeschnitten sind. Der Vorteil hiervon ist, dass schon während der Datenerhebung hierfür eine nähere Betrachtung und Analyse der Kundeninteressen³⁷ erfolgen kann. Abbildung 28 zeigt Auszüge aus dem *austria.info-newsletter*, einem aufwendig gestalteten Dienstleistungsangebot der Österreich Werbung.

Aber auch Mailinglisten haben ihre spezifischen Einsatzbereiche: Im Tourismus zählen hierzu beispielsweise elektronische Diskussionsforen wie das Forum Deutschlandtourismus³⁸. Es dient dem Austausch zwischen „Profis, die mit dem Thema Deutschlandtourismus zu tun haben“ und behandelt u. a. Themen wie „neue Medien“ und „Destinationsmarketing“. Ein weiteres, häufiges Beispiel für Mailinglisten sind Veranstaltungstipps.³⁹ Ein weiterer wichtiger Einsatzbereich für

³⁷ Beispielsweise, indem protokolliert wird, ob der Newsletter vom Abonnenten geöffnet wird und welche Seiten er nach der Lektüre im Internetangebot des Anbieters aufruft.

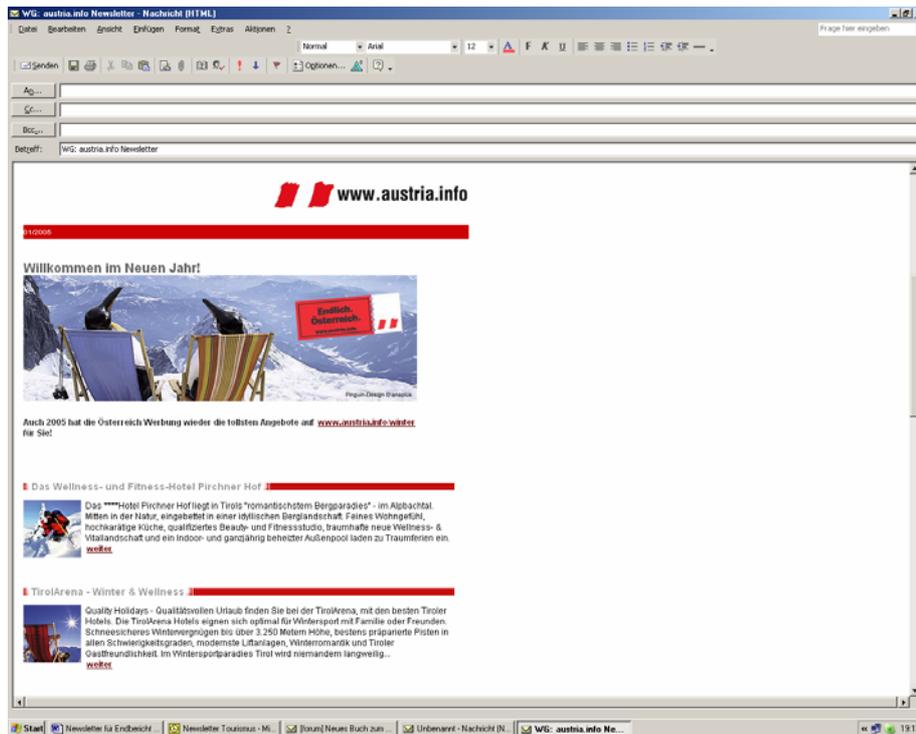
³⁸ <http://www.deutschlandtourismus.de/forum>

³⁹ <http://www.akademie.de/grundlagen-computer-internet/internet-basiswissen/tipps/e-mail-allgemein/maillinglisten-e-mails-am-laufendem-band.html>

Newsletter ist die Vermarktung von Veranstaltungen durch "Kalender" oder "Veranstaltungstipps".

Nachrichten über Mailinglisten unterscheiden sich typischerweise kaum von normalen E-Mail-Nachrichten. In der Regel wird jedoch im Nachrichtenkopf und im Fußbereich auf den Versand über eine Mailingliste hingewiesen.

Abbildung 28: E-Mail-Newsletter austria.info



Quelle: E-Mail Newsletter austria.info

Als Vorteile von E-Mail-Newslettern werden allgemein vor allem die im Vergleich zum Postweg geringeren Kosten und die höhere Versandgeschwindigkeit benannt. Einerseits entfallen Druck- und Portokosten, andererseits werden E-Mail-Newsletter in kürzester Zeit den Empfängern zugestellt. Im Gegensatz zum Postweg kann so nicht nur die Laufdauer deutlich verkürzt werden: Durch die Nähe von Versand und Empfang kann auch der Zeitpunkt der Zustellung geplant werden (sofern die Kunden online sind). Im Internet finden sich diverse Hinweise, dass E-Mail-Newsletter an den Wochentagen von Dienstag bis Donnerstag am häufigsten geöffnet werden. Ob diese Hinweise jedoch auch für das Privatkundensegment – die vorrangige Zielgruppe von regionalen Tourismusmarketinggesellschaften – Gültigkeit besitzen, kann bezweifelt werden.

Auch die Erstellung von E-Mail-Newslettern verlangt Investitionen in Technik und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Erfahrungswissen. Denn die Vorteile des elektronischen Mediums können schnell auch ins Gegenteil „umschlagen“, wenn Versand, Gestaltung und Kundenorientierung nicht durchdacht

sind. Dies belegt beispielsweise die derzeitige Diskussion um unerwünschte oder virenverseuchte E-Mails (Spam), zu denen auch einige E-Mail-Newsletter zählen. Die Gruppe für den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten der Europäischen Kommission definiert „Spam“ als „wiederholte[n] Versand nicht angeforderter E-Mails an E-Mail-Adressen (d. h. an Einzelpersonen), die in den öffentlichen Bereichen des Internets gefunden werden [...]“.⁴⁰

So lag der „Spam-Anteil vom 150 Milliarden gescannter eMails [nach Angaben von MessageLabs] im Jahr 2004 bei etwa 73 Prozent. Im Jahr 2003 betrug dieser Wert erst 40 Prozent, im Jahr 2002 „nur“ 9 Prozent.“ Laut der gleichen Quelle enthielten 6,1 Prozent der gescannten E-Mails einen Virus. „Im Vergleich mit drei Prozent im Jahr 2003 und 0,5 Prozent im Jahr 2002 wird der Anstieg im letzten Jahr deutlich.“⁴¹

Aufgrund des rasanten Wachstums der unerwünschten E-Mail-Nachrichten ist das Vertrauen von Verbrauchern in den Internet-Dienst „E-Mail“ und damit auch die Bereitschaft, Newsletter zu abonnieren, gesunken. Auch seriöse Anbieter von Newslettern müssen das Misstrauen vieler Nutzer und deren geringere Bereitschaft, „Datenspuren“ zu hinterlassen, erst überwinden. Sie können das Vertrauen in ihre jeweiligen Angebote nur gewinnen, wenn sie sich deutlich von unseriösen Angeboten distanzieren und durch qualitativ hochwertige Newsletter ihre Kunden überzeugen. Hier können die Veröffentlichung von Datenschutzrichtlinien bzw. die Bereitstellung bereits versandter Newsletter als Muster im Internet unterstützend wirken.

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurden Newsletter von Tourismusmarketinggesellschaften und gewerblichen Anbietern weltweit gesammelt, um „gute Beispiele“ zu identifizieren. Während der Leistungsstand der gewerblichen Anbieter wie Lufthansa oder Expedia grundsätzlich als „hoch“ zu bewerten ist, wiesen fast alle untersuchten Newsletter der Tourismusmarketinggesellschaften deutliche Defizite auf. Aufgrund dieser Ergebnisse wurde ein Online-Workshop durchgeführt, der nicht nur für Akteure aus der Tourismuswirtschaft grundlegende Informationen und Herangehensweisen praxisnah vermittelt. Der folgende Beitrag enthält die wichtigsten Bausteine. Für weitergehende Informationen und praxisnahe Unterstützung sei auf die Online-Workshops eines unserer Unternehmenspartner in diesem Forschungsvorhaben – www.akademie.de – verwiesen, der für die E-Learning-Angebote dieses Projektes verantwortlich zeichnete.

⁴⁰ Gruppe für den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten (2000): Privatsphäre im Internet. Ein integrierter EU-Ansatz zum Online-Datenschutz. Unrevidierte Freelance-Übersetzung. 5063/2000/DE-ENDG. WP 37. Angenommen am 21. November 2000.

⁴¹ Viren und Spam: Belastung in Zahlen.
<http://www.ecin.de/news/2005/01/31/07942/index.html> vom 31.01.2005.

6.2 Akzeptables E-Mail-Marketing

Das Internet eröffnet neue Möglichkeiten für Kunden, selbst Einfluss auf die auf sie fokussierten Marketingaktivitäten zu nehmen. Thorsten Schwarz – Autor zahlreicher empfehlenswerter Veröffentlichungen im Themenfeld – definiert „Permission Marketing“, den Begriff, unter dem das Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Kunden im E-Business thematisiert wird, wie folgt: „Permission Marketing ist eine auf dem Einverständnis des Empfängers basierende Direktmarketingstrategie. Mit interaktiven Kommunikationstechnologien werden Nachrichten versandt, die ausdrücklich erwünscht sind. Die Erlaubnis dazu kann vom Empfänger jederzeit widerrufen werden. Ziel des Permission Marketing ist es, eine nachhaltige Beziehung aufzubauen, indem im Einverständnis mit dem Empfänger Wissen über diesen gesammelt wird, um damit Angebote zu personalisieren.“⁴²

Die Permission Marketing Policy des gleichen Autors unter <http://www.absolit.com/Permission-Marketing-Policy/> formuliert als Grundlagen des „Marketing mit Erlaubnis“:

1. Kunden können selbst bestimmen, von welchen Unternehmen sie in welcher Form elektronische Werbung erhalten,
2. Unternehmen erhalten durch die Leitlinien des Permission Marketing Orientierungswissen, um sich kundenorientiert zu verhalten und den Kontakt zu Interessenten zu verbessern,
3. Sofern diese Leitlinien beachtet werden, wird elektronisches Direktmarketing gemäß der einschlägigen Gesetze eingesetzt.⁴³

Laut dem Deutschen Multimedia Verband zeichnet sich akzeptables E-Mail-Marketing aus durch

- „vom Empfänger gestattete oder ausdrücklich angeforderte E-Mails,
- mit vom Empfänger gestatteten oder ausdrücklich angeforderten Inhalten,
- in einer dem Empfänger bekannten oder ausdrücklich verlangten Frequenz,
- vom Empfänger autorisierte Absender (die technische Abwicklung des Versands kann auch über Dienstleister erfolgen),
- die vorherige verständliche Aufklärung des Empfängers über den Umfang und die weitere Verwendung gespeicherter Daten.“⁴⁴

⁴² Deutscher Multimedia Verband (dmmv) e. V. (2003): dmmv-Praxishandbuch: E-Mail-Marketing. 177 Tipps für E-Mails, die ankommen. Autor: Thorsten Schwarz. München, S. 88.

⁴³ <http://www.absolit.com/Permission-Marketing-Policy/>

Vergleichbare Regeln hat auch der Arbeitskreis Online Marketing des Verbands der deutschen Internetwirtschaft e. V. erarbeitet. Er verdichtet seine Empfehlungen in sieben Punkten:

- Erklärungen des Anbieters erfolgen in verständlichen Worten,
- Interessenten erhalten nur Werbung, die sie selbst angefordert haben,
- Adressen werden nur zu dem Zweck angeschrieben, der vom Anbieter bei der Registrierung des Kunden benannt wurde,
- Empfänger können sich selbst vom Verteiler streichen,
- Jede Nachricht enthält Hinweis auf ein Kündigungsrecht des Abonnements,
- Adressen der Kunden werden vom Anbieter nicht ohne deren Zustimmung an Dritte weitergegeben,
- Der Umgang mit persönlichen Daten wird in einer Datenschutzrichtlinie erläutert.⁴⁵

Hintergrund beider Empfehlungen ist vor allem die wachsende Zahl von (virenverseuchten) Spam und das daraus resultierende gesunkene Verbrauchervertrauen. Grundsätzlich entwickeln sich Spam und Viren als Belastungsfaktor nicht nur für die Informations- und Kommunikationsplattform Internet, sondern auch für das Internet als Plattform für einen globalen Marktplatz. Zur Erhaltung des Vertrauens der Verbraucher sowohl in einzelne Angebote, als auch das Internet insgesamt, sollen Selbstverpflichtungen und technische Maßnahmen dienen. Zwei Maßnahmen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: der Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 7.3) sowie der technischen Unterstützung der Nutzerakzeptanz durch das sogenannte doppelte Opt-In (siehe Kapitel 7.4).

6.3 Rechtliche Aspekte

6.3.1 Urheberrecht⁴⁶

Jeder Textbeitrag – bis auf wenige Ausnahmen (z. B. Gesetzestexte) – hat einen Urheber. Der Urheber zeichnet für den Beitrag verantwortlich und hält sämtliche

⁴⁴ Akzeptables E-Mail-Marketing. Von der Projektgruppe E-Mail-Marketing im Deutschen Multimedia-Verband erarbeiteter Konsens mitgetragen von der AK Werbung im AK Media vom 14. Mai 2001. Über <http://spamcon.org/marketers/best-practices/dmmv-emailmktg.pdf>.

⁴⁵ eco Electronic Commerce Forum – Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V. Richtlinie für erwünschtes Online-Direktmarketing. Version 1.21. 10. September 2002, S. 6-7.

⁴⁶ Kapitel 7.3 ist an redaktionelle Beiträge des Internetangebots von www.akademie.de angelehnt. Aktuelle Hintergrundbeiträge zu diesem und vielen anderen Themen erhalten Sie unter: <http://www.akademie.de/grundlagen-computer-internet/e-mail/tipps/mail-marketing/-impressumspflicht-fuer-newsletter.html> vom 12.02.2002.

Rechte daran. Somit kann der Urheber bestimmen, wo der Beitrag erscheinen soll, wo er gespeichert werden darf und wie er zu honorieren ist. Das Urheberrecht selbst ist nicht veräußerbar, es gilt bis 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers. Lediglich Zitate sind erlaubt. Autoren, die schon 70 Jahre tot sind, können prinzipiell frei abgedruckt werden, allerdings halten oft Verlage die Rechte an überarbeiteten Fassungen. Ein simples Abschreiben könnte also auch in diesem Fall eine Urheberrechtsverletzung sein.

Verstöße gegen das Urheberrecht sind ein Straftatbestand, keine Ordnungswidrigkeit. Sie werden mit Geldstrafen, nachzahlbaren Honoraren und Vernichtung der ungenehmigten Abdrucke und möglicherweise mit Gefängnis bestraft.

6.3.2 Presserecht

Jede Publikation – auch ein E-Mail-Newsletter – braucht einen im Sinne des Presserechts verantwortlichen Autor, der im Presseerzeugnis aufgeführt sein muss. Deswegen sollten Newsletter ein Impressum beinhalten. Hier werden der verantwortliche Herausgeber, die Autoren und die (ladungsfähige) Anschrift des Herausgebers einschließlich von Kontaktinformationen per E-Mail oder Telefon/Telefax benannt.

Für „gewerbsmäßige“ E-Mail-Newsletter gilt auf jeden Fall eine – erweiterte – Impressumspflicht, denn das Impressum ist für alle „geschäftsmäßigen Teledienste“ und für redaktionell gestaltete Mediendienste vorgeschrieben. Dabei wird nicht zwischen World Wide Web und E-Mail unterschieden. Im Sommer 2004 fehlten dennoch laut einer Studie von Absolit.de bei 58 Prozent der Newsletter Impressumsangaben. Für Internetpräsenzen ist das Gelten der einschlägigen Vorschriften nach Teledienstgesetz und Mediendienststaatsvertrag mittlerweile bekannt, auch wenn häufig Unkenntnis über die einzelnen Regelungen herrscht.

Empfehlenswert ist es, das Impressum direkt im Newsletter aufzuführen. Alternativ kann jedoch auch ein Link auf das Impressum des Herausgebers im World Wide Web verweisen.

6.4 Opt-In und Opt-Out: Förderung der Nutzerakzeptanz

Dem Leitgedanken des Permission Marketing wird dann Rechnung getragen, wenn der Nutzer

- keine unerwünschten Mails (Spam) erhält und
- den Empfang von Newslettern selbst initiiert.

Diese Anforderungen können durch Software-Lösungen entscheidend unterstützt werden. Basis von Opt-In-Newslettern ist stets ein Internetangebot, über das sich der Nutzer selbst in den Newsletter-Verteiler einträgt. Im Anschluss erhält er eine Bestätigungsmail vom Betreiber, die ihn nicht nur über wesentliche Charakteristika des

Newsletters wie Ziele und Versandhäufigkeit informiert, sondern ihm vor allem die Möglichkeit bietet, sich sofort wieder auszutragen. Diese Lösung wird als „Single-Opt-In“ bezeichnet.

Um das unberechtigte Eintragen durch Dritte auszuschließen, wird das sog. Double-Opt-In empfohlen. Hier muss der Nutzer den Abonnementauftrag ein zweites Mal – beispielsweise durch eine Antwortmail an den Versender – bestätigen. Erst dann werden die Adressdaten in den Verteiler aufgenommen. Rechtlich ist dies für den Internet-Anbieter der sicherste Weg, weil nur so die Anforderungen durch den Inhaber der E-Mail-Adresse verlässlich nachgewiesen werden kann. Doch nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen sprechen für diese Herangehensweise. Sie signalisiert auch dem Kunden, dass sich der Betreiber der rechtlichen Aspekte wie auch der Spam-Problematik bewusst ist und die Kundenbelange achtet.

Vergleichbares gilt für das Austragen aus dem Newsletter. Auch dies sollte unverzüglich erfolgen und kann am besten durch technische Lösungen unterstützt werden.

Ergänzend empfiehlt es sich, im Unternehmen eine sog. „Robinson-Liste“ zu führen. Hier werden Kunden verzeichnet, die dem Unternehmen gegenüber erklärt haben, dass sich keine Nachrichten erhalten möchten. Diese Herangehensweise unterstützt, dass auch bei Newsletter-unabhängigen Marketingaktionen diese Kunden nicht angeschrieben werden und verringert das Risiko, von Internet-Nutzern des Spammings bezichtigt zu werden.

6.5 Inhaltliche und stilistische Profile

Vor dem Versand des ersten Newsletters sollten einige Entscheidungen über das Profil der Online-Publikation getroffen werden. Hierbei zählen Zielsetzung, Stil und Art der Inhalte.

- **Ziel:** Information, Marketing und Kundenbindung, aber auch Imagewerbung sind typische Ziele, die mit Newslettern verbunden werden. Im Tourismus steht häufig die Werbung für die eigene Webseite verbunden mit dem Vertrieb von touristischen Produkten und Dienstleistungen im Mittelpunkt. Einen Sonderfall bilden Newsletter, die dem Yield Management dienen. Sie werden von gewerblichen Anbietern in der Regel zusätzlich zum „normalen“ Newsletter herausgegeben.

Abbildung 29: Auszug aus dem Lufthansa-Newsletter: Yield Management

CC: [REDACTED]
 Betreff: Für nur 155,- Euro nach Wien, Birmingham für 177,- Euro, nach Barcelona und Dublin für 188,- Euro.

Sehr geehrte Lufthansa-Interessentin, sehr geehrter Lufthansa-Interessent,

Sie haben nur wenig Zeit, würden mit dieser aber gern neue Ziele entdecken oder einfach nur entspannen?

Egal was Sie bewegt zu verreisen, mit unseren Ready to fly? Angeboten bieten wir Ihnen viele Anregungen. Wie jede Woche können Sie aus vier Destinationen auswählen – nur kurzfristig buchbar und zum sensationell günstigen online Preis. Zusätzlich finden Sie wie gewohnt die aktuellen Lufthansa Angebote nach Ihrer persönlichen Präferenz.

Wir wünschen Ihnen eine schöne Reise.

Ready to fly? [Aktuelle Angebote](#) [Info & Service](#)

Sie haben kurzfristig ein paar Tage Zeit? Dann finden Sie hier jeden Freitag ausgewählte Angebote für Lufthansa Flüge ex Deutschland. Entscheiden Sie schnell, denn die nachfolgenden Angebote sind nur begrenzt verfügbar.



▶ Wien für 155 Euro
 ▶ Birmingham für 177 Euro
 ▶ Barcelona für 188 Euro
 ▶ Dublin für 188 Euro

▶ **Ready to fly? Buchen Sie hier!**

Online-buchen bis Montag, abreisen bis zum darauf folgenden Samstag, maximaler Aufenthalt sieben Tage, sämtliche Steuern und Gebühren sind im oben genannten Preis enthalten.

Ready to fly? [Aktuelle Angebote](#) [Info & Service](#)

Zur Zeit liegen leider keine aktuellen Angebote vor!

Quelle: Lufthansa-Newsletter vom 3. Dezember 2004

- **Stil:** Newsletter können entweder ähnlich einem Magazin vollständige Beiträge enthalten oder nur kurze Hinweise mit Hyperlinks auf das inhaltliche Angebot einer Webseite, die die Abonnenten zum Besuch des Internetangebotes animieren sollen. Die überwiegende Anzahl der im Rahmen des Projektes identifizierten Newsletter ist dem zweiten Typ zuzuordnen. Der Vorteil des selbständigen Newsletters ergibt sich daraus, dass er auch offline gelesen werden kann. Der zweite Typ dagegen ermöglicht einen raschen Überblick über die Inhalte, die dann nur bei Interesse im Internet gelesen werden.
- **Inhalte:** In engem Zusammenhang hierzu kann die Unterscheidung nach Inhalten erfolgen: Schlagzeilen, Hintergrundberichte und kundenorientierte Produktwerbung kennzeichnen seriöse Angebote.

6.6 Aufgabenspektrum

Die Aufgaben, die vor dem Versand des ersten Newsletters und für weitere Newsletter geleistet werden müssen, umfassen

- **Technik:** Hierzu zählen die Auswahl von Hard- und Software-Lösungen sowie ggf. die Inanspruchnahme eines qualifizierten Dienstleisters, über den der Versand erfolgen soll,

- **Konzeption:** Die Definition der Zielgruppen und der Aufbau eines Verteilers, die Auswahl des Newsletter-Typs, der Gestaltung und Erscheinungsweise, aber auch die Einbindung in die Internetpräsenz des Unternehmens müssen gelistet werden. Zudem müssen auch Begrüßungstexte und Abmeldebestätigungen konzipiert werden.
- **regelmäßige Arbeiten:** die Redaktion, die Gestaltung, der Versand, aber auch die Bearbeitung des aus dem Newsletter resultierendem E-Mail-Aufkommens müssen bedacht und bearbeitet werden.
- **Qualifizierung des Personal bzw. Auswahl von Dienstleistern:** Alle o. a. Schritte müssen durch qualifiziertes Personal oder durch Dienstleister gestützt werden.

6.7 Newsletter-Formate – Text, HTML und PDF

Obwohl das Textformat weiterhin als Standard für Newsletter gilt, werden in der Tourismuswirtschaft fast nur HTML-Newsletter versandt. Entscheidend hierfür sind vor allem die Möglichkeiten, durch die Verwendung von Farben und Grafiken Emotionen und Interesse bei den Abonnenten zu wecken. Jedoch sollte vor einer schnellen Entscheidung für HTML eine genaue Prüfung erfolgen: Text-Newsletter sind wegen ihrer vergleichsweise geringen Größe nutzerfreundlicher: längere Download-Zeiten entfallen. Auch beim Versand ergeben sich Geschwindigkeitsvorteile. Text-Newsletter sind darüber hinaus auch für sehbehinderte Leser barrierefrei zugänglich.

Text-Newsletter sollten mit einer Nicht-Proportional-Schrift wie Courier gestaltet werden, um die Zeilenlänge genau zu bestimmen. So können unschöne Zeilenumbrüche vermieden werden. Die Zeilenlänge sollte 65 Zeichen nicht überschreiten. Längere Zeilen erschweren die Lesbarkeit durch nicht erwünschte Umbrüche. Auch zu kurze Zeilen sind nicht lesefreundlich. Hyperlinks sollten immer im Format <http://www.internetangebot.de> ausgewiesen werden, denn viele E-Mail-Clients wandeln diese Schreibweise in „klickbare“ Links um. Auch wenn dies nicht geschieht, kann der Leser diese Schreibweise leicht in den Browser kopieren. Vergleichbares gilt für E-Mail-Adressen. Hier unterstützt die Schreibweise <mailto:name@adresse.de> die Kontaktaufnahme.

Bei HTML-Newslettern werden Grafiken, Farben und Formatierungen wie bei einer Webseite genutzt. Sie erscheinen dem Leser ähnlich wie eine Webseite. Für den Herausgeber bedeutet ein HTML-Newsletter höheren Herstellungsaufwand, da neben der Erstellung der Inhalte auch die HTML -Programmierung und die aufwendigere Gestaltung übernommen werden muss.

Newsletter im PDF-Format sollten nur versandt werden, wenn davon ausgegangen wird, dass der Leser den Newsletter in „Papierform“ zu lesen wünscht. PDF-Newsletter eignen sich insbesondere für Broschüren.

6.8 Newsletter-Versand

Obwohl der Versand von Newslettern auch über E-Mail-Clients wie MS Outlook erfolgen kann, sind für den professionellen Einsatz spezifische Software-Lösungen oder die Nutzung von Dienstleistungspaketen externer Anbieter zu empfehlen. Diese Tools erleichtern zudem die Verwaltung von Abonnements und vermeiden Zeitverzögerungen, beispielsweise bei der Bestätigung von Abonnements. Zum Leistungsumfang sollten die folgenden Dienstleistungen zählen

- die Adress-Verwaltung einschließlich der kontinuierlichen Aktualisierung von An- und Abmeldungen,
- die Information des Herausgebers über die E-Mail-Abonnements,
- der Versand von Anmelde- und Abmeldebestätigungen sowie ggf. Double-Opt-In (siehe Abschnitt „Permission Marketing“),
- der eigentliche Versand des Newsletters einschließlich Fehlerkontrolle,
- ggf. die Erfassung von Abonentendaten wie IP-Nummern etc.

6.9 Struktur des Newsletters

Jeder Newsletter sollte eine ständig wiederkehrende Struktur aufweisen, die den Wiedererkennungswert erhöht und die Orientierung im Informationsangebot erleichtert. Ein guter Newsletter zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Die gleichbleibende Absenderangabe und eine nicht zu lange Betreffzeile mit hohem Wiedererkennungswert erhöhen die Öffnungsraten. Eine gute Lösung stellt beispielsweise der Newsletter von Wien-Tourismus dar: Die Absenderangabe lautet in der Übersichtszeile beim Empfänger knapp „Wien Tourismus“, die Detailangabe im E-Mail-Client verzeichnet auch die E-Mail-Adresse. Die Betreffzeile vermeldet „Wien-News“, ergänzt um den Monat und das Jahr des regelmäßig monatlich erscheinenden Newsletters.
- Der Übersicht halber sollten Newsletter ein Inhaltsverzeichnis und ggf. auch die Nummerierung oder die deutliche grafische Gliederung der einzelnen Kapitel enthalten, um dem Abonnenten das Lesen für ihn uninteressanter Beiträge oder Newsletterinhalte insgesamt zu ersparen.
- Die Inhalte des Newsletters müssen sich im Sprachgebrauch an der Leserschaft und bei den Inhalten an deren Interessen orientieren. Das Thema des News-

letters sollte stets im Blick behalten und auf nicht-themenbezogene Hinweise sollte verzichtet werden. Newsletter dienen der knappen und präzisen Informationsvermittlung. Ähnlich wie auch bei Webseiten orientieren sich Leser hier schnell und erhoffen sich kurze, für sie relevante Hinweise.

- Der Fußbereich des Newsletters sollte neben dem Impressum Hinweise zum An- und Abbestellen und ggf. auch die Möglichkeit zum Weiterempfehlen des Newsletters enthalten. Der Fußbereich ist quasi die „Visitenkarte“ des Newsletters – und seines Herausgebers.

Von besonderer Bedeutung sind die rechtlich vorgeschriebenen Angaben (siehe Kapitel 7.3). Empfohlen wird darüber hinaus ein Copyright-Vermerk. Ggf. ist auch ein Disclaimer, d. h., ein Hinweis, dass der Herausgeber nicht für externe Inhalte verantwortlich ist, sinnvoll.

Als vertrauensbildende Maßnahmen gehört ein Hinweis zu den Abbestellmöglichkeiten in jeden Newsletter. Üblich sind entweder Hinweise zu einem Webformular im Internet, die Möglichkeit zum Klick auf einen Link oder der Hinweis auf eine E-Mail-Adresse. In jedem Fall sollte der erfolgreiche Abmeldevorgang zeitnah schriftlich bestätigt werden.

6.10 Zehn „Goldene Regeln“ des E-Mail-Newsletter- Marketings⁴⁷

Versenden Sie den Newsletter nur mit Einverständnis der Empfänger!

Versenden Sie den Newsletter nicht unaufgefordert! Erstens würden Sie damit gegen geltendes Recht verstoßen. Zweitens würde er Ihre Leser nicht erreichen. Denn unaufgefordert zugesandte Werbung wird als „Junk“ bzw. als „Spam Mail“ häufig automatisch aussortiert.

Machen Sie das Abmelden so einfach wie das Anmelden!

Nicht jeder Leser will auf ewig Ihren Newsletter beziehen. Ein unbedingtes Muss ist ein Hinweis in der Fußzeile des Newsletters, wie der Bezug gekündigt werden kann. Auf der Homepage sollte neben dem Anmeldeformular auch ein Abmeldeformular vorhanden sein.

Achten Sie formale Korrektheit!

Rechtschreibfehler machen keinen guten Eindruck auf den Leser. Achten Sie auf eine korrekte Orthografie. Auch im Internet fallen Schreibfehler auf den Verfasser

47

Vgl.: <http://www.akademie.de>.

zurück. Vermeiden Sie lange Satzkonstruktionen. Hauptsätze sind der Freund des Lesers.

Achten Sie auf das Format!

E-Mail-Programme gibt es wie „Sand am Meer“. Um so mehr müssen Sie darauf achten, dass Ihr Newsletter unter den widrigsten Bedingungen gelesen wird. Finger Weg von HTML-Mails! Als Text-Mails versandte Newsletter können plattformunabhängig (PC, Organizer, Handy) angezeigt werden. Achten sie darauf, nicht mehr als 65 Zeichen in einer Zeile zu haben. Schreiben Sie im Zweifel lieber “ae” statt “ä” – mitunter kommen Umlaute nicht beim Leser an.

Profi-Listenserver sind zuverlässiger und schneller als Outlook & Co.!

Warum den eigenen PC überlasten, wenn es für die gesamte Verwaltung von Newslettern professionelle Anbieter gibt? Hier wird mit spezieller Software ein zuverlässiger und schneller Versand gewährleistet. So kommt der Newsletter auch sicher an.

Kennzeichnen Sie Werbung!

Ein gewerblicher Newsletter unterliegt dem Presserecht, Gewerbe- und Wettbewerbsrecht. Die Kennzeichnung von nicht-redaktionellen Inhalten ist also Pflicht. Und gehört auch zum guten Ton, schließlich wollen Sie Ihre Leser informieren.

Zuverlässigkeit ist Trumpf!

Lassen Sie Ihren Newsletter regelmäßig erscheinen. Ein fester Termin für den Newsletter erleichtert Ihnen die Planung – und ihren Lesern auch. Senden Sie lieber nur 14-tägig, aber dafür dann auch wirklich.

Betreiben Sie Eigenwerbung!

Es gibt extra Verzeichnisse, in die Sie Ihren Newsletter eintragen können. Mit dem Eintrag dort verkürzen Sie den Weg zu den zukünftigen Lesern. Informieren Sie auch die einschlägige Fachpresse detailliert über Ihren Newsletter. Ein gut platziertes Anmeldeformular auf Ihrer Homepage versteht sich schon fast von selbst.

Schreiben Sie Ihren eigenen Newsletter!

Auch im Internet gelten die einschlägigen Urheberrechtsbestimmungen. Schreiben Sie ihre Inhalte selber. Dann können Sie kontrollieren, was im Newsletter steht, verbreiten keine Falschmeldungen und sind vor der Peinlichkeit geschützt, als Plagiator enttarnt zu werden.

Vergessen Sie das Impressum nicht!

Seien Sie ehrlich zu Ihren Lesern und sagen Sie ihnen, wer und was Sie sind. Das Impressum können Sie sich gar nicht ersparen, denn analog zu Internetplattformen gilt in der Bundesrepublik eine Impressumspflicht für Newsletter.

7 **Barrierefreie Internetangebote – Nicht nur für Menschen mit Behinderungen**

7.1 **Einleitung**

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) gehören heute zum Alltag im Berufs- und Privatleben. Mit dem Internet werden Informationen verbreitet und gesucht, Güter und Dienstleistungen angeboten und gekauft und vieles andere mehr.

Es liegt generell im Interesse der Anbieter im World Wide Web, alle potenziellen Kundinnen und Kunden zu erreichen. Dies setzt voraus, dass das Internet allen Nutzerinnen und Nutzer ohne Zugangsbarrieren zugänglich gemacht wird. Noch heute sind die überwiegende Anzahl der Internetseiten so gestaltet, dass sie nicht uneingeschränkt erfasst werden können. Diese Einschränkungen gelten insbesondere, aber nicht nur, für Menschen mit Behinderungen. Grundsätzlich aber gilt: Behinderte Menschen brauchen eine auf ihre individuellen Belange zugeschnittene Unterstützung. Hier bieten IuK-Technologien grundsätzlich gute Möglichkeiten, die Beschränkungen auch traditioneller Medien durch behinderungskompensierende Technik und Technologie zu überwinden.

7.2 **Barrieren im Internet**

Die Web Accessibility Initiative (WAI) definiert "barrierefreie Informationssysteme" wie folgt: „an accessible information technology system is one that can be operated in a variety of ways and does not rely on a single sense or ability of the user. For example, a system that provides output only in visual format will not be accessible to people with visual impairments [...]“⁴⁸.

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Barrieren:

- **Visuelle Barrieren:** Diese existieren speziell für Sehbehinderte und Blinde. Sehbehinderte mit einer Rot-Grün-Schwäche beispielsweise können Texte mit roter und grüner Farbe nicht unterscheiden. Andere Sehbehinderte können Texte mit sehr kleiner Schrift nicht lesen. Blinde können Texte, die nur als Grafik angeboten werden - wie häufig mit Überschriften oder Navigationselemente verfahren wird - nicht erfassen. Manche Schwierigkeiten können vom behinderten Menschen gelöst werden: Sie können eine andere Bildschirmauflösung oder kontrastreichere Ausgabe wählen. Auch die Nutzung von weiteren Hilfsmitteln ist möglich. So stehen Braille-Reader zur Verfügung, die das "Lesen"

⁴⁸ Slatin, J. M.; Rush, S. (2003). Maximum Accessibility: Making your web site more usable for everyone. Boston et al., S. 52.

der Seite durch blinde Menschen ermöglichen. Eine Variante bildet die akustische Ausgabe der Seiteninhalten durch sog. Screen Reader.

- **Physische Barrieren:** Diese Barrieren resultieren aus der Bedienung von Eingabegeräten, wie beispielsweise Tastatur und Maus für Menschen mit stark gestörter Motorik und eingeschränkter Treffsicherheit von Zielbewegungen (spastische oder ataktische oder athetotische Bewegungsstörungen sowie Kopfschreiber und Fußschreiber). Dies schließt selbstverständlich auch die Ansteuerung von Navigationsleisten auf Webseiten ein. Andere Barrieren entstehen durch schlecht gestaltete Seiten oder Elemente. So können „blinkende“ Elemente mit einer Frequenz von etwa 20 Hz epileptische Anfälle auslösen. Auch Hörbehinderte benötigen alternative Informationsausgaben für Ton- und Videostreams.
- **geistige Barrieren:** Für Menschen mit geistigen Behinderungen müssen die Inhalte der Webseiten leicht verständlich sein sowie eine einfache Struktur und Navigation besitzen.

Dass es sich hier nicht um eine kleine Minderheit handelt, zeigt die offizielle Webseite des „European Year of People with Disabilities“⁴⁹: Demnach haben zehn Prozent der Bevölkerung der Europäischen Union – oder 37 Mio. Menschen – eine körperliche, geistige oder seelische Behinderung. Obwohl nicht jede Behinderung die Rezeption von Web-Seiten verhindertet, werden die Zugangsprobleme von behinderten Menschen von vielen Webentwicklern unterschätzt.

Für eine barrierefreie Informationstechnik wurden auf politisch-rechtlicher Ebene in den letzten Jahren schrittweise die Voraussetzungen geschaffen: Beispiele sind hierbei die eEurope-Initiative der Europäischen Kommission oder das verabschiedete Behindertengleichstellungsgesetz mit seiner Bundesverordnung zur Informationstechnik (BITV). Die in diesem Rahmen aufgestellten Richtlinien verpflichten die Öffentliche Hand zur barrierefreien Gestaltung ihrer Internet-Angebote. Für die Privatwirtschaft haben sie zunächst leider nur Empfehlungscharakter.

Neben Menschen mit Behinderungen gibt es weitere Nutzergruppen, die von einer barrierefreien Webseitengestaltung profitieren:

- **Senioren:** Während in anderen Altersegmenten die Internetnutzung bereits weit verbreitet ist, gibt es bei den Senioren noch immer ein hohes Wachstumspotenzial. Dies gilt insbesondere unter dem Gesichtspunkt des demographischen Wandels. Die Anzahl von Menschen mit typischen Altersbehinderungen (z. B. Kurzsichtigkeit oder abnehmenden motorischen Fähigkeiten) wird in den kommenden Jahren stark zunehmen. Auch die Be-

dürfnisse dieser Zielgruppe sollten in der barrierefreien Gestaltung von Webangeboten berücksichtigt werden.

- **Nutzer mit alternative Konfigurationen:** Viele Internetangebote sind noch immer für einen „fiktiven“ Standardbesucher ausgelegt – obwohl alternative Software-Lösungen in Politik und Gesellschaft zunehmend diskutiert werden. Dies wird deutlich an Sätzen wie: „Diese Seiten sind optimiert für die Ansicht mit ...“. Oft wird erwartet, dass ein Besucher die aktuelle Version des Microsoft Internet Explorer oder sogar eine bestimmte Auflösung des Bildschirms verwendet. In der Regel wird die Nutzung des Microsoft Betriebssystems vorausgesetzt. Nutzerinnen und Nutzer anderer Konfigurationen werden damit mehr oder weniger bewusst in der Nutzung der Webseite behindert. Dabei wäre auch diese Ausgrenzung nicht nötig. Im Gegenteil: Die Internet Markup-Sprache HTML auf der das World Wide Web (WWW) basiert, wurde gezielt entwickelt, um unabhängig von einer bestimmten Konfiguration Informationen zugänglich zu machen. Nun führt die unbedachte Anwendung von HTML zu unnötigen Einschränkungen in der Internetnutzung.

Zu alternativen Konfigurationen gehören beispielsweise:

- **Computer in großen Organisationen:** Hier wird Software nicht immer kontinuierlich aktualisiert. Vielen Anwendern ist es aus Sicherheits- und Kompatibilitätsgründen oder aufgrund von Hardware-Beschränkungen nicht immer möglich, die neuste Software zu installieren.
- **Alternative Browser:** Nicht alle Nutzerinnen und Nutzer können oder wollen den Internet Explorer verwenden. Etwa aus Gründen des Komforts oder der Sicherheit werden andere Programme zur Darstellung von Webseiten genutzt. Alternative Browser auf Windows Systemen sind beispielsweise der Netscape Browser, Mozilla, Firebird oder Opera.
- **Alternative Betriebssysteme:** Nutzerinnen und Nutzer anderer Systeme können und wollen in den wenigsten Fällen den Internet Explorer verwenden. Dazu zählen neben Linux/Unix auch Apple Rechner mit den Betriebssystemen Classic oder dem neuen OS X für das z.B. der Internet Explorer nicht weiterentwickelt wird.
- **Alternative Hardware:** Mobiltelefone (WAP, IMODE, UMTS), Personal Digital Assistants (PDA) wie Palm oder Pocket PC, mobile Navigationssysteme in PKW und Bussen können grundsätzlich für den Zugang zum World Wide Web genutzt werden. Allerdings sind viele Internetangebote nicht kompatibel.

Besonders für Tourismuswebseiten sollte zusätzlich die Ansprache von potenziellen Kundinnen und Kunden beachtet werden. Die Potenziale des „mobilen Internet“ werden in der Tourismuswirtschaft diskutiert. Aber auch zielgruppenspezifische An-

gebote für Ältere oder Behinderte werden längst nicht mehr nur Nischenmärkten zugeordnet. Leicht verständliche Inhalte und Kommunikationsangebote würden nicht nur die Zugänglichkeit für Behinderte erhöhen. Sie könnten auch einen Beitrag leisten, Reisenden mit geringen Kenntnissen der Landessprache den Zugang zu Informationen, Buchung und Reservierung zu erleichtern.

7.3 Nicht nur für Menschen mit Behinderungen ...

Wie u. a. die Existenz der offiziellen Webseite des „European Year of People with Disabilities“ zeigt, werden auch innerhalb der Europäischen Union unter starkem Einfluss internationaler Initiativen die Bemühungen verstärkt, ein für alle zugängliches Internet zu realisieren. Alle Mitgliedstaaten verpflichteten sich „...to apply the accessibility guidelines at first to public sites at European and national levels and to gradually extend such coverage to regional and local levels“⁵⁰. Die Beschlüsse der EU sind folglich in der jeweiligen nationalen Gesetzgebung umzusetzen. Alle Mitgliedstaaten haben sich verpflichtet, die Richtlinien der WAI in das nationale Recht zu überführen. Beginnend mit offiziellen staatlichen Internetplattformen auf europäischer und nationaler Ebene werden sie kontinuierlich auf regionale und lokale Seiten ausgeweitet.⁵¹

In Deutschland wurde diese Verpflichtung in der „**Barrierefreien Informationstechnik-Verordnung**“ (**BITV**)⁵² umgesetzt. Spätestens ab dem 1. Januar 2006 müssen alle deutschen öffentlich geförderten Internetangebote die Kriterien der Barrierefreiheit erfüllen. Neu erstellte Seiten müssen bereits heute den Kriterien entsprechen.

Diese Verpflichtung bedeutet für den öffentlich geförderten Tourismus, dass die Verantwortlichen für die Internetangebote der nationalen offiziellen Tourismusorganisationen die Richtlinien der Web Accessibility Initiative zukünftig berücksichtigen müssen. In vielen Tourismusorganisationen – beispielsweise den nationalen Marketinggesellschaften in den Niederlanden, in Dänemark, in Großbritannien, aber auch in Deutschland – ist Barrierefreiheit ein wichtiges Thema. Dabei werden die Vorteile einer barrierefreien Gestaltung von Internetpräsenzen zu Recht nicht allein bei der Behindertengerechtigkeit gesehen.

⁵⁰ eEurope Action Plan 2002, über: http://europa.eu.int/information_society/topics/citizens/-accessibility/web/wai_2002/eaccess2002_report_final/a_documents/ap2002-wai-rep3.pdf.

⁵¹ eEurope Action Plan, a. a. O.

⁵² Vgl. www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv/, <http://www.bik-online.info/infothek/gesetze/>

Es wächst die Erkenntnis,

- dass zugängliche Internetangebote auch den Robots der Suchmaschinen die Navigation im Internetangebot und die Erfassung der Informationsangebote ermöglichen und erleichtern,
- dass die Regeln des behindertengerechten Designs bzw. der Programmierung – beispielsweise durch die Auslagerung von Formatierungsanweisungen mittels Stylesheets in gesonderte Dateien – durch den niedrigeren Gehalt an Programmcode bzw. den höheren Gehalt an Informationen die Positionierung in Suchmaschinen erhöhen können.
- dass die Beachtung der Rahmenbedingungen und Chancen des barrierefreien Webdesigns Potenziale aufzeigt, Informationsvielfalt und Navigierbarkeit im Sinne einer anspruchsvollen Präsentation zu vereinen.

Vor diesem Hintergrund war es ein Ziel des Forschungsvorhabens, den Umsetzungsstand der behindertengerechten Gestaltung von Tourismusangeboten im World Wide Web zu erheben und „gute Beispiele“ für deutsche regionale Anbieter zu identifizieren. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse beruhen auf Analysen, die im Zeitraum Mai bis August 2003 durchgeführt wurden.

7.4 Richtlinien und Initiativen für Barrierefreiheit

Verschiedene Initiativen und Interessensgruppen, wie die **Web Accessibility Initiative (WAI)** und das „**World Wide Web Consortium**“ (**W3C**)⁵³ bemühen sich seit Jahren, auf bestehende Barrieren im Internet aufmerksam zu machen. Eine zentrale Rolle spielt dabei das W3C. Diese internationale Organisation ist für die Standards im Internet prägend: Sie erarbeitet allgemeingültige und anerkannte Spezifikationen und fördert die Weiterentwicklung von Technologien und Strukturen. Darüber hinaus veröffentlicht W3C Standards, auf denen das World Wide Web (WWW) basiert. Hierzu gehören die Markup Sprachen HTML und XHTML.

In der WAI des W3C wurden internationale Richtlinien für barrierefreie Webseiten entwickelt und unter dem Namen „Web Content Accessibility Guidelines“ (WCAG) publiziert.

Die WCAG, auf der diese Analysen basieren, wurden im Mai 1999 in der Version 1.0 veröffentlicht. Diese Empfehlungen sind auch in die aktuellen Richtlinien für die Markup-Sprachen HTML und XML eingegangen. Die Richtlinien der WAI werden allgemein anerkannt – von (Nicht)Regierungsorganisationen, Behindertenverbänden etc. Sie werden jedoch auch kontinuierlich weiter entwickelt, so dass die hier gewählten Richtlinien nicht mehr dem aktuellen Diskussionsstand entsprechen.

⁵³ WAI ist eine Teilorganisation der W3C.

7.5 Anforderungen an barrierefreie Webseiten

Im folgenden Kapitel werden die 14 Richtlinien für barrierefreie Internetseiten der Version 1.0 kurz dargestellt. Zur Veranschaulichung werden der Darstellung einzelner Richtlinien Grafiken beigelegt, die gute bzw. schlechte Beispiele einer Umsetzung bzw. die Nichtbeachtung der jeweiligen Anforderung praxisnah aufzeigen.

Auf Basis dieser Richtlinien wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens „Zukunftsträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ dichotome Kriterien zusammengestellt. Dabei wurde, wann immer möglich, auf die Vorarbeiten des W3C zurückgegriffen.

Richtlinie 1: Stellen Sie äquivalente Alternativen für Audio- und visuellen Inhalt bereit.⁵⁴

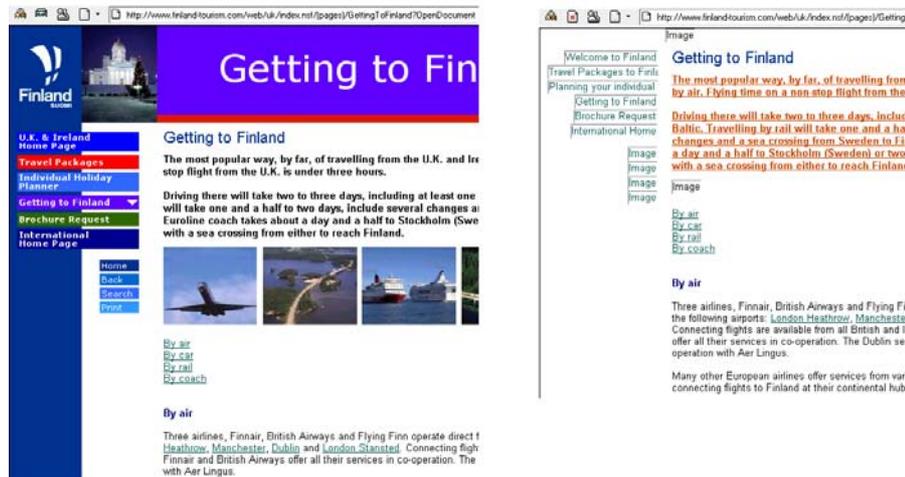
Da gewisse Nutzergruppen Bilder, Filme, Töne, Applets etc. im Internet nicht „lesen“ können, benötigen sie äquivalente Information, um diese zu erfassen. Die äquivalente Information muss denselben Zweck erfüllen. Ein Text-Äquivalent für ein Navigationselement, das auf ein Inhaltsverzeichnis verweist, könnte beispielsweise „Zum Inhaltsverzeichnis“ lauten. In anderen Fällen soll ein Äquivalent das Aussehen – für Diagramme oder Werbeflächen – oder den Ton eines Audio-Inhalts beschreiben, beispielsweise für Audio-Aufzeichnungen zu Lehrzwecken.

Bewertungskriterien für die Richtlinie 1:

- Existenz von Alternativtexten,
- Verständlichkeit der Alternativtexte,
- Verfügbarkeit von Funktionen,
- Bereitstellung von Textlinks,
- Bereitstellung von Audio-Beschreibungen der wichtigen visuellen Informationen,
- Angebot von äquivalenten Informationen für Gehörlose.

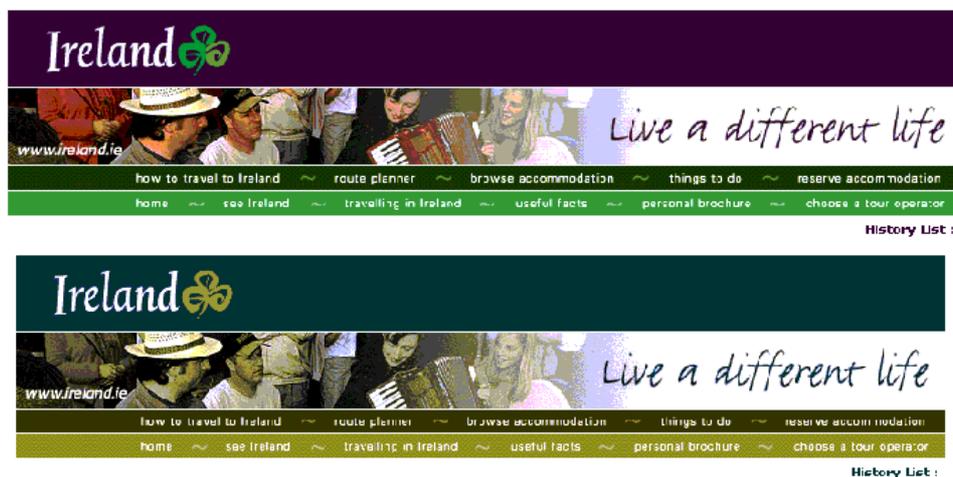
⁵⁴ Die Erläuterungen der einzelnen Anforderungen basieren auf den Texten der Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) vom Mai 1999 in der deutschen Übersetzung. Vgl. <http://www.w3.org/TR/WCAG/>.

Abbildung 30: Beispiel für Richtlinie 1; links: Die Darstellung der finnischen Internetpräsenz in einem weit verbreiteten Browser. Rechts: Alternativtextanzeige



Quelle: www.finland-tourism.com

Abbildung 31: Beispiel für Richtlinie 2; oben: Originale Website von Irland, Unten: mangelnde Darstellung aus der Sicht eines Farbenblinden



Quelle: www.visit-ireland.com

Richtlinie 2: Verlassen Sie sich nicht auf Farbe allein.

Wenn Farbe allein als Träger einer Information benutzt wird, können Personen, die bestimmte Farben nicht unterscheiden können und Nutzerinnen und Nutzer von Geräten ohne Farbe oder ohne visuelle Anzeige die Information nicht wahrnehmen. Ähneln sich beispielsweise Vordergrund- und Hintergrundfarbe im Farbton zu sehr, besteht zu wenig Kontrast, wenn Grafiken mit Schwarzweiß-Monitoren oder von Personen mit einer Farbschwäche betrachtet werden.

Bewertungskriterien für Anforderung 2:

- Farbig dargestellten Informationen ohne Farbe erkennbar,
- Gut erkennbare Navigation,
- Gut lesbare Informationen.

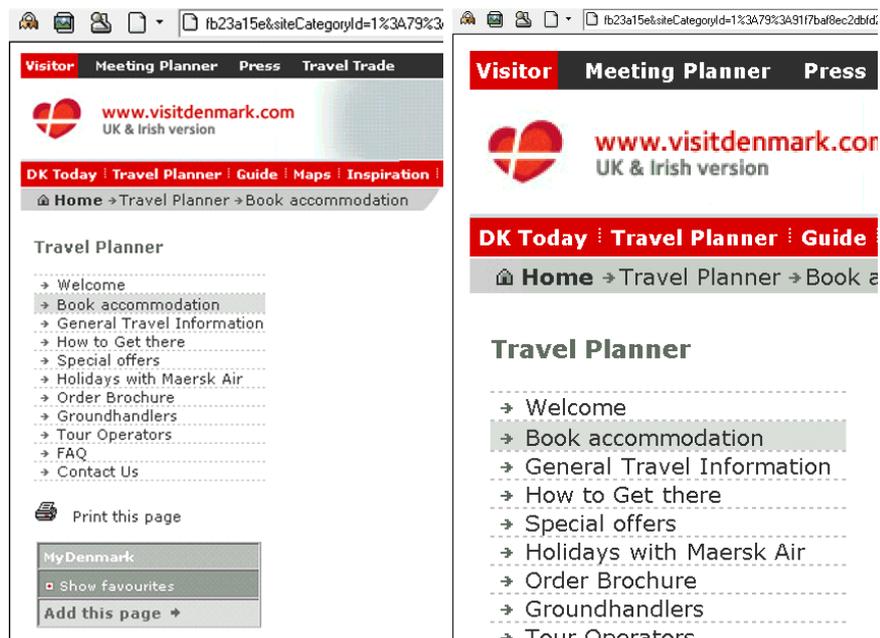
Richtlinie 3: Verwenden Sie Markup und Stylesheets und tun Sie dies auf korrekte Weise.

Inkorrekte Verwendung von Markup – beispielsweise die häufig zu findende Nutzung von Tabellen, um eine Internetseite zu strukturieren oder eine Schriftformatierung, die einer Zeile nur das Aussehen, aber nicht die Funktionalität einer Überschrift verleiht – beeinträchtigt die Zugänglichkeit. Nutzerinnen und Nutzer von spezialisierter Software können den Aufbau einer Seite nicht verstehen bzw. nicht im Internetangebot navigieren. Wenn Präsentations-Markup anstelle von Struktur-Markup verwendet wird, um Struktur zu vermitteln, erschwert dies auch die verständliche Darstellung einer Seite auf anderen Geräten wie PDAs.

Bewertungskriterien für Richtlinie 3:

- Existenz einer Doctype Definition,
- Verfügbarkeit des Textes auch ohne Formatierung,
- Schriftvergrößerung aller Texte,
- Lesbarkeit bei Schriftvergrößerung,
- Programmierung der Überschriften als H1, H2 etc. im HTML Code,
- Deklaration von Aufzählungen.

Abbildung 32: Beispiel für Richtlinie 3; Links: Internetangebot Dänemarks in der „Normalansicht“, rechts: Schriftvergrößerung für Sehbehinderte



Quelle: www.visitdenmark.com

Abbildung 33: Beispiel für Richtlinie 4; Mix aus englischer und französischer Sprache

French towns know how to treat visitors to a surprise

The craziest projects are let loose in French towns for the space of a weekend or a month. A beach or a rice-paddy in the middle of avenues? There are no lengths we won't go to to give our visitors enjoyable surprises.

The summer event, **Paris-Plage**, which surprised and entertained two million visitors on the quays of the Seine last year, is being repeated this year for the benefit of strollers. Siestas, picnics and water games are some of the activities which will be gently awakening the three kilometers of sandy shore between the Tuileries and the Pont Henri IV. Other quays will be taken by storm. Every two years, at the Loire Festival in **Orléans**, the wharves are turned into improvised stages. Music, theatrical events and simple street entertainments take place alongside the boats, which, when night falls, are coloured with magical light effects.

To uphold its reputation for green fingers, the city of **Angers** is clad in greenery. For its 5th "Accueillir-Coeurs" event, the streets are dressed up as giant bamboo forests or rice paddies. The townspeople have been given space, and have chosen to turn their town into a massive garden. Free shows and areas provide highlights both day and night.

Another entertaining metamorphosis takes place in the city of **Lille**. The 2004 European Capital of Culture will be celebrating its new status from the end of the year. Many creative initiatives are being set up in public spaces: futurist visions at the station, carnival atmosphere in the "Eaux" big tops, and ornamental creations with the realistic reconstruction of a Chinese street.

Adresses utiles

- Angers Tourisme**
[En savoir plus](#)
- Chateau de Versailles**
[En savoir plus](#)
- Office de Tourisme de Grenoble**
[En savoir plus](#)
- Office de Tourisme de Toulouse**
[En savoir plus](#)
- OT Lille**
[En savoir plus](#)
- OT Nancy**
[En savoir plus](#)
- UI Reims**
[En savoir plus](#)
- OTC Paris**
[En savoir plus](#)
- OT Orléans**
[En savoir plus](#)

Travel suggestions

- Bordeaux**
Summer in Bordeaux

Quelle: www.visitfrance.fr

Richtlinie 4: Verdeutlichen Sie die Verwendung natürlicher Sprache

Insbesondere Sprachgeneratoren und Blindenschriftgeräte erfordern bei der Erstellung und Entwicklung von Webseiten ein besonderes Augenmerk: Als Spracherkennungsinstrument müssen sie die Sprache der Webseite erkennen und lesen können. Um auch Abkürzungen, Akronyme und Änderungen, vor allem aber auch Sprachwechsel in eine andere Sprache zu gewährleisten, sollten Webseitenentwickler Abkürzungen ausschreiben und die vorherrschende Sprache kenntlich machen, damit die Seite auch mehr- und fremdsprachlichen Nutzern zugänglich wird (über Markup oder HTTP-Header). Anmerkung: Letzteres wird in der Praxis so gut wie nie genutzt. Daher wurde für die Untersuchung besonders die einheitliche Verwendung einer Sprache auf einer Seite bewertet.

Bewertungskriterien für Richtlinie 4:

- Verständlichkeit der Inhalte,
- Keine Verwendung von Fremdwörtern.

Richtlinie 5: Erstellen Sie Tabellen, die geschmeidig transformieren.

Werden Webseiten im Internet aufgerufen, kann es teilweise durch den komplexen, umfangreichen Aufbau der Seite zu durchaus auch als lästig empfundenen Verzögerungen kommen. Die Ursache liegt oftmals nicht in der Überlastung des Telekommunikationsnetzes, sondern einer nicht nutzergerechten Programmierung der Internetpräsenz. Besonders Tabellen behindern dabei den schnellen, flüssigen Aufbau der Seite und sollten gerade deshalb nicht als Gestaltungsinstrument („Layout-Tabellen“) verwendet werden, sondern ausschließlich, um Daten übersichtlich darzustellen („Datentabellen“). Darüber hinaus können die sog. „Layout-Tabellen“ die Funktionsfähigkeit von Screenreadern erheblich einschränken.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass auch viele Datentabellen Nutzerinnen und Nutzern die Möglichkeit bieten, zwischen den Zellen zu navigieren, um weitere Informationen zu den hinterlegten Tabellenzellen zu erhalten. Auch hier ist zu beachten, dass nur eine korrekte Verwendung von Markups, Benutzeragenten entsprechende Informationen bereitstellen kann (siehe auch Richtlinie 3).

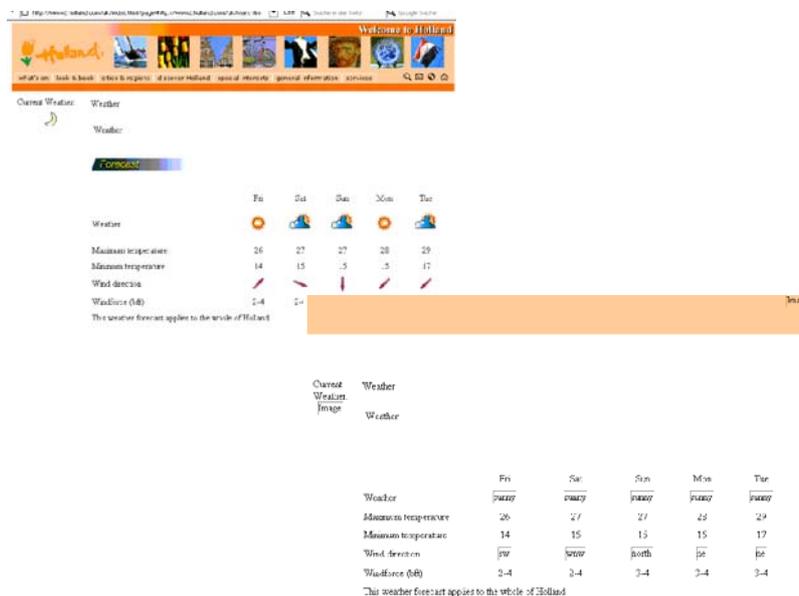
Bewertungskriterien für Richtlinie 5:

- Verständlichkeit von Tabellen,
- Deklaration der Tabellen `<table>` im HTML Code.

Richtlinie 6: Sorgen Sie dafür, dass Seiten, die neue Technologien verwenden, geschmeidig transformieren.

Allgemein setzen Nutzerinnen und Nutzer von Informations- und Kommunikationstechnologien gerne neuste Hard- und Softwarelösungen ein – doch darf ein Webseitenentwickler nicht auf dieses Verhaltensmuster vertrauen. Seine Lösungen bei der Erstellung und Entwicklung einer Webseite müssen so ausgearbeitet sein, dass auch Menschen mit älteren Technologien die Seiten problemlos öffnen, betrachten und nutzen können. Zielstellung eines Entwicklers ist hierbei die Gewährleistung einer hohen „Abwärtskompatibilität“, um einer größtmöglichen Zahl von Nutzerinnen und Nutzern den Zugang zur Seite zu ermöglichen.

Abbildung 34: Beispiel für Richtlinie 6; oben: Originalwebseite der Niederlande. Unten: keine Alternativtexte vorhanden, Fallback Lösungen nicht bereitgestellt



Quelle: www.holland.com

Bewertungskriterien für Richtlinie 6:

- Keine Darstellung mittels Bildern, Animationen etc. allein,
- Verfügbarkeit von alternativen Nur-Text-Formen,
- Aktuelle alternative Nur-Text-Formen,
- Funktionieren der Navigation,
- Gute Lesbarkeit der Texte,
- Bedienbarkeit ohne Maus,
- Bedienung von Formularfeldern ohne Maus.

Richtlinie 7: Sorgen Sie für eine Kontrolle des Benutzers über zeitgesteuerte Änderungen des Inhalts.

Im Rahmen der Erstellung und Entwicklung von Webseiten gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten. Eine Funktion bietet die Möglichkeit, Texte zu bewegen – zum Beispiel sogenannte Lauftexte. Für Nutzerinnen und Nutzer mit kognitiven oder visuellen Behinderungen können solche Lauftexte zum Teil erhebliche Schwierigkeiten bereiten: entweder können die Texte nicht schnell genug oder überhaupt nicht gelesen werden, oder die Bewegung des Textes lenkt den Betrachter so stark ab, dass der Text nahezu unlesbar wird. Weiterhin ist zu beachten, dass Screenreader beispielsweise keine bewegten Texte lesen können und die Seite für manche Anwender somit unbrauchbar wird. Aber auch Menschen mit physischen Behinderungen können unter Umständen nicht in der Lage sein, schnell oder genau genug bewegte Texte oder Objekte zu steuern.

Bewertungskriterien für Richtlinie 7:

- Keine Darstellung von blinkenden oder flackernden Inhalten,
- Anhalten von Bewegungen,
- Verlangsamen/ Beschleunigungen von Bewegungen,
- Vergrößerung bewegter Inhalte (z. B. Realvideos),
- Keine automatische periodische Aktualisierungen (z. B. Laufbänder),
- Keine Inhalte mit automatischer Umleitung.

Richtlinie 8: Sorgen Sie für direkte Zugänglichkeit eingebetteter Benutzerschnittstellen.

Manche Objekte innerhalb der entwickelten Webseite verfügen über eine eigene Schnittstelle. Zur Gewährleistung der Kompatibilität einerseits, aber auch der Nutzer- und Bedienerfreundlichkeit andererseits, muss die Schnittstelle zugänglich gemacht werden. Insbesondere in Hinblick auf die Bedienerfreundlichkeit des eingebetteten Objektes ist es sehr wichtig, alternative Lösungsmöglichkeiten anzubieten bzw. aufzuzeigen, falls die Schnittstelle nicht zugänglich gemacht werden kann.

Anmerkung: Dies klingt sehr abstrakt. Aus dem Grund wird hierauf oft nicht geachtet! Aber diese Anforderung bedeutet, dass alle verwendeten Objekte, die nicht auf HTML basieren, ebenfalls zugänglich sein müssen! Unter dieser Bedingung fallen beispielsweise Flash und Shockwave Elemente, Videos (wie Real oder Quicktime) oder PDF-Dateien.

Bewertungskriterien für Richtlinie 8:

- Keine Informationen ausschließlich über Flash/Shockwave,
- Keine Informationen ausschließlich über Quicktime,
- Keine Informationen ausschließlich über andere Plugins (z. B. Java-Applets),
- Keine Informationen ausschließlich über PDF.
- PDF-Texte werden als alternative Formate dargestellt

Richtlinie 9: Wählen Sie ein geräteunabhängiges Design.

Das barrierefreie Internet erfordert ein geräteunabhängiges Design. Bei der Erstellung von Webseiten ist von Anfang an darauf zu achten, dass die Seiten mit sämtlichen Eingabegeräten – beispielsweise mit der Maus, mit der Tastatur, mit Sprache, Sensorik oder Kopfstab – bedient werden können. Einschränkungen in der Bedienbarkeit der Webseite können so zwangsläufig dazu führen, dass bestimmte Personengruppen die Webseiten weder nutzen noch verwenden können. Als Beispiel wird gerne auf elektronische Formulare verwiesen, die mit einem zeigerlosen Eingabegerät oder mit dem Screenreader nicht genutzt werden können.

Bewertungskriterien für Richtlinie 9:

- Möglichkeit der Browserwahl,
- Gute Lesbarkeit auf PDA.

Richtlinie 10: Verwenden Sie Interim-Lösungen.

Wenn Webseiten neu gestaltet oder aktualisiert werden, ist darauf zu achten, dass leere Textboxen gelöscht oder überarbeitet werden. Ältere Browser können beispielsweise nicht zu leeren Textboxen navigieren, wie auch Screenreader leere Textboxen nicht lesen können, sondern als einen einzigen Link erkennen. Der Zugriff auf solche Elemente gestaltet sich daher als außerordentlich schwierig. Auch kann eine Änderung des aktuellen Fensters oder das Erscheinen eines neuen Fensters eine desorientierende Wirkung auf Benutzer haben, die nicht sehen können, was passiert ist.

Bewertungskriterien für Richtlinie 10:

- Keine Verwendung von Pop-up-Fenstern,
- Seite öffnet unaufgefordert in neuem Fenster.

Richtlinie 11: Verwenden Sie W3C-Technologien und -Richtlinien.

Die aktuellen Richtlinien empfehlen W3C-Technologien (z. B. HTML, CSS) insbesondere deshalb, weil diese „eingebaute“ Zugänglichkeits-Funktionen aufweisen, diese frühzeitig überprüft werden, um sicherzustellen, dass Fragen der Zugänglichkeit in der Design-Phase berücksichtigt werden und in einem offenen, auf Industriekonsens basierenden Prozess entwickelt werden.

Viele Nicht-W3C-Formate (z. B. PDF, Shockwave) erfordern zum Betrachten entweder Plug-Ins oder eigenständige Anwendungen und erlauben keine Navigation mit Standard-Benutzeragenten (einschließlich unterstützenden Technologien). Die Vermeidung solcher proprietärer Technologien erlaubt es tendenziell, Seiten für mehr Personen besser zugänglich zu machen – unter Verwendung einer breiteren Palette von Hardware und Software. Wenn nicht zugängliche Technologien (proprietär oder nicht) verwendet werden, müssen äquivalente zugängliche Seiten bereitgestellt werden.

Bewertungskriterien für Richtlinie 11:

- Gültigkeit der Adresse der Homepage,
- Keine Fehlermeldung beim Aufrufen der Homepage,
- Homepage: Weniger als 20 Fehler vom W3C Validator,
- Erreichbarkeit der Unterseiten,
- Keine Fehlermeldung beim Aufrufen der Unterseiten,
- Unterseiten: Weniger als 20 Fehler vom W3C Validator.

Richtlinie 12: Stellen Sie Informationen zum Kontext und zur Orientierung bereit.

Bei der Gestaltung und dem Layout von Webseiten ist es sinnvoll, Elemente logisch zu gruppieren und Informationen über die Beziehungen zwischen den Elementen bereitzustellen. So können besonders Personen mit kognitiven und visuellen Behinderungen diese Seiten besser interpretieren und für sich nutzen.

Bewertungskriterien für Richtlinie 12:

- Keine Benutzung von Frames,
- Seite mit HTML TAGs strukturiert.

Abbildung 35: Beispiel für Richtlinie 12; Mangelnde Darstellung der niederländischen Internetpräsenz mit einem nicht-framefähigen Browser



Quelle: www.holland.com

Richtlinie 13: Stellen Sie klare Navigationsmechanismen bereit.

Die Navigationsmechanismen müssen klar und in sich konsistent sein. Besonders Personen mit kognitiven Behinderungen oder Blindheit können sich in zergliederten Navigationsleisten kaum orientieren. Zudem kommt eine klare und einfache Navigation allen Benutzern zu Gute.

Bewertungskriterien für Richtlinie 13:

- Verständlichkeit des Kontext,
- Navigation mit ausgewählten Browser aktiv,
- Verfügbarkeit von Inhaltsverzeichnis/ Sitemap,
- Erreichbarkeit der Sitemap von jeder Seite aus,
- Vorhandensein einer Volltextsuche.

Richtlinie 14: Sorgen Sie dafür, dass Dokumente klar und einfach gehalten sind.

Schließlich ist bei der Gestaltung dem Aufbau, dem Layout aber auch der Sprache auf einen einfachen, klaren und leicht verständlichen Aufbau zu achten. Eine einfa-

che und klare Sprache fördert die Kommunikation. Der Zugriff auf geschriebene Informationen kann für Personen mit kognitiven Behinderungen oder Lernschwierigkeiten schwierig werden. Die Verwendung einer klaren und einfachen Sprache kommt auch Nicht-Muttersprachler zu Gute, einschließlich derer, die sich hauptsächlich in Gebärdensprache verständigen.

Die meisten Kriterien ließen eine objektive Entscheidung zu, bei einigen war eine (subjektive) Entscheidung der Testperson erforderlich – z. B. Bewertung des Sprachstils.

Bewertungskriterien für Richtlinie 14:

Verwendung von klarer und einfacher Sprache,

Vermeidung von Abkürzungen,

Persönliche Ansprache des Besuchers,

Durchgänge Sprache.

7.6 Methodische Herangehensweise

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die 16 nationalen offiziellen Tourismuswebseiten der (damaligen) Europäischen Union Ende 2003 auf Barrierefreiheit überprüft. Als Maßstab galten dabei die Richtlinien der WAI. Ziel der Untersuchung war es, gute europäische Beispiele zu identifizieren.

Den 14 Richtlinien sind Kriterien erster, zweiter und dritter Prioritätsstufe zugeordnet. Die Prioritätsstufe der Kriterien entspricht der Bedeutung für die Barrierefreiheit:

- Die Kriterien der ersten Prioritätsstufe müssen erfüllt sein, damit Nutzergruppen nicht vollständig vom Informationsangebot ausgeschlossen sind.
- Die Kriterien der zweiten Prioritätsstufe sollten erfüllt sein, damit Nutzergruppen nicht hohe Barrieren zu überwinden haben.
- Die Kriterien der dritten Prioritätsstufe können (und sollten) beachtet werden, um eine umfassende Barrierefreiheit zu unterstützen.

Die Analyseschritte im Rahmen des Forschungsvorhabens bezogen sich nur auf die höchste Prioritätsstufe.

Das W3C stellt eine Checkliste für die Bewertung der Zugänglichkeit bereit, die jedoch nicht alle 14 Richtlinien gleichberechtigt einbezieht.⁵⁵ Um die Analyseschritte zügig und vergleichbar durchzuführen, wurden Internet-Tools recherchiert. Dazu

⁵⁵ www.w3.org/TR/WCAG10/full-checklist.html.

zählten im ersten Schritt die Dienstleistungsangebote des W3C selbst. Darüber hinaus sind jedoch weitere Angebote – beispielsweise für eine Prüfung der Richtlinie 1 „Rot-Grün-Blindheit“ – verfügbar. Auch Screenreader wurden eingesetzt. Die Analyse wurde unabhängig voneinander durch drei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durchgeführt, um eine möglichst hohe Plausibilität der Ergebnisse zu erzielen.

Wurden alle Kriterien der Prioritätsstufe 1 einer Richtlinie erfüllt, erhielt die Internetpräsenz eine Bewertung von 100 Prozent. In einem weiteren Schritt wurde das Mittel über alle 14 Richtlinien gebildet. Jede Richtlinie floss somit gleichberechtigt in das Gesamtergebnis ein.

Das Vorgehen soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Beinhaltete die Internetpräsenz weitere Formate wie PDF (Portable Document Format), wurden diese bei der Bewertung berücksichtigt: Zu vermerken ist, dass Internetpräsenzen auch dann eine gute Bewertung erzielten, wenn sie auf die Verwendung weiterer Formate verzichteten. Sofern eine Prüfung nicht möglich war, wurde die „volle Punktzahl“ vergeben. Andererseits erhielten Internetpräsenzen eine gute Wertung, die einfach strukturiert waren und (vielleicht) bewusst auf die Verwendung anderer Formate verzichteten. Andererseits wurden Internetpräsenzen hoch bewertet, die andere Formate zwar verwendeten, deren Inhalte aber zusätzlich z. B. als HTML darstellten.

Grundsätzlich wurden die englischen Internetangebote der europäischen DMOs geprüft. Dabei wurden Webseiten mit vergleichbaren Inhalten in die Untersuchung einbezogen:

- Informationen über das Land und über Reisemöglichkeiten,
- Informationen über Unterkünfte in Hostels/Jugendherbergen,
- Informationen über (Musik)Festival,
- Bestellmöglichkeiten länderspezifischer Informationsbroschüren.

Für die Webseitenanalyse wurden Personal Computer (PCs) mit Microsoft Windows (2000) als Betriebssystem genutzt. Als Browser kamen zum Einsatz:

- Microsoft Internet Explorer (ab Version 6.0); derzeit der meistgenutzte Browser. So bauen unter anderem die meistgenutzten Screenreader und Braillezeilen auf den Internet Explorer auf.
- Opera (Version 7.11); hiermit lassen sich, indem gewisse Funktionalitäten deaktiviert werden, bestimmte Darstellungen abschalten (z. B. Grafiken oder Java-Applets). So können alternative Ausgabegeräte (z. B. Textbrowser, PDA) simuliert werden.

- Mozilla (Version 1.4); dieser Browser wird als OpenSource Projekt entwickelt und interpretierte nach Experteneinschätzungen zum Untersuchungszeitpunkt die Standards des W3C am „saubersten“.

Des Weiteren wurden für die Bewertung der 16 offiziellen nationalen Tourismuswebseiten auf Barrierefreiheit Dienstleistungen im Internet genutzt. Dazu zählen beispielsweise:

- „Colorblind Web Page Filter“: Er wandelt Farbinformationen in Texten und Bildern um und simuliert so verschiedene Formen von Farbsehschwäche.⁵⁶
- „MarkUp Validation Service“⁵⁷: Sie prüft, ob der verwendete Programmcode den Standards des W3C entspricht.

Im Internet gibt es weitere „Tools“, um Webseiten auf die Einhaltung bestimmter Kriterien zu prüfen – so genannte Validatoren⁵⁸. Dazu zählen auch Angebote, die die Einhaltung von Standards sowie die behindertenfreundliche Entwicklung prüfen. Solche Dienste bewerten den formalen Aufbau (Validität) von Webseiten, zeigen Fehler im Code auf und geben Verbesserungsvorschläge für den Webseitenentwickler.

Für eine Bewertung nach den Kriterien der WAI reichen Validatoren allein nicht aus. Sie können weder logische Fehler finden noch subjektive Entscheidungen treffen. So ist es beispielsweise nicht möglich, Texte und Navigation auf Verständlichkeit zu überprüfen oder den Kontrast einer Farbkombination zu bewerten. Ebenso können die gefundenen Fehler im Allgemeinen nicht nach Relevanz sortiert werden, eine Gewichtung der Fehler und damit eine quantitative Bewertung sind mit Validatoren derzeit nicht möglich.

Die Stärke von Validatoren liegt in der systematischen Identifizierung von formalen Fehlern im Code. Daher wurde im Rahmen der Analyse nur für die Richtlinie 11 ein Validator verwendet.

7.7 Ergebnisse der Auswertung

Zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass keine der untersuchten offiziellen nationalen Tourismuswebseiten die 14 Richtlinien für Barrierefreiheit im Sommer 2003 erfüllte. Demzufolge kann keiner dieser Webauftritte als „behindertenfreundlich“ bezeichnet werden. Die Mindestanforderungen der ersten Prioritätsstufe der WCAG wurden von keiner Internetpräsenz erreicht.

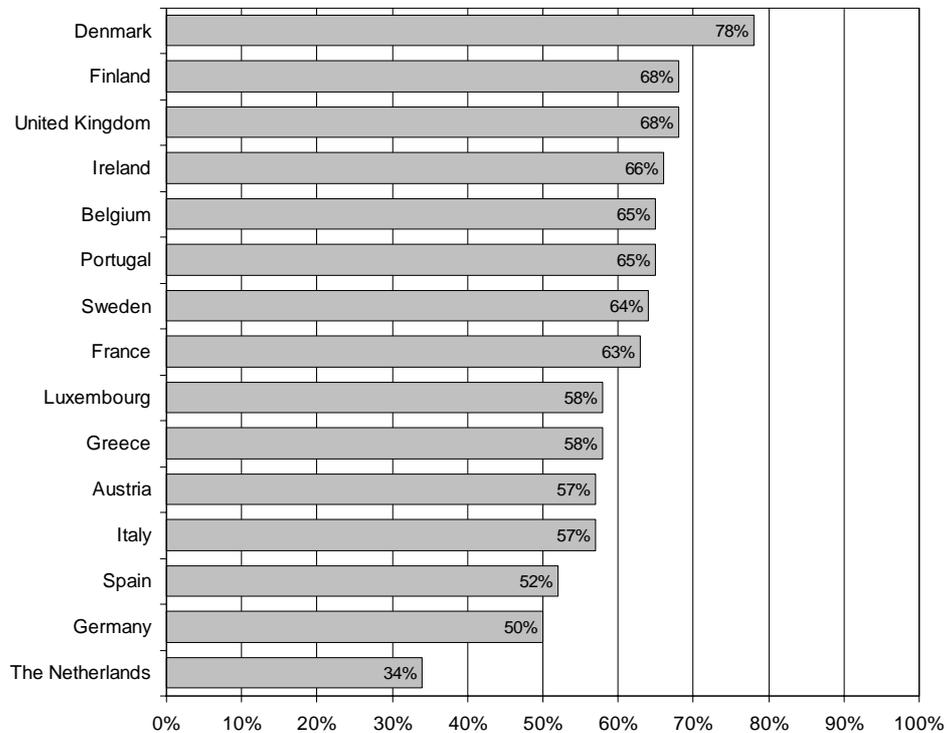
⁵⁶ <http://colorfilter.wickline.org/>.

⁵⁷ <http://validator.w3.org>.

⁵⁸ <http://bobby.watchfire.com>, Barrierenfinder: <http://www.barrierefinder.de>.

Dennoch konnten deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Internetauftritten festgestellt werden. Die Bandbreite der Kriterienerfüllung der Tourismusplattformen variierte zwischen 78 und 34 Prozent.

Abbildung 36: Ranking der Accessibility-Bewertung europäischer DMOs

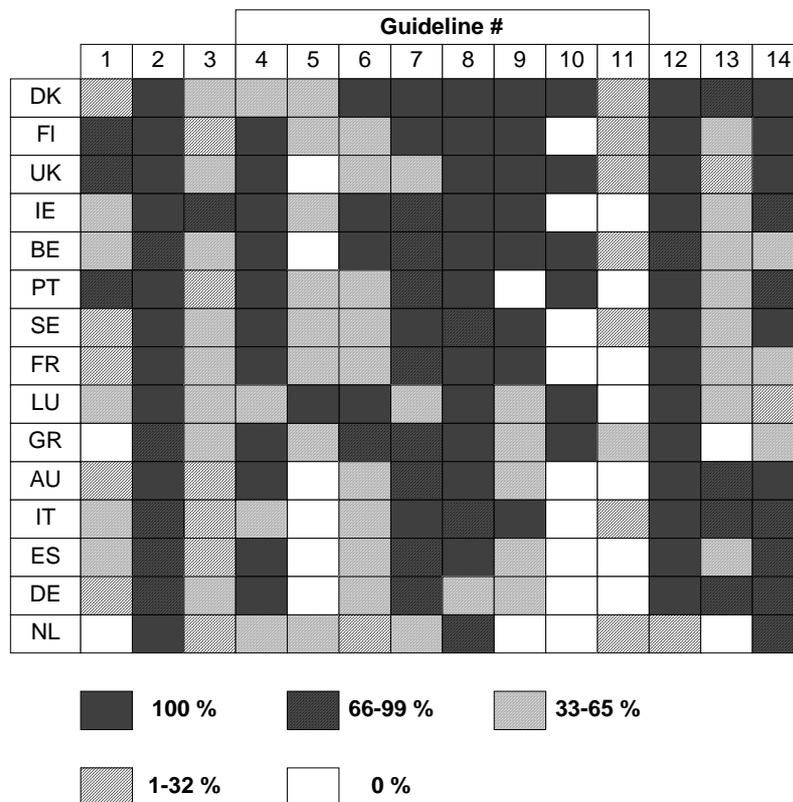


Source: IZT, 2003.

Quelle: IZT/dwif 2004

Eine gute Bewertung erzielte insbesondere der Webauftritt der nationalen Tourismusorganisationen von Dänemark. Aber auch viele andere Staaten verzeichneten gute Ergebnisse (vgl. Abbildung 36). Diese Internetpräsenzen zeichnen sich beispielsweise durch die vergleichsweise konsistente Verfügbarkeit von Alternativtexten zu Grafiken aus. Außerdem wurde fast vollständig auf audiovisuelle Informationen (z. B. Videos, Animationen oder Imagemaps) verzichtet bzw. alternative Texte konsequent bereitgestellt.

Abbildung 37: Ergebnisübersicht der Accessibility-Bewertung. Darstellung der untersuchten Länder und deren erreichte Prozentzahl pro Richtlinie. Die Reihenfolge entspricht den Rankingergebnissen.



Quelle: IZT, 2003.

Quelle: IZT/dwif 2004

Die „gut“ bewerteten Internetpräsenzen konnten mit allen getesteten Browsern und diversen Bildschirmauflösungen betrachtet werden („device-independent“, vgl. Richtlinie 9). Die meisten Angebote passten sich den Inhalten den getesteten Ausgabemöglichkeiten an. Auch Vergrößerungen der Schrift waren in der Regel unproblematisch umzusetzen.

Die Internetpräsenz der offiziellen dänischen Tourismusorganisation kommt den Anforderungen an barrierefreie WWW-Angebote am nächsten. Alle Inhalte waren auch ohne die Benutzung von aktuellen Zusatzprogrammen (Flash, Java etc.) fehlerfrei nutzbar (vgl. Richtlinie 9). Außerdem wurde bewusst auf zeitabhängige Elemente verzichtet. Sich bewegende, blinkende oder automatisch-scrollende Elemente wurden nicht gefunden.

7.8 Schlussfolgerungen

Die Umsetzung der Barrierefreiheit im Internet setzt voraus, dass eine Vielzahl von Parametern bei der Entwicklung von Internetangeboten berücksichtigt werden. Die

Analyse europäischer Tourismuswebseiten zeigt, dass derzeit einige Kriterien der Prioritätsstufe 1 für WAI-Richtlinien umgesetzt werden. Dazu zählen beispielsweise, dass Hyperlinks nicht nur farblich gekennzeichnet werden, dass geprüfte Textbausteine auch für in der englischen Sprache weniger versierte Nutzer eine hohe Verständlichkeit aufweisen und dass auf scripts, applets und plug-ins entweder ganz verzichtet wird oder diese zugänglich gestaltet werden.

Bei anderen Parametern sind dagegen deutliche Defizite zu verzeichnen. Dazu zählen auch vergleichsweise leicht zu realisierende Eigenschaften wie das Anzeigen von Alternativtexten bei Grafiken, Möglichkeiten zur Schriftvergrößerung oder eine Tabellengestaltung, die auch bei Sehbehinderungen die Verständlichkeit des Inhalts sicherstellt.

Aus der Gestaltung der eigenen Internetpräsenzen wissen die Autoren, dass eine umfassende Umsetzung der Richtlinien für Barrierefreiheit trotz mittlerweile verfügbarer erster Handlungsempfehlungen nur schwer zu erzielen ist. Hierzu bedarf es grundlegend veränderter Herangehensweisen und typischerweise eines „Relaunch“ der Internetpräsenz. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen jedoch insbesondere am guten Beispiel Dänemarks, dass eine gute Umsetzung der Behindertengerechtigkeit auch bei einer umfangreichen und grafisch anspruchsvoll gestalteten Webseite möglich ist.

8 Vertrieb und Distribution in der Hotellerie – insbesondere KMU

8.1 Vertriebliche Situation der Hotels, insbesondere KMU, in Deutschland

Individuelle Hotels, insbesondere KMU, sind meist familiengeführte Betriebe, die aus sich heraus situationengebunden gewachsen sind. Speziell Betriebe in den peripheren Regionen Deutschlands leben meistens von Feriengästen oder von Geschäftsreisenden, die entweder Durchreisende sind, oder in den ansässigen Firmen zu tun haben.

Die Hotellandschaft in Deutschland ist im Gegensatz zu den USA nicht kettendominiert. Während in den USA 80 Prozent der Hotels ketten- und kooperationsgebunden, und damit an die nationalen und internationalen Reservierungssysteme angeschlossen sind, erfährt man in Deutschland eine genaue Umkehrung. Nur etwa 20 Prozent der Hotels sind an Hotelketten oder Kooperationen angebunden. Die restlichen 80 Prozent sind Einzelkämpfer, von denen auch nur einige an Reservierungssysteme angeschlossen sind. Aus Kostengründen werden dann als Vertriebspartner oft so genannte Technologieanbieter eingesetzt, die ein Hotel zwar technologisch durch ihre Reservierungssoftware an den internationalen Reisevertriebsmarkt anschließen, die aber keinerlei Vertriebssteuerung oder Vertriebsberatung anbieten.

Die Betrachtung der Hotellandschaft in Deutschland ergibt, dass von den 38.808 Betrieben nur 34 Prozent (13.387) Vollhotels sind, und die restlichen 66 Prozent Gasthöfe, Pensionen und Garnies.⁵⁹ In Hotelbetten ausgedrückt, bietet sich jedoch ein anderes Bild: 58 Prozent der deutschen Hotelbetten stehen in Vollhotels.

Fazit: Wird davon ausgegangen, dass Hotels, die an Hotelketten oder Kooperationen angebunden sind, Vollhotels sind, dann bedeutet das, dass nur ca. 2.700 der Hotels und nur 6,9 Prozent aller Betriebe in Deutschland an internationale Distributionssysteme (CRS/GDS) angeschlossen sind.

Der deutsche Hotelmarkt verzeichnete in den letzten Jahren auch noch Rückgänge in der Belegung/Auslastung von Zimmern und Betten. Die rückläufige Entwicklung im Nachfragebereich wirkt sich bei weitgehend gleich bleibendem Angebot negativ auf die Auslastung der angebotenen Kapazitäten aus.

⁵⁹ Um ein noch genaueres Bild zu erhalten, müsste man Teile der Garnies vertrieblich gesehen auch zu den Hotels zählen, da es durchaus Markengarnketten – z. B. Bed & Breakfast Hotels – gibt, die die Vertriebs- und Distributionsmethoden der Hotelketten nutzen. Wir haben hier darauf verzichtet.

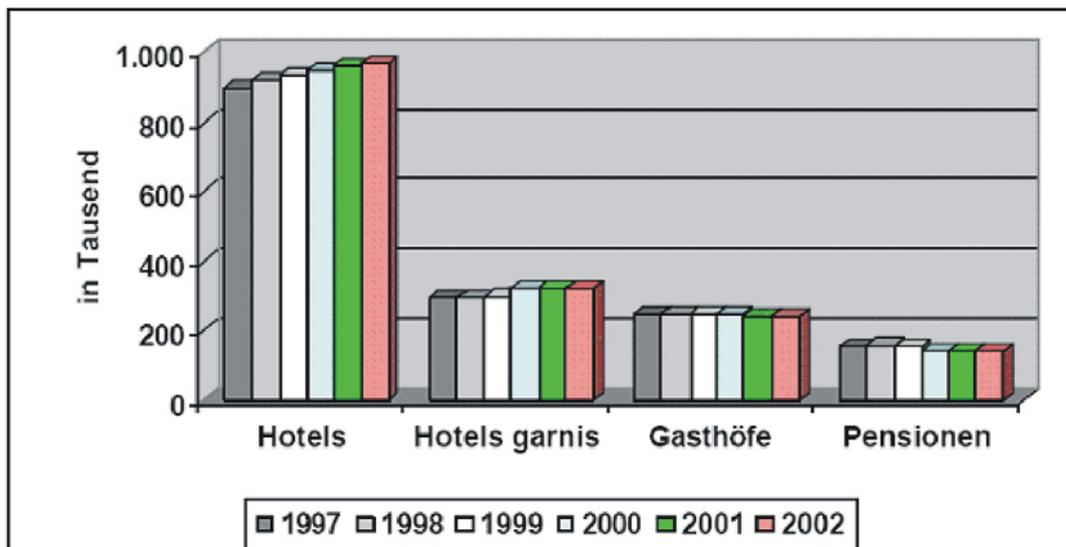
Tabelle 5: Angebotsentwicklung in Deutschland 1997 - 2002

Betriebsart	Jahr	Anzahl Betriebe		Anzahl Betten	
		absolut	Index	absolut	Index
Hotels	1997	13.504	(100)	899.000	(100)
	1998	13.532	(100)	923.000	(103)
	1999	13.557	(100)	932.000	(104)
	2000	13.261	(98)	945.000	(105)
	2001	13.445	(100)	959.000	(107)
	2002	13.387	(99)	966.000	(107)
Gasthöfe	1997	10.646	(100)	250.000	(100)
	1998	10.558	(99)	251.000	(100)
	1999	10.269	(96)	248.000	(99)
	2000	10.940	(103)	250.000	(100)
	2001	10.841	(102)	246.000	(98)
	2002	10.652	(100)	242.000	(97)
Pensionen	1997	6.621	(100)	156.000	(100)
	1998	6.712	(101)	158.000	(101)
	1999	6.591	(100)	156.000	(100)
	2000	5.475	(83)	142.000	(91)
	2001	5.544	(84)	141.000	(90)
	2002	5.472	(83)	138.000	(88)
Hotels garnis	1997	9.427	(100)	295.000	(100)
	1998	9.247	(98)	297.000	(101)
	1999	8.883	(94)	298.000	(101)
	2000	9.592	(102)	321.000	(109)
	2001	9.475	(101)	321.000	(109)
	2002	9.297	(99)	321.000	(109)
Gesamt	1997	40.198	(100)	1.600.000	(100)
	1998	40.049	(100)	1.629.000	(102)
	1999	39.300	(98)	1.634.000	(102)
	2000	39.268	(98)	1.658.000	(104)
	2001	39.305	(98)	1.668.000	(104)
	2002	38.808	(97)	1.668.000	(104)

Quelle: Zahlen aufbereitet von GGH Consult GmbH, Wiesbaden

Der Rückgang um 7,4 Mio. Übernachtungen (-3,8 Prozent) führte zu einem Absinken der mittleren Bettenauslastung um 1,0 Prozentpunkte auf 31,1 Prozent. Am deutlichsten waren die Auslastungsrückgänge bei den Pensionen mit minus 1,3 Prozentpunkten vor den Hotels mit minus 1,0 Prozentpunkten, während die Belegung der Gasthöfe und Hotel Garnis nur geringfügig sank.

Abbildung 38: Entwicklung des Bettenangebotes in Deutschland von 1997 bis 2002 nach Betriebsarten



Quelle: ghh Consult GmbH

Die meisten Hotels in Deutschland sind also nicht an die GDS Systeme und damit nicht an den nationalen und internationalen Reisebüro- und Internetmarkt angebunden. Auch über die Homepage findet bei den meisten Hotels mangels Buchungsmaschine kein Online-Echtzeit-Vertrieb statt. Buchungen über Dritte werden in den meisten Fällen über HRS, hotel.de und weitere kommerziell orientierte Portale aus dem Internet generiert. Vertriebspartner machen einen marginalen Anteil des Geschäftspotenzials aus.

Wenn das Ziel eines Hotels aber sein soll, die **Zimmerbelegung** quantitativ und qualitativ zu steigern, sowie realistisch gestaltete Preise zu nehmen, muss über entsprechende Vertriebspartner u. a. eine Anbindung an die GDS (Globale Distributionssysteme wie Amadeus, Sabre, Galileo und Worldspan) ermöglicht werden, um damit an überregionalen und internationalen Reisebüro- und Internetmarktplätzen zu partizipieren. Dafür sollte idealerweise mittels einer Bedarfsanalyse zunächst herausgefunden werden, ob eine rein technologische Anbindung an die GDS für ein Hotel grundsätzlich ausreichend ist, oder ob diese mit einer Marke und Marketingleistungen gekoppelt werden muss. In einem zweiten Schritt muss Zugang zu zusätzlichen Vertriebswegen und -partnern ermöglicht werden, um eine breitere Marktpräsenz zu erwirken.

8.2 Analysierte Schwachpunkte in den meisten individuell geführten Hotels

Die Herausforderung für Hotels ist, passende Vertriebspartner zu finden, die systemtechnisch und vertrieblich so gut aufgestellt sind, dass sie die angebotene Dienstleistung des Hotels adäquat an den Markt bringen können. Außerdem wäre eine überregionale Präsenz der Vertriebspartner von Vorteil, die in den bereits definierten Zielgruppen und Quellmärkten der jeweiligen Stadt und der umliegenden Landkreise aktiv tätig sind. Konkret könnten die folgenden Punkte als Schwachpunkte für kleine und mittlere Hotels allgemeingültig identifiziert werden:

- mangelnde Kenntnis über Produkteigenschaften, Standortbeschaffenheit, Wettbewerbssituation,
- für den Geschäftsreisetourismus gänzlich fehlender lokaler Firmenverkauf sowie fehlende pro-aktive Betreuung von Stammkunden,
- fehlendes, für den Freizeittourismus erforderliches Nischenmarketing, das abgestimmt auf das Produkt und den Standort inszeniert werden muss,
- unzureichende Vertriebsstruktur und Yield-Werkzeuge (Preismix, Zimmerkategorien, feste Saisonstrukturen, Stay Controls),
- nicht kommerziell genutzte Systemtechnologie (Hotel- und Front-Office-Software, elektronische Reservierungssysteme),
- oft keine Internet-Buchungsmaschine auf der Internetpräsenz und damit keine Möglichkeit des Online-Direktvertriebs,
- unzureichend programmierte Internetauftritte (z. B. nicht Suchmaschinen optimiert),
- geringer Bekanntheitsgrad in überregionalen und internationalen Märkten,
- mangelnde Kommunikation produktspezifischen Aspekte des Hotels (schlechte Bildqualität, kein adäquater Hausprospekt),
- kein GDS Vertriebspartner für überregionale und internationale Anbindung an Reisebüros und Reisebüroketten, um für Freizeit- und Geschäftsreisende weltweit erreichbar zu sein,
- mangelnde Vertriebspartnernetzwerke (national und international),
- unzureichender Kenntnisstand vertrieblicher Zusammenhänge bei den Mitarbeitern.

■

8.3 Bedarfsanalyse

In einer solchen Bedarfsanalyse wird festgestellt, welchen spezifischen Vertriebs- und Vermarktungsbedarf ein Hotel hat. Um kleine und mittlere Hotels adäquat beraten und coachen zu können, sollte ein Hotel sich also selbst oder mit fremder Hilfe nach folgenden Kriterien analysieren.

1. Hotelstruktur aus vertrieblicher Sicht
2. betriebswirtschaftliche Kennzahlen aus vertrieblicher Sicht
3. angesprochene Gästesegmente des Hotels
4. geografische Lage des Hotels
5. geografische Herkunft der Gäste des Hotels
6. Quellmärkte des Standortes
7. genutzte Buchungswege der Gäste
8. vertriebliche Aufstellung der Mitbewerber

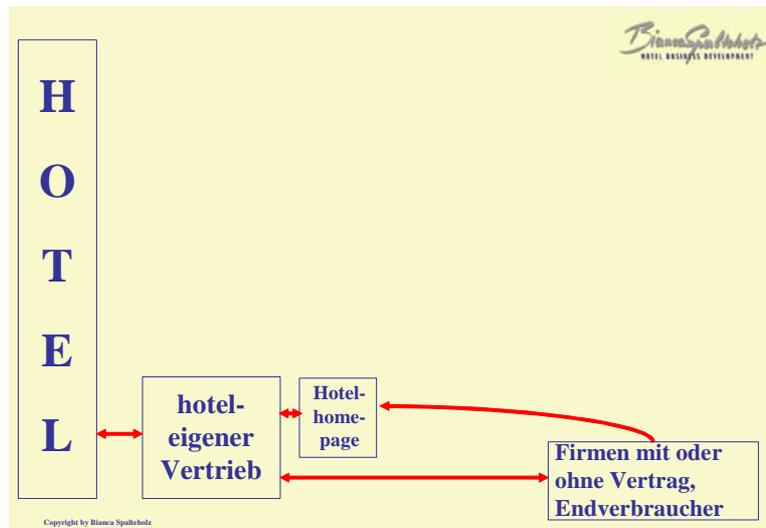
Nach der Auswertung aller Kriterien muss der Hotelier seinen Vertrieb anhand der drei folgenden Teilbereiche (A – C) aufbauen, um seine Erfolgszahlen in Form von Belegung (Quantität) und Umsatz (Qualität) und Yield (Ertrag = ideale Ausgewogenheit zwischen den vorgenannten Faktoren) zu verbessern.

A. Eigener Vertrieb:

(Lokale Ausrichtung, Firmen und Endverbraucher, Homepage mit Buchungsmaschine)

In diesem Bereich muss das Hotel weitestgehend selbst aktiv werden. Firmenbesuche, Telemarketing, Befragungen der Firmen in der Umgebung etc. sollten Klarheit darüber bringen, ob Geschäftspotenzial für das Hotel vorhanden ist. Durch diese Aktionen kann auch herausgefunden werden, ob eine Firma und deren Angestellte über ein Reisebüro-Implant, ein Intranet oder direkt im Hotel buchen. Wenn direkt im Hotel gebucht wird, sollte noch herausgefunden werden, ob eine Buchung per Telefon, Fax oder über die Internetseite plaziert werden soll. Anzeigen in lokalen und überregionalen Zeitungen, die z. B. über die strukturellen Vorzüge des Betriebes Auskunft geben und auf die Buchungsmöglichkeit auf der Homepage verweisen, gehören zu den altbewährten und immer noch gültigen Marketinginstrumenten.

Abbildung 39: eigener Vertrieb

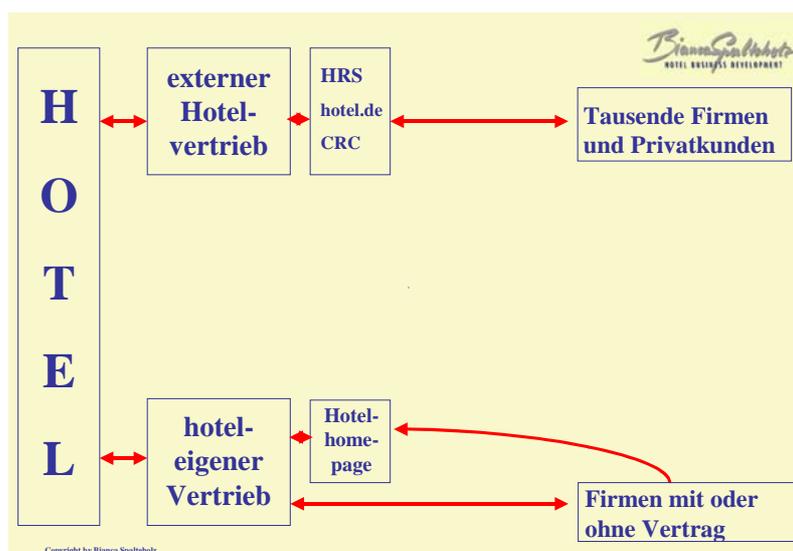


Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

B. Klassischer Vertrieb und Vertriebsplattformen im Internet

In diesem Bereich werden Vertriebspartner angesprochen, die GDS-unabhängig sind und eine Nischenvermarktung erlauben. Sie betreffen den **klassischen Veranstaltermarkt** sowie **Internet-Vertriebspartner**, die speziell zu einem spezifischen Hotel in Lage X passen. Mit der Ausnahme von HRS richten sich diese Plattformen zumeist an den freizeittouristischen Reisenden im Gegensatz zum Geschäftsreisenden. Aus diesem Grund ist diese Vertriebschiene der umfangreichste und arbeitsintensivste Bereich von allen.

Abbildung 40: klassischer Vertrieb und Vertriebsplattformen im Internet



Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Diese Internet-Vertriebspartner, auch Portale genannt, werden im Idealfall aufgeteilt in entsprechende Vermarktungsthemen wie z. B. Portale nach geografischen Quellmärkten. Das heißt, dass der Standort dahingehend untersucht werden muss, aus welchen Regionen Deutschlands und aus welchen ausländischen Märkten Touristen anreisen. In der Konsequenz sollte ein Hotel dann in Reiseportalen im Internet gefunden werden, die in diesen Märkten aktiv Verbraucher anlocken. Wie in Kapitel 3 bereits erwähnt wurde, ist es unbedingt erforderlich, im Vorfeld dieser Arbeit eine hotelspezifische Bedarfsanalyse durchzuführen.

Die folgenden Portale sind Beispiele für ein länderspezifisch aufgebautes Marketing:

- „hrs.de“ (Deutschland)
- „hotel.de“ (Deutschland)
- „Worldres.de“ (USA, Asien, Australien)
- „Bookings.org“ (Niederlande, Frankreich, England, USA)
- „ActiveHotels.com“ (England, Benelux)
- „Venere.it“ (Italien)
- „Fastbooking“ (Frankreich)
- „Rumbo“ (Spanien)
- „tiscover.at“ (Österreich)
- „kuoni.ch“ (Schweiz)
- „hotelplan.ch“ (Schweiz)

Themenspezifische Plattformen sorgen für eine zielgruppenorientierte Platzierung im Internet. Je nachdem, wie die Lage und Struktur des Hotels beschaffen ist, sollte es die Aktivitäten, die man im und in der Nähe des Hotels ausüben kann, mittels darauf spezialisierter Plattformen kommunizieren.

Beispiele themenspezifischer Plattformen und Veranstalter:

- „kurz-mal-weg.de“
- „wochenendreise.com“
- „wellnessfinder.de
- „beauty24.de
- „bettundbike.de
- „golftours.de“

Auch die Zieldestination muss bei Marketingaktivitäten berücksichtigt werden. Und hier ist eine enge Zusammenarbeit mit den lokalen Fremdenverkehrsämtern in touristischen Zielgebieten wie Ostsee, Harz, Romantische Straße etc. für den Erfolg

entscheidend. Oft sind hier die offiziellen Plattformen der Region ebenso wichtig wie die kommerziell betriebenen. Eine Zusammenarbeit mit beiden Typen der Plattformen ist dringend erforderlich, da sie verschiedene Ausrichtungen und verschiedene Qualitäten aufweisen. Lt. Angaben von KPMG werden speziell im Bereich des Freizeittourismus Reiseinformationen zu 91,5 Prozent im Internet recherchiert, zu 80,5 in Printmedien, zu 58,0 Prozent im stationären Reisebüro und zu 33,3 Prozent in touristischen Informationsdiensten.

Beispiele für Zielgebiet-Plattformen von Fremdenverkehrsämtern oder Destinationen, die sich in ihrer geografischen Ausprägung teilweise überschneiden, sind

- Bayern,
- Allgäu,
- Unterallgäu,
- Bad Wörishofen,
- Süddeutschland.

Ein weiteres, und sehr spezifisches Feld der Nischenvermarktung, sollte bestimmte Charakteristika der Zielgruppen ansprechen, um Menschen, die sich unter gleich gesinnten wohler fühlen, anzusprechen. Die Möglichkeiten, die sich in diesem Feld auftun, sind mannigfaltig. Z. B. können folgende Zielgruppen im Internet ganz besonders berücksichtigt werden:

- Senioren,
- Singles,
- Familien,
- Frisch-Vermählte,
- Gays,
- Menschen mit Behinderungen,
- Hundehalter,
- Künstler.

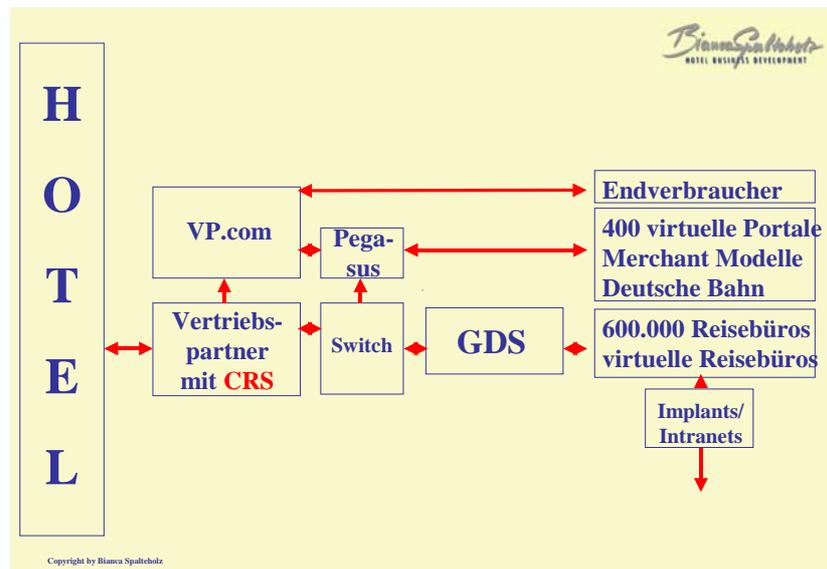
In diesen heutzutage immer zugänglicher werdenden Nischenmärkten, liegt für KMU Hotels die größte Herausforderung. Nischenmärkte herauszufinden und anzusprechen ist besonders zeitintensiv. Diese Arbeit benötigt kompetentes und kreatives Personal, bindet Personal an den Computer, ist anfangs kostenintensiv, erfordert strukturelle Maßnahmen im Hotel und benötigt unbedingt eine logische Preisstruktur und strategische Positionierung der Preise auf den richtigen Märkten.

C. Vertrieb über Reisebüros und Implants mittels GDS-Vertriebspartner

Dieser Bereich ist für ein Geschäftsreisehotel am wichtigsten, denn es lebt vom Firmentourismus, der Großunternehmen und multinationalen Konzernen zunehmend über Implant Reisebüros oder Intranets abgewickelt wird. Diese

arbeiten beide bevorzugt entweder mit HRS, wenn sie Deutschland orientiert sind, oder mit GDS Systemen, wenn die ansässigen Firmen zu multinationalen Unternehmensgruppen gehören.

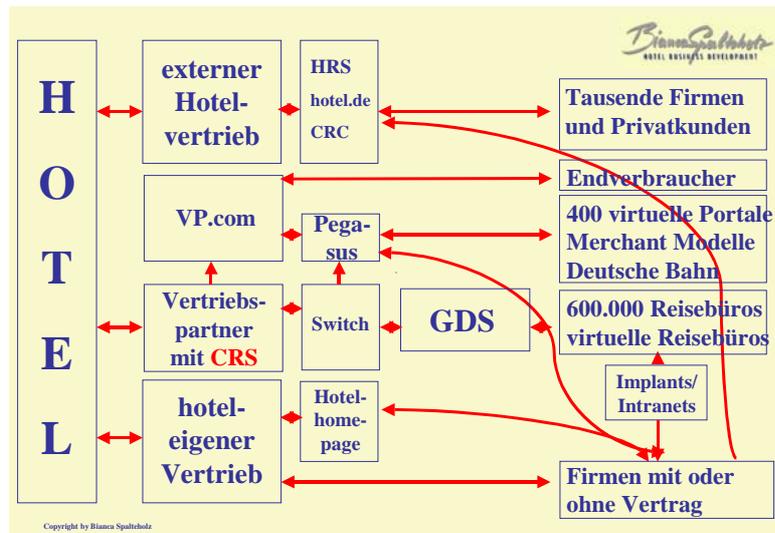
Abbildung 41: Vertrieb über Reisebüros und Implants mittels GDS-Vertriebspartner



Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Die beste Voraussetzung, um effizienten Vertrieb zu betreiben und alle Vertriebsbereiche lückenlos abzudecken, ist Ausgewogenheit zu erzielen und den Gästen, insbesondere Firmenkunden, alle Möglichkeiten zu bieten, Reservierungen schnellstmöglich und unkompliziert im Hotel zu platzieren. Das ideale Szenario sieht wie folgt aus:

Abbildung 42: Ausnutzung aller Vertriebswege



Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Ein Hotel, das einen Mix von Gästen das ganze Jahr über empfängt, ist also gut beraten, in allen drei Bereichen vertrieblich so aufgestellt zu sein, dass es den Marktanforderungen von heute und morgen genügen kann.

Tabelle 6: Aufteilung der Buchungsstruktur (Mehrfachantworten möglich)

Buchungskanäle Distributionswege	Gesamt	Deutscher, häufig reisender Geschäftsmann
Direct contact with hotel (55% phone) (26% fax) (8% email) (3% web linked email)	61%	76%
Travel Implant/Company travel	12%	8%
Business Travel Agent	9%	8%
Hotel Chain web sites	8%	10%
Hotel booking services	7%	13%
Hotel chain CRS	7%	2%

Quelle: bdrc, The 2003 German Business Guest

Erschwerend kommt noch hinzu, dass für den professionellen Reisebürovertrieb über GDS nur ein einziger Exklusivpartner gewählt werden darf, während ein Hotel bei Bedarf zahlreiche Internetplattformen für sich arbeiten lassen kann.

8.4 Welche GDS Vertriebspartner passen wann und zu wem?

Bei der Wahl des passenden GDS-Vertriebspartners wird in **vier Unternehmensformen** unterschieden, also vier Möglichkeiten der Anbindung, die sich grundsätzlich im jeweiligen Leistungsprofil, als auch in den Investitionskosten unterscheiden. In der ersten, der **niedrigsten** Anbindungsform an die GDS-Systeme besteht lediglich eine **technologische Verbindung** und das Leistungsprofil des Vertriebspartners beschränkt sich meistens auf das Einstellen der Daten in sein eigenes CRS-System und den adäquaten Weitertransport der Daten an die verschiedenen Märkte mittels der GDS Systeme. Beratung erfolgt meistens nicht, die Lieferung und Qualität der Daten obliegt dem Hotelier. Diese Art des Vertriebspartners ist zwar preisgünstig, wird aber nur erfahrenen Hotels in bester Lage empfohlen.

Die zweite Form ist die Anbindung an eine Reservierungs- und Marketingorganisation, die ebenfalls die **technologische Verbindung** zum Markt herstellt, aber ergänzend einen eingeschränkten Vertrieb in Richtung Reisebüromarkt unterstützt. Von diesen Dienstleistern werden häufig auch internationale Call Center für die Reservierungsannahme zur Verfügung gestellt.

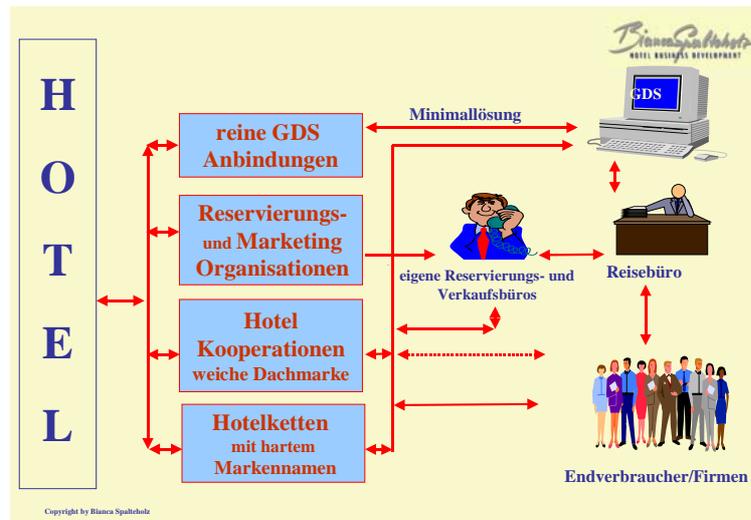
Die dritte Form – Hotelkooperationen – bietet alle Annehmlichkeiten der zuerst benannten Gruppen, gibt dem Hotel aber zusätzlich noch einen „weichen“ Markennamen (beispielsweise Romantik Hotels), der dem Markt (Reisebüros und Endverbrauchern) eine produktspezifische Marketingaussage der Kooperation und der angeschlossenen Hotels bietet. Außerdem werden in diesem Vertriebspartnermodell aktives Marketing und aktiver Verkauf betrieben: Aktionen, die meistens über die Grenzen hinaus gehen.

Die vierte und **höchste** Form der Anbindung fällt unter das Franchising-Prinzip, in dem die höchste Leistung, ein Markenname und Vertrieb in der reinsten Form, geboten werden. In diesem Modell entsteht eine Markenidentifikation bis hin zum Endverbraucher. Folglich entstehen hier auch die höchsten Grund- und laufenden Kosten.

Die vier o. a. Modelle der Repräsentation von unabhängigen Hotels in nationalen und internationalen Märkten sind folglich:

1. reine GDS Anbindungen (technologische Anbindung),
2. Reservierungs- und Marketing-Organisationen,
3. Hotelkooperationen,
4. Hotelketten und Franchise-Organisationen.

Abbildung 43: GDS Vertriebspartner



Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Auf der Basis der Ergebnisse einer Bedarfsanalyse (Kapitel 9.3) wird gemeinsam mit dem Hotel ein Anforderungsprofil erstellt, das bei einer Ausschreibung für einen geeigneten GDS Vertriebspartner zugrunde gelegt wird, um bei der Auswahl des GDS-Vertriebspartners eine möglichst große Deckungsgleichheit von Anforderungs- und Leistungsprofil zu erhalten.

Beispiel: Leistungsprofil eines GDS-Vertriebspartners für ein Hotel:

- Aufnahme von Hotels im 3 bis 4-Sterne Bereich,
- Hochwertige Hotelkooperation mit CRS-System und Beratungsdienstleistungen,
- Markenauftritt (eingeführte Marke mindestens in den Ländern Deutschland, GB, USA, Italien und Niederlande),
- Vertriebliche Ausrichtung hauptsächlich auf Deutschland und ferner auf die in der Analyse genannten Quellmärkte,
- Bediente Marktsegmente nach Priorität (Geschäftstourismus: Einzel- und Gruppenreisen, Tagungen; Freizeittourismus: Direktmarketing und Veranstalterkontakte),
- Internationale Ausrichtung über Anschluss an die GDS-Systeme,
- Anschluß an ADS/IBE (Alternative / Internet Distribution Systems) und breite Marketpräsenz über diese Vertriebschiene,
- Internet Booking Engine auf eigener Homepage mit Anschluß an IDS (Internet Distribution Systems) oder alternativ,

- Kontakte zu Reisebürokonsortien und Reisestellen multinationaler Unternehmen mit Potenzial im Hotelreisesektor,
- Eingeschränkte Vermarktung Freizeittourismus.

8.5 Vertriebsfreundliche Preisstruktur?

Je mehr Vertriebskanäle mit aktuellen Preisen und Verfügbarkeiten versorgt werden müssen, desto logischer muss eine Preisstruktur aufgebaut sein. Ein Hotel muss grundsätzlich den Unterschied von Brutto- und Nettopreisen (netto der Reisebüroprovision) kennen, um mit den unterschiedlichsten Preismodellen im Internet klarzukommen. Sobald ein Nettopreis an einen Internetveranstalter herausgegeben wird, ist dieser nicht vergleichbar mit den Listenpreisen, die dem Gast im Hotel angeboten werden, sondern ist viel geringer (etwa 25 Prozent!). Der Verbraucher bekommt diesen dann über die Vertragsplattform mit den Aufschlägen des Veranstalters (Gewinnmargen) präsentiert. Der Hotelier verliert seine Preishoheit.

Basierend auf der logischen Datenstruktur von Reservierungssystemen, benötigt der Hotelier, der alle oben beschriebenen Gästesegmente bedienen möchte, Dreierlei:

1. verschiedene Abverkaufszeiten (Saisons),
2. verschiedene Qualitätsstufen der Zimmer (Zimmerkategorien),
3. einen Preismix, der unterschiedliche Gästesegmente bedienen kann.

Der Preismix setzt sich zusammen aus regulären Listenpreisen für verschiedene Saisons und Zimmerkategorien und verschiedenen Rabattstufen, die individuell gestaltet werden können. In einem Geschäftsreisehotel wird es so genannte LCR-Preise – Preise für Stammfirmen, die bestimmte Übernachtungsvolumina buchen – geben. Analog dazu gibt es auch Stammkunden im Privatbereich, denen Rabatte oder Treueboni eingeräumt werden, weil sie Jahr für Jahr mehrmals anreisen, um Urlaub in der Region zu machen.

Großhändler bekommen ebenfalls Rabatte, da sie die „Zimmerlieferanten“ für die verschiedenen Mittler darstellen.

Im Privatsektor gibt es ferner Möglichkeiten, z. B. schwache Zeiten über Packages, Arrangements und Sonderpreise attraktiver für den Verbraucher zu machen.

Abbildung 44: Reguläre Preise und Rabatte

Reguläre Preise und Rabatte				
	Normalsaison		Hochsaison	
RACK	100 %	120,00 €	130 %	156,00 €
COR	95 %	114,00 €	95 %	148,00 €
CONS	85 %	102,00 €	85 %	132,00 €
WKD	flexibel			
PRO	flexibel			
LCR	80 %	96,00 €	80 %	125,00 €
FIT	75 %	90,00 €	75 %	117,00 €
WHO	70 -60%	84,00 €	70 - 60%	109,00 €

Endverbraucher und Reisebüros

Zwischenhändler (netto) und Firmen

©by Bianca Spalteholz

Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Das ist die Basis, die im Hotelvertrieb gelegt bzw. entwickelt werden muss, um KMU der Hotellerie erfolgreich in Richtung „E-Business im Tourismus“ zu leiten. Dieses ist erfahrungsgemäß, wie auch schon eingangs beschrieben, ein langwieriger Prozess, der unbedingt professionell begleitet werden sollte. Sowohl die Analyse als auch der Prozess selbst sind nur durch Praxisberatung und persönliches Coaching durchzuführen. In einem solchen Projekt kann E-Learning als ergänzende und unterstützende Maßnahme hervorragend dienen, um zu jeder Zeit aktuell im Thema zu bleiben

Ein Hotel, das diese erste Stufe erfolgreich hinter sich gebracht hat, kann sich dann auf Stufe II des Vertriebs konzentrieren und die gelegten Strukturen zu einem erfolgreichen Yield- und Revenue-orientierten Hotel umbauen (siehe Kapitel 9.7 – Yield- und Revenue-Management).

8.6 Fallbeispiel: Praxisberatungen

Am Beispiel des Hotel-Park Ambiance in Sellin auf Rügen wurde eine Praxisberatung mit fortlaufendem Coaching durchgeführt.

Eine Bedarfsanalyse für Vertrieb wurde Anfang 2003 erstellt. Die Zimmerkategorien und Preisstrukturen wurden komplett umstrukturiert. Das Front Office System Fidelio wurde in Bezug auf Berichtswesen und der neuen Zimmer- und Preisstrukturen umprogrammiert. Yield- und Revenue-Funktionen wurden für eine bessere Vertriebssteuerung installiert. Durch Präsenzworkshops wurden die Mitarbeiter sensibilisiert und auf den qualitäts- und produktbezogenen Verkauf geschult.

Parallel dazu wurde über E-Learning beim zweiten Unternehmenspartner in diesem Forschungsvorhaben, akademie.de, ein Kurs absolviert, um die hoteleigene Internetpräsenz zu optimieren: Die neue Marketing- und Vertriebsstrategie wurde implementiert, eine Reservierungssoftware integriert, Text und Inhalte dem Standard des 4-Sterne-Wellnesshotels angepasst und vor allem die Programmierung für Suchmaschinen optimiert.

Wie wurde vorgegangen, was wurde erreicht?

Im Zeitraum Februar bis April 2003 hat unserer Mitarbeiter – Herr Huth – am Kurs „Webseitenoptimierung für Suchmaschinen“ teilgenommen und die dort anhand der gestellten Wochenaufgaben gewonnenen Erkenntnisse für den HotelPark Ambiance auf Rügen wie folgt genutzt:

- Übernahme der Website in das Redaktionssystem WebEdition, damit die Inhalte durch das Hotel selbst pflegbar wurden. In erster Linie mit dem Hintergrund, aktuelle Angebote und Neuigkeiten tagesaktuell im Internet zur Verfügung zu stellen.
- Überarbeitung der Seitentexte unter Berücksichtigung relevanter Suchworte für ein Wellness Hotel auf der Insel Rügen. Wichtig war hierbei, den Text dahingehend anzupassen, dass die wahrscheinlichen Suchworte, die ein Nutzer einer Suchmaschine für seine Recherche im Netz verwendet, auch auf der Seite hinterlegt sind und die Suchmaschine die Webseite möglichst auf der ersten Ergebnisseite anzeigt.
- Verlinkung der Startseite der Homepage mit den Unterseiten, so dass diese auch von den weltweiten Suchmaschinen erfasst werden konnten. Gleichzeitig mussten die Unterseiten mittels eines JavaScripts bei Direktaufruf dieser Unterseiten durch einen „Besucher“ die Navigation nachladen, damit der Surfer auch die anderen Seiten der Homepage aufrufen konnte. Diese Problematik stellt sich in erster Linie bei allen Webseiten, die auf „Frames“ basieren.
- Optimierung der Unterseiten der Homepage. Hierbei wurde pro Unterseite ein Titel mit entsprechenden Suchworten und Beschreibungen erstellt. Die wichtigen Suchworte wurden ebenfalls im sichtbaren Text auf der Seite wiederholt. Die Angabe der „Keywords“ wurde ebenfalls pro Seite vorgenommen, obwohl diese von z. B. Google nicht mehr berücksichtigt werden.
- Als Reservierungssoftware wurde bewusst das in Mecklenburg-Vorpommern entwickelte System Wild East genommen, um Zimmerverfügbarkeiten und aktuelle Preise auch online direkt an Drittanbieter in der Region weitergeben zu können.

Als Ergebnis waren in einem Zeitraum von 4 Monaten nach Optimierung der Webseite folgende Veränderungen festzustellen, die wöchentlich in Aufrufen dargestellt

werden. Aufgeführt werden nur Aufrufe über verweisende Seiten wie Reiseportale und Suchmaschinen. Wobei die Suchmaschinen (Google und Search.msn) besonders zu beachten sind:

Tabelle 7: Veränderungen durch Suchmaschinenoptimierung

Verweisseite	20.01. - 26.01.03		30.06. - 06.07.03	
	Anzahl Aufrufe	Anteil in %	Anzahl Aufrufe	Anteil in %
sellin.de	72	16,25	88	12,75
ruegen.de	65	14,67	75	10,87
hotel.de	42	9,48	22	3,19
google.de	40	9,09	220	31,88
wild-east.de	29	6,55	25	3,62
w-h-d.de	20	4,51	31	4,49
ostseebad-sellin.de	18	4,06		
travelchannel.de	18	4,06	6	0,87
search.msn.de	13	2,93	27	3,91
ruegen.im-web.de	12	2,71	6	0,87
kreidefelsen.de	12	2,71	14	2,03
reisen.netscape.de	7	1,58		
varta-guide.de	6	1,35	5	0,72
diverse bis Platz 20	32	7,22	96	13,91
Total	386	87,11	615	89,11

Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Als Ergebnis der Beratung konnte das Hotel durch die oben beschriebenen Aktionen ein Belegungsplus von 12 Prozent für das Jahr 2003 gegenüber 2002 verzeichnen. Auch der Durchschnittszimmerpreis konnte erhöht werden. Im Jahr 2004 konnten die Zahlen trotz des extrem schlechten Wetters im Sommer gehalten werden.

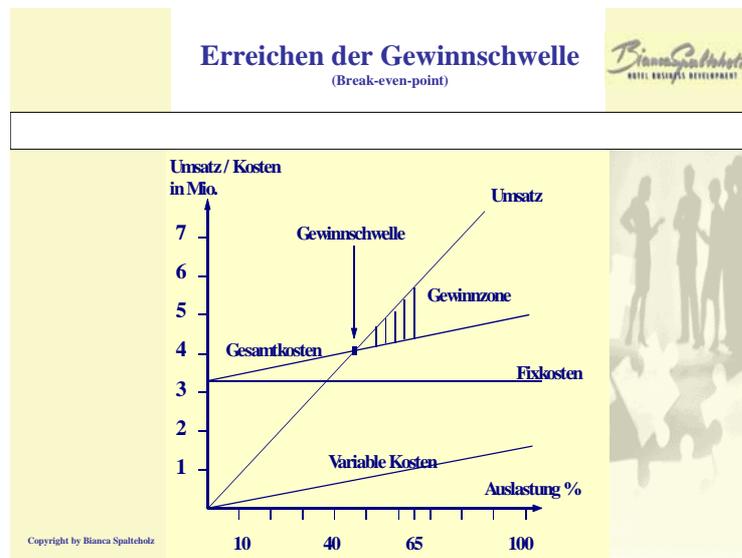
8.7 Yield- und Revenue Management

Beste Belegung zum besten Preis erzielen

Nehmen wir einmal an, dass der Umsatz pro Tag nur um 80 € steigt, würde dieses im Jahr eine Summe von 29.200 € ausmachen. Revenue- und Yield-Management bedeuten Steuerung von Umsatz und Ertrag. Den Ertrag eingehender Reservierungsanfragen zu erhöhen, oder, einfacher, Zimmer optimaler, also mit höheren Gewinnen, zu verkaufen, ist das Ziel von Yield- und Revenue-Management. Yield-Management kann nicht die Nachfrage erhöhen, aber es kann die vorhandene

Nachfrage beeinflussen, sprich konditionieren. Yield- bzw. Revenue Management macht z. B. dann Sinn, wenn ein Hotel in Zeiten hoher Nachfrage besser mit seiner täglich begrenzt vorhandenen Anzahl von Zimmern haushalten will. Außerdem ist es dann sinnvoll, wenn man alle Möglichkeiten ausschöpfen will, seine Zimmer zum bestmöglich erzielbaren Preis zu verkaufen. Optimalen Nutzen kann man aus Yield Management ziehen, wenn gewisse Grundvoraussetzungen erfüllt sind. Zum Beispiel sollte ein Hotel, das gezielt Ertragssteuerung betreiben will, seine normale und absolute Preisuntergrenze kennen, um generell immer oberhalb der Gewinnschwelle zu arbeiten.

Abbildung 45: Erreichen der Gewinnschwelle



Quelle: Bianca Spalteholz Hotel Business Development

Das Hotel sollte, sofern die Größe des Beherbergungsbetriebs dieses zulässt, in jedem Fall in seiner Strategie den Individual- und Gruppentourismus berücksichtigen. Idealerweise verfügt es über eine klassische Preisstruktur mit Firmen-, Wochenend- und Sonderraten sowie Packages (siehe Kapitel 9.5). Verschiedene Zimmerkategorien und Saisonzeiten runden das Ertragssteuerungsmodell vollends ab. Zusätzlich gibt es noch Yield-unterstützende Steuerfunktionen, sogenannte „Stay Controls“. Gemeint sind Aufenthalts- oder Anreisebedingungen, wie die Bedingung **Closed to Arrival**. Damit werden bestimmte Tage als Anreisetage gesperrt, bleiben für durchgehende Buchungen aber verfügbar, oder die Festlegung von **Mindestaufenthalt**. Hier nimmt das System nur Buchungen an, die den geforderten Mindestaufenthalt nicht unterschreiten. Gute Beispiele für beide „Stay Controls“ sind Wochenenden bei Hotels die sich bei ihren Gästesegmenten auf Freizeitreisende konzentrieren oder Messen bei Stadthotels. In beiden Fällen könnte ein gut gebuchtes Hotel bestimmte Tage in einer solchen Zeitspanne „zweimal“ verkaufen, die angrenzenden Tage sind aber grundsätzlich weniger gefragt. Yield-Management hilft jetzt, den Umsatz an den

angrenzenden Tagen zu steigern, indem gezielt und schon sehr lange vor dem gefragten Zeitraum, „Stay Controls“ eingesetzt werden. Damit wird festgelegt, dass eine Mindestanzahl an Gästen mindestens zwei oder drei Tage bleibt.

Sobald die Logik erkannt wurde, wie Yield Management funktioniert, können für jedes Hotel Verkaufsstrategien ausgearbeitet, Preise festgelegt, konditioniert und Personal entsprechend trainiert werden, um nach einem strategischen Raster Zimmer zu verkaufen. Je umfangreicher die Anzahl der Preis- und Kategorientypen eines Hotels, desto aufwendiger ist natürlich die Pflege einer solchen Verkaufssystematik. Klar im Vorteil ist der Hotelier, der in der Anschaffung seiner Front Office Software auf moderne Technik gesetzt hat und z. B. Fidelio oder Protel für sich arbeiten lässt. Beide Systeme verfügen über ein manuelles Yield-Modul, das vom Hotel nur aktiviert werden und mit entsprechenden Strategien versehen werden muss.

In diesem Fall setzt der Hotelier dann seine bereits vorhandene EDV für den Verkauf seiner Zimmer ein. Dieses Modul kostet nichts, denn es ist bereits vorhanden. Hier werden bei Nutzung Konditionen hinterlegt, sogenannte Wenn-Dann- Funktionen. Bedeutet: Wenn das Hotel zu 70 Prozent ausgebucht ist, dann schließe billige Zimmerkategorien, preisgünstige Spezialraten und setze Mindestaufenthalte! Bei den anvisierten 70 Prozent Belegung setzt das System diese Befehle automatisch um. Und ab sofort greift dann die vorher bestimmte Strategie. Mitarbeiter am Empfang und in der Reservierung haben es nun leicht. Sie drücken nur noch die „Yield Taste“ (z. B. bei der 6er Version von Fidelio, die F5) und bekommen für das angefragte Datum nur noch die freigeschalteten Raten und Kategorien. Ergebnis:

- Keine Verwirrung bei den Mitarbeitern,
- garantiertes Abverkaufen von gezielten Zimmerpreisen,
- höherer Gewinn durch clever verkaufte Zimmer.

Sollte sich die Belegung an dem gesetzten Datum wider Erwarten schlechter entwickeln, kann man ebenfalls auf den Automatismus des FO Systems zurückgreifen und z. B. wie folgt programmieren: Wenn eine Woche vor Anreisedatum die Belegung von 90 Prozent nicht erreicht ist, dann setze keinen Mindestaufenthalt und öffne die günstigeren Zimmerkategorien wieder. Dieses sind natürlich nur Beispiele. Der Arbeitsaufwand für die Reservierungsleitung oder den Revenue-Manager beträgt bei „manuellem“ Yield und nicht allzu großen Schwierigkeitsgraden in der Zusammensetzung der Zimmertypen, Preise und Saisons, ca. acht bis zehn Stunden pro Monat. Je komplexer das Preismanagement eines Hotels angelegt ist, desto komplizierter werden die konsequente Anwendung des Verkaufs der Preise am Telefon und die Pflege in den Systemen. In diesem Fall ist es wahrscheinlich sinnvoller in ein automatisiertes Yield-Management-System zu investieren, denn so relativiert sich der Zeitaufwand des manuellen Yield gegenüber relativ hohen Kosten eines automatisierten Systems. Ein voll automatisiertes Yield-Management-System errechnet

„pausenlos“ und eben voll automatisiert die Wahrscheinlichkeit mit der ich ein Zimmer am angefragten Termin möglicherweise teurer anbieten kann, bevor ich den „Beweis“, sprich die realen Vergleichszahlen, dafür habe. Außerdem rechnet es taggenau aus, ob z. B. in einer bestimmten Periode im Jahr eine Gruppe angenommen werden sollte, und wenn ja, zu welchem Preis.

Voraussetzung bei jeder der beiden Anwendungsformen ist eine Strategie, die in jedem Fall vom Hotel selbst erarbeitet werden muss. Außerdem müssen neue Mitarbeiter bei beiden Szenarien trainiert werden, um den besten Nutzen vom Einsatz des Yield Management zu erzielen. Betrachtet man Yield-Management auch als ein Vertriebsinstrument, darf man externe Systeme nicht außer Acht lassen. Denn, wenn Yield-Management bei hotelexternen Buchungsquellen angewendet werden soll, gehört dazu ein CRS-System, dass mit den o. a. genannten Wenn-Dann-Funktionen und – Steuerungen arbeiten kann. Wenn das dann auch noch mit dem Frontoffice-System per Schnittstelle verbunden ist, sprechen wir von einem Idealzustand mit dem das Ziel erreicht wird, an jeder Verkaufsstelle der Welt bis hin zur eigenen Homepage und zur direkten Telefonreservierung, Raten und Verfügbarkeiten zu denselben Konditionen aus einem „Topf“ zu holen.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern: Grundsätzlich ist Yield-Management, entweder „manuell“ oder mit einem Yield-Management-System, in verschiedenen Szenarien umsetzbar. Erstens, für das Hotel, zweitens, für das Hotel und die externe Vertriebsstruktur zusätzlich mit dem Hotel-CRS, drittens, mit beiden gleichzeitig. Letztere ist die sinnvollste und professionellste Variante.

Fazit: Jedes Hotel, das sich mit dem Thema „Yield“ auseinandersetzen will oder muss, sollte zunächst seine Grundvoraussetzungen prüfen. Ist eine flexible Preisstruktur vorhanden? Setzt man Zimmerkategorien gezielt ein, in den Systemwelten und am Telefon? Arbeitet man mit Saisonzeiten und Stay Controls? Werden Vertriebspartner und -systeme effizient eingesetzt? Wurden die Vertriebszusammenhänge zwischen CRS, GDS und Internet so verinnerlicht, dass man Geld damit verdienen kann?

Distribution ist also nicht nur die Verteilung der Daten in den Markt, sondern die sinnvolle Platzierung der Verkaufsinformationen eines Hotels an der richtigen Stelle und nach vorheriger Entwicklung einer umfassenden Vertriebsstrategie.

9 Innovative Formen der Arbeitsorganisation – das Beispiel Telearbeit

9.1 Der Begriff „Telearbeit“

In der Fachwelt herrscht hohe Übereinstimmung darüber, dass der Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt mit sich bringt. Seit der Einführung des Personalcomputers vor zwanzig Jahren wird Telearbeit als innovative Form der Arbeitsorganisation in der Forschung und in der Öffentlichkeit diskutiert. Mit Telearbeit werden dabei Hoffnungen beispielsweise auf eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufseben, aber auch auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze u. a. in peripheren Regionen verbunden. Grundsätzlich ist die Diskussion durch einen breiten politischen und gesellschaftlichen Konsens gekennzeichnet. „Eine Sichtung des gegenwärtigen Diskussionsstands in Deutschland [...] lässt den Schluss zu, dass das „ob“ von Telearbeit kaum mehr prinzipiell und kontrovers erörtert wird und sich die noch verbliebenen Auffassungsunterschiede auf Fragen des „Wie“ [...] beschränken.“⁶⁰ Dabei gilt Telearbeit häufig als Prototyp der Arbeit in der Informationsgesellschaft.⁶¹

Trotz der langjährigen Forschung zu Telearbeit und obwohl vor allem auch in mittleren und großen Unternehmen Erfahrungswissen zur Einführung von Telearbeit vorhanden ist, hat das Thema für kleine Unternehmen der Tourismuswirtschaft weiterhin hohe Relevanz. Hier ist häufig die Umsetzung von flexiblen Formen der Arbeitsorganisation in geringerem Maße fortgeschritten. Auch sind in diesem Bereich der Dienstleistungswirtschaft viele Tätigkeiten zu verzeichnen, die sich aufgrund der erforderlichen persönlichen Nähe zum Kunden nicht für Telearbeit eignen. Diesen Rahmenbedingungen der Tourismuswirtschaft stehen die Wünsche der Erwerbstätigen nach ruhigeren Arbeitsphasen, Erfordernisse, auch auf Geschäftsreisen mit Kollegen und Kunden zu kommunizieren und Wünsche, Berufs- und Privatsphäre besser zu verbinden, entgegen. Vor allem in peripheren und typischerweise dünn besiedelten Regionen ist auch die Vermeidung von Fahrzeiten ein wesentlicher Faktor. Das Handlungsfeld „Telearbeit“ wurde somit als Beispiel für innovative Formen der Arbeits- und Unternehmensgestaltung im Rahmen dieses Projektes fokussiert.

⁶⁰ Braukowitz, A., Boes, A., Schwemmler, M. (1998): Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschland Weg in die Informationsgesellschaft“ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen, Perspektiven, S. 21-170.

⁶¹ Welsch, J. (1997): Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Studie für den Arbeitskreis „Arbeit – Betrieb – Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, S. 41.

Telearbeit wird definiert als „jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“⁶² In der Literatur⁶³ lassen sich grundsätzlich drei Typen der betrieblichen Telearbeit unterscheiden:

- „Telearbeit zu Hause: Sie umfasst alle Formen der Telekooperation vom häuslichen Arbeitsplatz aus.
- Telearbeitszentren: Sie bündeln Telearbeitsplätze entweder als ausgelagerte Arbeitsstätten von Unternehmen (Satellitenbüros) oder in eigenen Organisationsformen (Nachbarschaftsbüros, Dienstleistungsunternehmen).
- Mobile Telearbeit: Es handelt sich um informationstechnisch gestütztes Arbeiten (Laptop mit Netzverbindung, Mobilfunk) am Standort des Kunden.“⁶⁴

Kilian wählt diese Einteilung zur Lösung von juristischen Fragestellungen, die mit der Einführung von flexiblen Formen der Arbeitsorganisation verbunden sind – beispielsweise den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Grundsätzlich kommt der alternierenden Telearbeit im Rahmen von bestehenden Beschäftigungsverhältnissen aus juristischer Sicht keine eigenständige Bedeutung zu, da diese den Arbeitnehmerstatus unverändert lässt.

Für selbständige Telearbeit, die unter dem Begriff „neue Selbstständigkeit im Netz“ zusammengefasst werden können,⁶⁵ ergibt sich eine andere Rechtslage. Diese Form der Telearbeit hatte im Rahmen des Forschungsvorhabens keine Bedeutung. Es sei

⁶² Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (2001): Telearbeit – Ein Leitfaden für die Praxis, S. 10.

⁶³ Vgl. u. a. Schulz, B.; Staiger, U. (1993): Flexible Zeit, flexibler Ort. Berlin/Gelsenkirchen, S. 30 ff. sowie Kilian, W. (1998): Das überkommene Verständnis von „Arbeitnehmer“ und „Betrieb“ – Leistungsfähigkeit und Anpassungsbedarf im Hinblick auf Telearbeit. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen. Perspektiven. Bonn

⁶⁴ Kilian, W., a. a. O., S. 469.

⁶⁵ „Erwerbstätige, die selbständig oder freiberuflich arbeiten und neben Telefon und Telefax mindestens einen weiteren interaktiven Dienst (z. B. Internet, Videokonferenz) regelmäßig für die Kommunikation mit Kunden, die Kooperation mit Geschäftspartnern, die Herstellung von Produkten oder die Bereitstellung und Inanspruchnahme von Dienstleistungen nutzen.“ Vgl. Oertel, B., Wölk, M., Kreibich, R. (1998): Neue Selbstständigkeit im Netz. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen. Perspektiven. Bonn. S. 351-438, S. 355.

aber darauf hingewiesen, dass sich eine eigene Bedrohungslage insbesondere für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ergibt.

Speziell der stark wachsende Bereich der informationsorientierten Tätigkeiten ist aufgrund des immateriellen Charakters prädestiniert für die verschiedensten Formen der Dezentralisierung beziehungsweise der Auslagerung von Tätigkeiten aus den Unternehmenszentralen hinaus, aber auch für eine selbständige Erwerbsarbeit. Nach übereinstimmender Meinung aller Experten wird der Wechsel des Arbeitsplatzes zwischen Büro, unterwegs und zu Hause für viele, vor allem höher qualifizierte Erwerbstätige zum beruflichen Normalfall werden. „Die explizite und ausschließliche Teleheimarbeit in den Privatwohnungen der Arbeitnehmer ist dabei allerdings eine der selteneren Varianten. Zu groß sind die Defizite, die aus einer extrem reduzierten Anbindung an die Firmenzentrale erwachsen (Wegfall informeller Kontakte, organisatorische Hemmnisse, Karriere-, Kontroll- und Qualifikationsverluste etc.). Telearbeit wird immer mehr in Mischarbeitsformen gesehen. Bei dieser alternierenden Telearbeit handelt es sich um eine Kombination von gewöhnlicher Bürotätigkeit und der Telearbeit daheim.“⁶⁶ Die Vorteile der betrieblichen Bürotätigkeit bleiben so überwiegend erhalten, während die Nachteile der häuslichen Tätigkeit weitgehend kompensiert werden können. Alternierende Telearbeit kann als Arbeitsorte auch so genannte „Satellitenbüros“ oder „Nachbarschaftsbüros“ umfassen. Diese beiden Varianten sind jedoch nur selten realisiert worden.

Nicht zuletzt bedarf auch die mobile Telearbeit einer wachsenden Aufmerksamkeit. „Mobile Telearbeit bezeichnet das ortsunabhängige Arbeiten mit mobiler Kommunikationstechnik.“⁶⁷ Aufgrund der stark wachsenden Akzeptanz mobiler Endgeräte im Berufs- und Privatleben und dem steigenden Angebot an mobilen Teledienstleistungen wird diese Form der Arbeitsorganisation zukünftig an Bedeutung zunehmen. „Als typische Erscheinungsform der mobilen Telearbeit hat sich das mobile Büro herausgebildet, welches hauptsächlich von Außendienstmitarbeitern oder Servicetechnikern genutzt wird.“⁶⁸

Ursache für den immer noch nicht einfachen Umgang mit Telearbeit sind neben psychologischen Aspekten – hierzu zählt immer noch, dass der Chef sicherlich das Arbeitsergebnis, primär aber auch noch den arbeitenden Mitarbeiter sehen möchte – auch die Thematik an sich immer noch sehr problembehaftet diskutiert wird. Besonders in Deutschland wird immer noch versucht, Telearbeit sowie zu Testzwecken Telearbeitspilotprojekte – die ja erst einmal auch Auskunft über die Machbarkeit und Integrierbarkeit von Telearbeit im Unternehmen geben kann - zu reglementieren.

⁶⁶ Gaßner, R. (2000): Beratung und Begleitung von ausgewählten Telearbeits- und Teledienstleistungsprojekten im Land Brandenburg. Berlin, S. 12.

⁶⁷ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit Deutsche Telekom (2001), a. a. O., S. 12.

⁶⁸ Ebd.

9.2 Einführung von Telearbeit

9.2.1 Vorbemerkung

Fördernde und hemmende Faktoren der Telearbeit wurden in den letzten Jahren in zahlreichen Büchern, Broschüren, Leitfäden und Checklisten zusammengefasst. Die erfolgreiche Umsetzung von Telearbeitskonzepten hängt letztendlich von verschiedensten Faktoren ab: dazu zählen neben dem Aufgabenbereich der Arbeitsplatz, die Kollegen, die Vorgesetzten, die Kunden, die Partner, die Informations- und Kommunikationstechnologie, der Arbeitsweg, die Familie. Innerbetrieblich von wesentlicher Bedeutung ist die Erarbeitung einer von allen Beschäftigten akzeptierten Telearbeitslösung. Anhand einer mit allen am Projekt Beteiligten erarbeiteten „Zielsammlung“ ist es möglich, Maßnahmen wie auch Regelungen zu treffen und gemeinsam Ziele, Visionen aber auch Wünsche an die Arbeitsform zu entwickeln und umzusetzen.

Peter Matthies schreibt im Vorwort seines Buches „Telearbeit“⁶⁹, dass der Satz „Lassen Sie Ihre Mitarbeiter fleissig sein, wo sie wollen – und schon steigt die Produktivität“ leichter gesagt als getan ist. „Ein entscheidender Grund dafür ist, dass der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie bisher vor allem eine Innovation darstellte, die Arbeitsabläufe in Unternehmen verändert.“ Doch während noch vor wenigen Jahren die IuK-Technologien Grenzen für Telearbeit setzten, sind es heute mehr und mehr unternehmensinterne Faktoren wie traditionelle Führungssysteme, die auf Kontrolle und weniger auf „Führen durch Zielvereinbarung“ basieren.⁷⁰

Telearbeit ist eine organisatorische Herausforderung für das Unternehmen. Ob und wie erfolgreich Telearbeit im Unternehmen realisiert werden kann, hängt entscheidend davon ab, inwieweit sich das Unternehmen *kulturell* auf Telearbeit einstellen kann. Die kulturellen Faktoren tragen in erheblichem Maße dazu bei, Telearbeit zu realisieren und durchzusetzen. Traditionell wird in den Unternehmen die Tätigkeit der Mitarbeiter eher überwacht – nicht selten auch der „Wert“ eines Managers daran gemessen, wie viele Mitarbeiter täglich bei ihm sind und umgekehrt der Wert eines Mitarbeiters daran gemessen, wie oft er sich „blicken“ lässt. Moderne Managementssysteme orientieren sich dagegen an Meilensteinen, an Zielvereinbarungen und beruhen auf gegenseitigem Vertrauen wie auf dem Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters. Gemessen wird nicht mehr die pure Anwesenheit, sondern das Arbeitsergebnis. Insbesondere in eher traditionell geführten Unternehmen, die ein Führungsmodell „per Anwesenheit“ präferieren, ist ein Umdenken hin zu einem Führungssystem mit Zielvereinbarung notwendig. Umgekehrt findet ein Wandel in der

⁶⁹ Matthies, P. (1997). Telearbeit – das Unternehmen der Zukunft: Umwälzungen in der Arbeitswelt. München, S. 11.

⁷⁰ Merkl, A. (2002). Ganz in Ruhe arbeiten. München, o. S.

gesellschaftlichen Betrachtung von Heimarbeit statt: früher eher ein Hinweis auf einfachste, oft schlecht bezahlte Arbeit, ist (Tele-)Heimarbeit heute oftmals Visitenkarte eines modernen Arbeitgebers bzw. auch Ausdruck eines hochmotivierten, verantwortungsvoll handelnden Mitarbeiters.

Telearbeit spiegelt sich auch in den jeweiligen individuellen Faktoren des Telearbeitenden wieder. Hierzu zählen beispielsweise die Wohnort- und Wohnraumsituation, die täglich verwendete Zeit für die Anreise zur Arbeit, die Verkehrsanbindung, die Parkplatzsituation, aber auch die Verfügbarkeit eines Pkws oder einer Fahrgemeinschaft, die familiäre Situation, das Betriebsklima, die Wichtigkeit und die Bedeutung des persönlichen Kontaktes im Büro, die private Lebenssituation, die Schulbildung, die Technikeinstellung und -erfahrung und Arbeits- und Lebensgewohnheiten.

Die Entscheidung, Telearbeit einzuführen, kann teilweise auch auf wirtschaftsgeografischen Faktoren beruhen. Auf der makroökonomischen Ebene spielt die Geografie eines Landes, die Anzahl, Größe, Entfernung und wirtschaftliche Aktivität der Ballungszentren, die Telekommunikationsinfrastruktur, die Branchenstruktur und Verteilung und Größe der Unternehmen, die Existenz strukturstarker und -schwacher Gebiete eine erhebliche Rolle für die Entwicklung der Telearbeit. Lohn- und Preisgefälle innerhalb eines Landes, die Existenz von Ballungszentren und damit von Verkehrsproblemen und die technische Ausstattung der Infrastruktur sind dabei wirksame Faktoren, die sich auf die Attraktivität der Telearbeit auswirken. Die Existenz strukturschwacher Gebiete beinhaltet außerdem die Möglichkeit bei entsprechenden Subventionspolitik Fördermittel durch die Verlagerung von Arbeitsplätzen zu erhalten und Lohn- und Mietkosten einzusparen.⁷¹ Auf der regionalen Ebene und am Standort des Unternehmens selbst spielt die vorhandene Infrastruktur, die Verkehrsproblematik und die Möglichkeit, Telearbeitscenter außerhalb der Ballungszentren einzurichten oder durch die Teleheimarbeit Pendlerzeiten zu sparen eine Rolle.⁷²

9.2.2 Vorüberlegungen zur Einführung von Telearbeit

Kritiker sehen in Telearbeit oftmals nur eine betriebliche Sonderleistung, deren Nutzen zwar die Mitarbeiter, die Kosten aber die Unternehmen zu tragen hätten.⁷³ Auch heute kann noch gelten, dass Telearbeit ein Prototyp von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt und innovative Form der Arbeitsorganisation ist. So wird denn auch Telearbeit als Auflösung der Grenzen von Arbeitsort und Arbeitszeit beschrieben. Allerdings ist dem nur noch informationstechnologisch Grenzen gesetzten Mythos

⁷¹ Brehmer, C. (1997). Voraussetzungen der Telearbeit. In: Beitrag zur Virtuellen Konferenz der Universität Witten/Herdecke, 12. - 14. Juni 1997, o. S.

⁷² Ebd.

⁷³ Merkl, A., a. a. O., o. S.

„anytime / anyplace“ das Konzept von „right time / right place“ entgegen zu halten.⁷⁴ Wichtig ist nicht, *dass* Telearbeit im Unternehmen realisiert wird, sondern *wie* Telearbeit im Unternehmen umgesetzt wird. Weniger technologische Fragestellungen sollten im Mittelpunkt der Einführung stehen, sondern die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Anforderungen an einen optimalen Arbeitsplatz.

9.2.3 Die Organisation von Telearbeit

9.2.3.1 Organisation

Die Verlagerung eines Arbeitsplatzes – auch die eines alternierenden Telearbeitsplatzes – erfordert von dem Unternehmen organisationale Anpassungen. Das Unternehmen muss sich von seiner Führungs- und seiner Informationskultur auf Telearbeit einstellen, gleichzeitig kommt es zu Veränderungen in den Betriebs- und Geschäftsprozessen. Insbesondere in Unternehmen mit ausgeprägten Stellen- und Funktionsbereichen sind sukzessive Veränderungsprozesse besonders in hierarchisch aufgestellten Linienorganisationen hin zu hierarchisch flacher organisierten und eher vernetzten Organisationsformen erforderlich, denn die auch nur temporäre Herauslösung einer Stelle aus einem Unternehmen oder einem Team führt zu Veränderungen in den laufenden Arbeits- und Geschäftsprozessen. Die Einführung von Telearbeit erfordert daher von den Führungskräften einen neuen Führungsstil eine neue Führungskultur.

9.2.3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Telearbeiter entscheiden selbst über Arbeitsort und -zeit und übernehmen sukzessive Management- und Leistungsverantwortung bezüglich Problemlösung, Planung, Budgetierung, Personalfragen sowie Teamdisziplin. Es gibt nicht den für Telearbeit geeigneten Beruf oder die für Telearbeit besonders prädestinierte Branche. Wichtigste Merkmale geeigneter Telearbeitsaufgaben sind die physikalische und personelle Auslagerungsfähigkeit der Tätigkeiten, ein ausreichender Autonomiegrad sowie die ergebnisorientierte Bewertung und die geringe Koordinierungsbedürftigkeit. Für Telearbeiter bedeutet dies umgekehrt, über Kompetenzen insbesondere in den Bereichen „Zeitmanagement“ und „Kommunikationskultur“ zu verfügen. Die wachsenden Anforderungen im Berufsleben von Telearbeitern können jedoch Gesundheit und Wohlbefinden von Telearbeitern belasten.

Gerade der derzeitige Wandel der Arbeitswelt und der Unternehmensorganisation führt auch zu neuen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz, sowohl

⁷⁴ Reichwald, R. (1998). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin Heidelberg, S. 1ff.

hinsichtlich der Kontrolle der geltenden Gesetze und Verordnungen, als auch hinsichtlich der präventiven Gestaltung. Dies trifft insbesondere für die neuen, flexiblen Arbeitsformen, wie Telearbeit, zu, vor allem dann, wenn sie nicht im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses oder von einem festen Standort aus durchgeführt wird.⁷⁵

9.3 Leitfaden zur Einführung von Telearbeit

9.3.1 Vorbemerkungen

Zahllose Untersuchungen, Handbücher und Leitfäden geben heutzutage Auskunft darüber, wie Telearbeit realisiert werden kann, welche Tätigkeiten sich mehr und welche Aufgaben sich weniger eignen. Auch Bundesministerien stellen Leitfäden zur Einführung von Telearbeit zur Verfügung, zudem Kammern, Verbände und Gewerkschaften. Nachfolgend soll daher nicht noch ein weiterer Leitfaden, sondern nur einzelne, aus der Sicht der auch telearbeitenden Verfasser wichtige Aspekte vorgestellt werden.

Übersicht 1: Leitfäden zur Telearbeit

- Leitfaden Telearbeit der Fraunhofer IuK-Gruppe:
http://www.iuk.fraunhofer.de/index2.html?Dok_ID=82&Sp=1&MID=36
- OnForTe: Telearbeit – Arbeitsform der Zukunft:
http://www.onforte.de/freie_seite.php3?si=4224dc0ccd9d6&lang=1&view=&hauptkategorie=telearbeit
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis:
<http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Service/Bestellservice/publikationen-von-a-z,did=12200.html>
- Telearbeit im Mittelstand – Erfahrungen aus der Praxis, hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, September 1999, ISSN 0342-9288, BMWI-Dokumentation Nr. 467 über <http://www.bmwi.de> auch als Download verfügbar
- Telearbeit – Ein Leitfaden für Beschäftigte, hrsg. vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (Bezug: GWN, Herr Wendlinger, Am Krausenbaum 11, 41464 Neuss)
- Telearbeit – Ein Leitfaden für die Praxis, hrsg. von Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Mai 1998 (Bezug: Bestell-Nummer A 199, Tel.: (0 18 05) 15 15 10, Fax: (0 18 05) 15 15 11, E-Mail: info@bma.bund400.de, Internet: <http://www.bma.bund.de>)
- Leitfaden für Telearbeit – Umsetzung innovativer Arbeitsformen in der Praxis, Industrie- und Handelskammer zu Köln und TA Telearbeit Gesellschaft für innovative Arbeitsformen mbH, 1997 (Bezug: IHK Köln, Service Center, Tel. 0221 1640-130, Fax 0221 1640-139, E-Mail: service@koeln.ihk.de, Internet: <http://www.ihk-koeln.de>)

75

Vgl. Beermann, B. et al. (2001): *Streß im Betrieb? – Handlungshilfen für die Praxis*. 4. korrigierte Auflage. Dortmund, Berlin, Dresden, S. 27 ff.

9.3.2 Kriterien für Unternehmen und Erwerbstätige

9.3.2.1 Kriterien für telearbeitstaugliche Tätigkeiten und Aufgaben

Grundsätzlich gilt, dass alle Tätigkeiten, die an einem Computer⁷⁶ verrichtet werden können, nicht nur innerhalb des Betriebes, sondern auch außerhalb verrichtet werden können. Dazu zählen das Abrufen und Bearbeiten von E-Mails genauso, wie das Bearbeiten umfangreicher Dokumente. Grenzen der Telearbeit finden sich allenfalls in informations- und kommunikationstechnologischen Barrieren (z. B. Netzgeschwindigkeit), Sicherheitsaspekten und der Arbeitsumgebung.

Übersicht 2: Wichtige Kriterien aus Unternehmersicht

- Intensität der persönlichen Kommunikation
- Anwesenheitserfordernisse
- Erfordernis, auf schriftliche Unterlagen und Dokumente zurückzugreifen
- Meßbarkeit der Arbeitsergebnisse
- Grad der Arbeitsteiligkeit

Quelle: <http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/eigenschaften.pdf>

Die Anforderungen, die an Telearbeiter gestellt werden, beziehen sich nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf soziale Fähigkeiten.⁷⁷ Nach Einschätzung von im Rahmen einer Studie des IZT⁷⁸ befragten Telearbeiterinnen und Telearbeiter standen bei der unternehmerischen Entscheidung vor allem die beruflichen Erfahrungen im Vordergrund. Zwei Drittel der Befragten bejahen diese Kategorie. Mit 60 Prozent wird des Weiteren das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten benannt.

Deutlich geringer, aber zu jeweils etwa 40 Prozent gehören gute Computerkenntnisse sowie eine grundsätzlich positive Einstellung zur Telearbeit bzw. das ausdrückliche Engagement für Telearbeit (36,2 Prozent) zu den persönlichen Voraussetzungen der

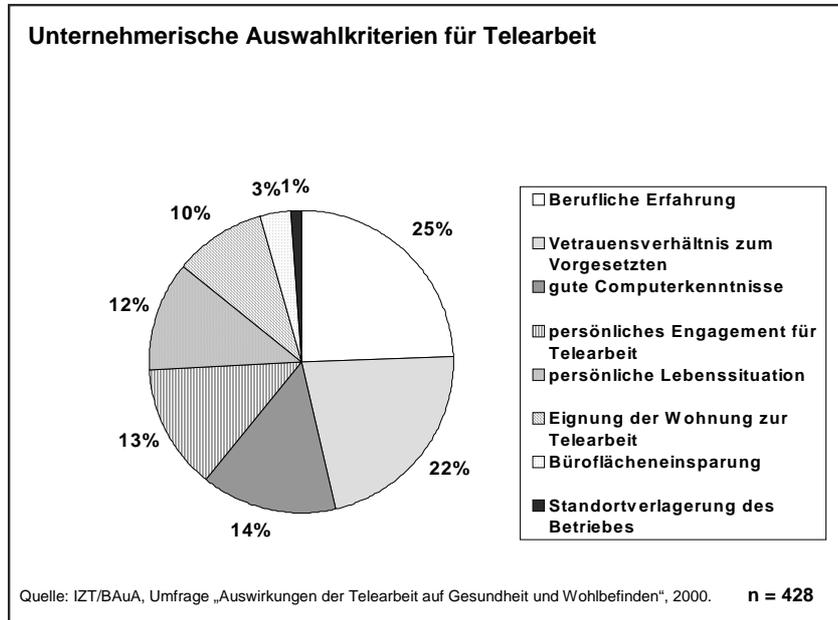
⁷⁶ Gemeint sind alle informations- und kommunikationstechnischen Endgeräte, die über Eingabemöglichkeiten verfügen und Daten entweder direkt über ein Modem oder über einen Netzwerkanschluss versenden können. Neben den klassischen Computern zählen heute auch die sogenannten SmartPhones und Handhelds dazu.

⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (2001), a. a. O., S. 43.

⁷⁸ Oertel, B.; Scheermesser, M., Schulz, B.; Thio, S.L.; Jonuschat, H. (2002). Auswirkung von Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden. Dortmund, Berlin, Dresden, S. 34 ff.

Telearbeiterinnen und Telearbeiter. Auch diese Faktoren werden in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Fachöffentlichkeit hervorgehoben.⁷⁹

Abbildung 46: Unternehmerische Auswahlkriterien für Telearbeit



Quelle: IZT/BAUA Umfrage „Auswirkungen der Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden“

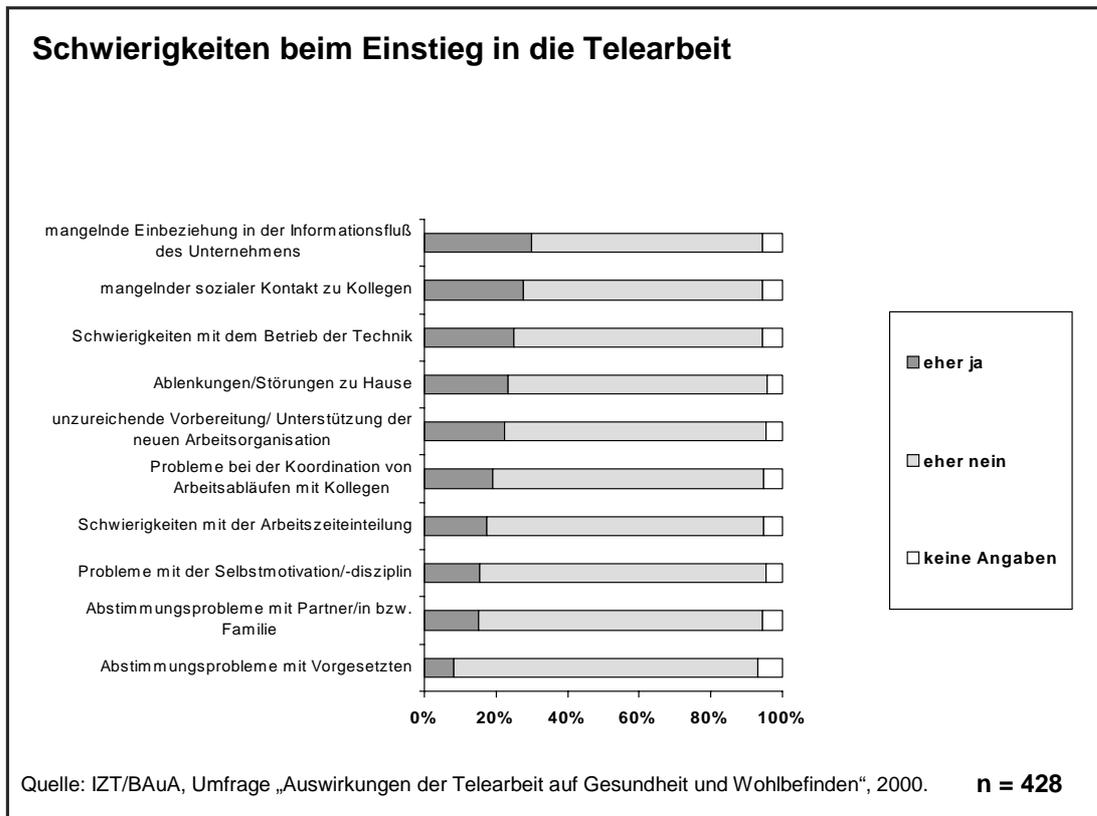
Erwerbstätige

Die größten Schwierigkeiten sehen die befragten Erwerbstätigen beim Einstieg in die Telearbeit in der mangelnden Einbeziehung in den Informationsfluss des Unternehmens (ca. 30 Prozent) sowie den mangelnden sozialen Kontakt zu Arbeitskollegen (27,6 Prozent). „Vertrauen zu Kolleginnen und Kollegen und auch Vorgesetzten ist der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Einführung und Nutzung von Telearbeit.“⁸⁰ Als weiteres Problemfeld sehen die Befragten die eigenen Schwierigkeiten mit der Informations- und Kommunikationstechnik an (25 Prozent).

⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (2001), a. a. O., S. 44.

⁸⁰ Liebs, A. und Schuchardt, J. (1999): Telearbeit. Ein Leitfaden für Beschäftigte. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW. Düsseldorf, S. 30.

Abbildung 47: Schwierigkeiten beim Einstieg in die Telearbeit



Quelle: IZT/BAUA Umfrage Auswirkungen der Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden

9.3.2.2 Kriterien für den Telearbeitsplatz

Bei Telearbeitsplätzen sind eine Reihe von organisatorischen und arbeitsplatztechnischen wie -rechtlichen Aspekten zu beachten. Auch der Telearbeitsplatz ist ein vollwertiger Arbeitsplatz, an den die gleichen Anforderungen, Bestimmungen und Regelungen wie an den betrieblichen Arbeitsplatz gestellt werden. Auch wenn gerne in Publikationen und Katalogen von Einrichtungshäusern Väter und Mütter arbeitender Weise mit dem Nachwuchs in der Küche sitzend abgebildet werden, entspricht dies bestenfalls einem Wunschbild. Die Realität sieht anders aus – zumindest sollte sie anders aussehen. Besonderes Augenmerk bei der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes – ob zu Hause oder in einem Satellitenbüro ist unerheblich – ist auf die Ausstattung zu richten: Büromöbel, Lichtverhältnisse, Raumklima, Lärm- und Geräuschquellen in der Umgebung. Bei bestimmten, unter besondere Sicherheitsbestimmungen fallende Tätigkeiten ist darüber hinaus auch darauf zu achten, dass der Arbeitsbereich abgeschlossen und für Dritte – auch für Familienmitglieder – nicht zugänglich ist.

Übersicht 3: Der Telearbeitsplatz aus Unternehmenssicht

- Infrastrukturelle Sicherheit des Telearbeitsplatzes: Der Telearbeitsplatz muß so gestaltet sein, dass eine sichere Nutzung möglich ist. Es müssen vergleichbare Sicherheitsstandards wie bei einem Büroraum/ Gebäude in einem Unternehmen/Behörde gelten.
- Organisation der Telearbeit: Die datenverarbeitende Stelle muß ihre Organisation so gestalten, daß die Kontrollmaßnahmen wirksam werden können. Dabei müssen die getroffenen Regelungen über die Telearbeit den besonderen Anforderungen des Datenschutzes entsprechen.
- Sicherheit des Telearbeitsrechners: Die Frage nach angemessenen Datensicherungsmaßnahmen stellt sich verstärkt bei Telearbeitsrechnern. Schon bei der Anschaffung der Geräte sollte auf eine Sicherheitsausstattung Wert gelegt werden. Mindestanforderungen an den Telearbeitsrechner sind zu definieren.
- Sichere Kommunikation zwischen Telearbeitsrechner und Arbeitsstelle: Da die Kommunikation über öffentliche Netze geführt wird, sind besondere Sicherheitsanforderungen für die Kommunikation zwischen Telearbeitsrechner und Arbeitsstelle zu erfüllen.
- Sicherheit des Kommunikationsrechners der Arbeitsstelle: Der Kommunikationsrechner stellt eine öffentlich zugängliche Schnittstelle dar, über die der Telearbeiter Daten der Arbeitsstelle nutzen kann. Hier ist ein Mißbrauch durch Dritte zu verhindern.

Quelle: http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C299197_L20.pdf

Wenn Tele(heim)arbeit vom Arbeitgeber erlaubt und ggf. in einer Zusatzvereinbarung geregelt wird, ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitgeber Zugangsmöglichkeiten zum Telearbeitsplatz hat. Auch der Teleheimarbeitsplatz unterliegt grundsätzlich der Verantwortung und Kontrollpflicht des Arbeitgebers, der dafür Sorge zu tragen hat, dass der Arbeitsplatz entsprechend der Vorschriften eingerichtet ist und betrieben wird. Diese Pflichten des Arbeitgebers sind jedoch in der Praxis schwer einzuhalten. Vor allem im Rahmen der informellen oder selbständigen Telearbeit richteten sich die meisten Erwerbstätigen den häuslichen Arbeitsplatz selbst ein, wobei davon auszugehen ist, dass nur ein Teil dieser Telearbeiterinnen und Telearbeiter über ausreichende Kenntnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz verfügen. Für alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter, deren Tätigkeit beispielsweise durch eine Betriebsvereinbarung geregelt ist, kann eine Überprüfung und Optimierung des Arbeitsplatzes durch einen Beauftragten des Arbeitgebers in die Vereinbarung aufgenommen werden.⁸¹

⁸¹ Vgl. Oertel, B. et al., a. a. O., S. 13.

Übersicht 4: Der Teleheimarbeitsplatz aus Sicht der Erwerbstätigen

- Der Ort des Teleheimarbeitsplatzes: Der Teleheimarbeitsplatz sollte so groß bemessen sein, dass der genügend Platz bietet – auch zum Ablegen von Arbeitsmaterialien. Zudem muss geklärt werden, ob der Arbeitsplatz in einem separaten Arbeitszimmer eingerichtet werden kann, oder im Wohnbereich. Dies kann unter anderem auch davon abhängen, wie sicherheitsrelevant die Tätigkeiten am Heimarbeitsplatz sind.
- Die ergonomischen Kriterien: Der Arbeitsplatz sollte nicht nur ablenkungsfrei gestaltet sein, sondern muss auch eine Arbeitsatmosphäre schaffen. Zu klären sind unter anderem die Lichtverhältnisse, die Heimbüroaustattung (Tisch, Stuhl), aber auch mögliche störende Quellen (z. B. Lärmentwicklung).
- Die familiäre Situation: Besonders wichtig ist für den Telearbeiter die familiäre Akzeptanz. Wenn zu Hause gearbeitet wird, muss auch die Familie ein ungestörtes Arbeiten gewährleisten.
- Die technische Situation: Neben entsprechenden Strom- und Telefonanschlüssen und Leitungskapazitäten sind die informations- und kommunikationstechnische Anbindung und Leistungsmerkmale der Endgeräte zu klären. Zum einen ist zu prüfen, ob ggf. auf E-Mails zugegriffen oder diese umgeleitet werden können, zum anderen aber auch, ob das Telefon Rufweiterleitungsfunktionen besitzt. Schließlich ist zu prüfen, wer im Bedarfsfall soft- und hardwareseitig im Unternehmen Ansprechpartner ist.
- Schließlich sollte geprüft werden, ob und in welchem Rahmen der Arbeitgeber sich an den durch das Teleheimarbeitsbüro entstandenen und entstehenden Kosten (Mietaufwand, Heizung, Strom usw.) beteiligt.

Quelle: Vgl. u. a. http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C299197_L20.pdf

9.3.2.3 Kriterien für die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitorganisation

Besonders die Arbeitsform „Telearbeit“ bietet zahlreiche Möglichkeiten zur zeitlich und räumlich flexiblen Gestaltung der Arbeitsorganisation. Viele Erwerbstätige erhoffen sich daher individuelle Vorteile durch die Reduktion von Pendelzeiten, die bessere Vereinbarkeit der Berufstätigkeit mit familiären Verpflichtungen im Rahmen der Betreuung von Kindern bzw. pflegebedürftigen Angehörigen oder der auf die persönlichen Bedarfe zugeschnittenen Einteilung der Arbeitszeit. Auf der anderen Seite kann die geringe oder fehlende Trennung zwischen Heimarbeitsplatz und Familienleben in einer Verflechtung von Privat- und Arbeitsphäre und – vor allem bei Frauen mit Kindern – zu einer stetigen Doppelbelastung mit gesundheitsbelastenden Auswirkungen resultieren, wenn es nicht gelingt, eine klare zeitliche und geistige Beendigung des Telearbeitstages herbeizuführen.

Noch schwieriger ist die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes oder der vorgeschriebenen Pausen entsprechend der Bildschirmarbeitsplatzverordnung zu kontrollieren. „In der Praxis wird, wohl auch wegen der Flexibilität, die die Telearbeit bietet, in Ausnahmefällen gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen. Diese Verhaltensweise ist leicht zu verstehen, aber nur schwer zu beeinflussen.“⁸² Ob gegen die geltenden Arbeitszeitbestimmungen – insbesondere auch im Rahmen des Mutter-schutzes – im Rahmen von Telearbeit nur „in Ausnahmefällen“ oder „in der Regel“ verstoßen wird, ist in der Literatur umstritten.

Übersicht 5: Kriterien für die Arbeitsorganisation aus Unternehmersicht

- Die Arbeit sollte in sich abgeschlossen sein, damit eine möglichst durchgängige Bearbeitung möglich ist. Besonders spezialisierte Aufgaben, die von einer Person alleine erledigt werden, sind für Telearbeit geeignet.
- Je seltener ein persönlicher Kontakt für die Erledigung der Aufgabe notwendig ist bzw. auch durch telefonischen Kontakt oder Email ersetzt werden kann, um so besser ist sie aus dem Betrieb auszulagern.
- Arbeiten, auf die der Beschäftigte sich längere Zeit ungestört konzentrieren muss und bei Unterbrechungen längere Einarbeitung verursachen, sind in ungestörter häuslicher Umgebung effektiver zu erledigen.

Quelle: http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e8425659d96d&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

Übersicht 6: Fragen für die Arbeitsorganisation aus Arbeitnehmersicht

- Bringe ich die persönlichen Voraussetzungen für Telearbeit mit? Lässt meine Tätigkeit Telearbeit zu?
- Habe ich ausreichend berufliche Handlungssicherheit, um ohne ständigen Kontakt zu meinen Kollegen zu arbeiten? Bin ich bereit, meinen Büroarbeitsplatz mit anderen TelearbeiterInnen zu teilen?
- Bin ich bereit, meinen Arbeitsstil an die Erfordernisse der Telearbeit anzupassen? Bin ich bereit, mich erforderlichenfalls weiter zu qualifizieren?
- Habe ich Chancen und Risiken der Telearbeit, bezogen auf meine persönliche Situation, gründlich gegeneinander abgewogen?
- Kann der Arbeitsplatz in einem Raum eingerichtet werden, der nicht von Dritten oder Familienmitgliedern genutzt wird? Kann ein dauerhaft nutzbarer häuslicher Arbeitsplatz eingerichtet werden?

Quelle: http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842b128bebe&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

9.3.2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Erwerbstätigkeit hat sich durch die zunehmende Durchdringung mit IuK-Technologien grundlegend geändert. Dies gilt gleichermaßen am Arbeitsplatz im Büro wie am heimischen Telearbeitsplatz. Prinzipiell kommen die gesetzlichen Regelungen zum Arbeits- und Arbeitszeitschutz bei Telearbeit genauso wie im konventionellen betrieblichen Rahmen zur Anwendung.⁸³ Der relevante Schutzrahmen bestimmt sich allein durch das konkret vorliegende Beschäftigungsverhältnis⁸⁴. Auch bei der Umsetzung der Telearbeit gilt: Im Vergleich zu anderen Beschäftigungsformen besitzt das Normalarbeitsverhältnis die umfangreichsten Rechts- und Schutzvorschriften.⁸⁵

Übersicht 7: Fragen zu rechtlichen Rahmenbedingungen aus Unternehmenssicht

- Sind tarifliche oder gesetzliche Bestimmungen berührt? Wie werden die rechtlichen Vereinbarungen fixiert - im Arbeitsvertrag oder in einer ihn ergänzenden Zusatzvereinbarung?
- Ist ein Zugangsrecht zum häuslichen Arbeitsplatz gewährt?
- Sind alle rechtlichen Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit geklärt?
- Ist der Versicherungsschutz am Telearbeitsplatz gewährleistet? Wie ist die Haftung im Schadensfall geregelt? Welche Vereinbarungen müssen getroffen werden, wenn unvorhergesehene Betriebsstörungen am Telearbeitsplatz auftreten?
- Welche Regelungen gibt es bezogen auf den Umfang der Telearbeit, die Erreichbarkeit an Telearbeitstagen, die Leistungskontrolle und die Arbeitszeiterfassung?

Quelle: Vgl. u. a. http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

83 Relevante arbeitsschutzrechtliche Anforderungen für die Gestaltung von Telearbeitsplätzen finden sich im Arbeitsschutzgesetz und den darauf gestützten Verordnungen, insbesondere in der Arbeitsstättenverordnung – die grundsätzlich auch für häusliche Arbeitsplätze gilt –, der Bildschirmarbeitsverordnung – Telearbeit ist schon definitionsgemäß Bildschirmarbeit– sowie der Arbeitsmittelbenutzungsverordnung.

84 d+a consulting, Wedde, P. (1997): Entwicklung der Telearbeit – arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Auftrag des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart 1997, S. 186.

85 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, a. a. O., S. 102.

Im Ratgeber des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung⁸⁶ wird insbesondere darauf hingewiesen, den arbeitsrechtlichen Status des Telearbeiters bereits vor Vertragsabschluss festzulegen und auf alle gesetzlichen Regelungen zu achten. Der rechtliche Status des Telearbeiters richtet sich dabei nicht nach Äußerlichkeiten, sondern nur nach den tatsächlichen Umständen, unter denen Telearbeit ausgeübt wird.⁸⁷ So mancher freier Mitarbeiter „entpuppt“ sich im nachhinein als Arbeitnehmer oder Heimarbeiter. Dies hat weitreichende Konsequenzen zum Beispiel bei Kündigungen, bei Steuern und Sozialversicherungen. Im Extremfall müssen nachträglich Steuern und Sozialversicherungsbeiträge entrichtet werden, wenn freie Mitarbeiter als arbeitnehmerähnliche Personen eingestuft werden.⁸⁸

Übersicht 8: Fragen zu rechtlichen Rahmenbedingungen aus Arbeitnehmersicht

- Sind tarifliche oder gesetzliche Bestimmungen berührt?
- Beruht die Telearbeit auf Freiwilligkeit und gibt es ein Rücktrittsrecht?
- Gibt es Betriebsvereinbarungen und/oder Tarifverträge, die mich schützen?
- Ist eine individuelle Verabredung zur Ergänzung oder Modifizierung meines Arbeitsvertrages geschlossen?
- Haben Sie vor Beginn der Telearbeit alle relevanten finanziellen und rechtlichen Fragen klären können (persönliche Vereinbarungen oder Dienstvereinbarungen)?
- Haben Sie die Arbeitsorte (Arbeitsstätten) festgelegt?
- Haben Sie Haftungsfragen klären können?

Quelle: Vgl. u. a. http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

9.3.2.5 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Basierend auf der europäischen Rahmenrichtlinie zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz ist 1996 im deutschen Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ein umfassender Arbeitsschutz gesetzlich verankert worden. Damit wird ein ganzheitlicher und integrierter Arbeitsschutzansatz angestrebt, der sowohl durch die Vermeidung und Verringerung arbeitsbedingter Unfall- und Gesundheitsgefahren, als auch durch korrektive und zunehmend durch präventive Maßnahmen des Arbeitsschutzes gekennzeichnet ist. „Das Arbeitsschutzgesetz

86 Ebd.

87 Dies., S. 40.

88 Dies., S. 41.

schließt in die Maßnahmen des Arbeitsschutzes ausdrücklich die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ein. An die Seite der abwehrenden (gegen Gefahren, Schäden, vermeidbare Belastungen) tritt damit gesetzlich verankert die gestaltende (Herstellung möglichst menschengerechter Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebungen) Zielsetzung.⁸⁹

Arbeitsschutzrechtliche Anforderungen für die Gestaltung von Telearbeitsplätzen sind im Arbeitsschutzgesetz und den darauf gestützten Verordnungen – vor allem in der Arbeitsstättenverordnung, der Bildschirmarbeitsverordnung und der Arbeitsmittelbenutzungsverordnung –, aber auch dem Arbeitszeitgesetz und dem Arbeitssicherheitsgesetz festgeschrieben. Die Vorgaben zur Ausgestaltung von Arbeitsplätzen zur Lüftung, zur Raumtemperatur, zur Beleuchtung und zu den Raumabmessungen, sind auch für die Telearbeit relevant. Diese Vorschriften werden durch die Arbeitsstätten-Richtlinien, die vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aufgestellt werden, weiter konkretisiert. Am häuslichen Telearbeitsplatz gelten wie am betrieblichen Arbeitsplatz die Bestimmungen des Arbeitsschutzes. Der Arbeitgeber hat daher alle einschlägigen Rechtsgrundlagen einzuhalten und den geltenden Arbeitsschutzstandard zu gewährleisten.

Übersicht 9: Allgemeine Aspekte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Der persönliche Arbeitsplatz sollte ebenso wie Fenster oder Heizung frei zugänglich sein. Die Raumtemperatur sollte regelbar und die Lüftung ausreichend sein.
- Eine entsprechende Anordnung von Tischen und Stühlen innerhalb des Raumes sollte dazu anregen, regelmäßig die Sitzhaltung zu verändern bzw. sich im Raum zu bewegen. Tische sollten so angeordnet werden, dass ausreichende Ablageflächen vorhanden sind.
- Es sollte eine ausreichende Beinfreiheit (im Fußbereich mindestens 80 cm) gewährleistet sein, um Durchblutungsstörungen vorzubeugen.
- Die Lichtverhältnisse sollten so gestaltet sein, dass sowohl Tageslicht wie auch eine künstliche Beleuchtung möglich sind und gleichzeitig auf dem Monitor störende Blendungen, Reflexe oder Spiegelungen vermieden werden.
- Maßnahmen zur Stressentlastung wie auch zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollten wahrgenommen werden.

Quelle: Vgl. u. a. http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1.

89 Für eine sichere und gesunde Arbeitswelt. Fachkonzept der Arbeitsschutzverwaltung des Landes Brandenburg. Unter: <http://bb.osha.de/systems/fachkon.pdf>, S. 7.

Grundsätzlich ist das Unternehmen für die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Telearbeitsplatz verantwortlich. „Dennoch trägt in der Praxis der Telearbeiter eine hohe Eigenverantwortung.“⁹⁰ Sofern es sich bei Telearbeit um Arbeit im Rahmen eines Arbeitsvertrages handelt, ist der Arbeitsplatz vom Arbeitgeber einzurichten und zu unterhalten.

9.3.2.6 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatsphäre

Die Frage, wie berufliche Arbeit und Privatleben am häuslichen Arbeitsplatz koordiniert werden, lässt auf deutliche Unterschiede der individuellen Herangehensweisen schließen, zumal der gesetzliche Arbeitszeitschutz an vom Betrieb losgelösten Telearbeitsplätzen nicht oder nur bedingt kontrolliert werden. Damit wird die Einhaltung gesetzlicher oder kollektivrechtlicher Arbeitszeitvorgaben wie der Verzicht auf Nacht-, Sonntags- und Feiertagsarbeit erschwert oder unmöglich gemacht.

Aus den Kategorien mit den meisten Nennungen geht hervor, dass für eine gleich hohe Zahl der Telearbeiterinnen und Telearbeiter die Abgrenzung dadurch erfolgt,

- dass in den Pausen das Arbeitszimmer oder sogar die Wohnung verlassen wird. Am häufigsten wählen Telearbeiterinnen und Telearbeiter diese Lösungsstrategie (24 Prozent der Nennungen),
- dass Familien- und Bekanntenkreis Arbeitszeiten respektieren. Ein Fünftel der Erwerbstätigen hat hier die Unterstützung des sozialen Umfelds.

Ein Verschwimmen von Berufs- und Privatsphäre konstatiert fast jeder fünfte Telearbeiter.

Deutliche Unterschiede sind zwischen Frauen und Männern bezüglich der Organisation des Tagesablaufs zu erkennen. Doppelt so viele Frauen wie Männer geben an, dass sie ihre beruflichen und privaten Aktivitäten nach einem Zeitplan organisieren (10,7 bzw. 5,1 Prozent der Nennungen). Männer benennen dagegen signifikant häufiger, dass sie sich jeweils innerlich auf ‚Arbeit‘ bzw. ‚Privatleben‘ einstellen. Des Weiteren urteilen mehr Männer als Frauen, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben für sie verschwimmen (25,7 bzw. 15,2 Prozent der Nennungen).⁹¹

90 Kordey, N.: Tips und Hinweise für Telearbeiter. Teil 1: Der Start in die Telearbeit. Unter: <http://www.empirica.de>.

91 Vgl. Oertel, B. et al. (2002), a. a. O., S. 51.

Übersicht 10: Allgemeine Fragen und Aspekte zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatsphäre

- Sind mit der Familie, aber auch mit Freunden und Nachbarn klare Absprachen für das Arbeiten zu Hause getroffen worden? Sind Nachbarn bzw. der Vermieter zur Vermeidung von Missverständnissen informiert worden?
- Ist die Betreuung von Kleinkindern durch Dritte zu den Telearbeitszeiten gewährleistet? Ist die Anwesenheit schulpflichtiger Kinder mit der täglichen Telearbeitszeit zu vereinbaren?
- Gibt es einen bestimmten Arbeitsrhythmus? Welche Maßnahmen, welche Techniken bzw. psychologischen Tricks können Sie anwenden, um sich auf die Telearbeit bzw. den Telearbeitstag vorzubereiten und den Telearbeitstag zu beenden?

Quelle: Vgl. <http://www.work-life.de/Info/Checkliste%20Familienbewusste%20Arbeitswelt.pdf>.

9.4 Checklisten für Unternehmen und Erwerbstätige

9.4.1 Vorbemerkung

Beispielhaft wird nachfolgend der Leitfaden des Competence center e-Business⁹² an der Universität Trier vorgestellt. Der Leitfaden unterteilt sich in einen Bereich speziell für Arbeitgeber und einen für Arbeitnehmerfragen. Von der Systematik her werden zunächst das Telearbeitsprojekt vorbereitende Kriterien behandelt und dann Fragestellungen zu einzelnen Themenbereichen vertieft.

⁹² Die Checkliste wurde vom Competence Center E-Business an der Universität Trier entwickelt und ist erhältlich über: <http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/-arbeitnehmer.pdf>. Weitere Hinweise des Competence center e-business sind abrufbar unter: <http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/eigenschaften.pdf>

9.4.2 Checklisten für Unternehmen – Vor der Einführung der Telearbeit

Übersicht 11: Leitfaden des Competence center e- business⁹³

Vor der Einführung von Telearbeit – Fragen die Arbeitgeber stellen sollten:

1. Vorbereitung

- Haben Sie eine Strategie zur Einführung der Telearbeit entwickelt?
- Haben Sie darüber entschieden, ob Sie sich bei der Einführung der Telearbeit von externen Unternehmen beraten lassen möchten?
- Haben Sie über die Einrichtung einer internen Projektgruppe entschieden?
- Haben Sie den Projektrahmen und das Projektmanagement festgelegt?
- Haben Sie eine Machbarkeitsstudie erarbeitet?
- Haben Sie die verschiedenen Abteilungen und Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Telearbeitstauglichkeit untersucht?
- Haben Sie die verschiedenen Koordinationsprozesse untersucht und auf ihre Telearbeitstauglichkeit hin analysiert?
- Haben Sie die technischen Voraussetzungen für die Arbeitsplätze ermittelt?
- Haben Sie ein technisches Anforderungsprofil für die Telearbeitsplätze erstellt?

2. Information

- Haben Sie sich der Unterstützung durch die Geschäftsleitung versichert?
- Haben Sie den Betriebs-/Personalarat über Ihr Vorhaben informiert und diesen in die Planung einbezogen?
- Haben Sie eine Informationsveranstaltung für die potenziellen Telearbeiter, ihre Kollegen und Vorgesetzte durchgeführt?

3. Kosten

- Haben Sie die Kosten eines Büroarbeitsplatzes ermittelt?
- Haben Sie die Kosten eines Telearbeitsplatzes ermittelt?
- Haben Sie die möglichen Einsparungspotenziale im Bereich der Infrastruktur (Mietkosten, Betriebskosten, Personalkosten...) ermittelt?
- Haben Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt?

4. Mitarbeiter

- Haben Sie die Akzeptanz und Mitwirkung der Mitarbeiter sichergestellt?
- Haben Sie die bisherigen Anforderungen an ihre Mitarbeiter analysiert?
- Haben Sie ein Anforderungsprofil für Telearbeiter erstellt?
- Haben Sie eine Hotline für die Telearbeitstage eingerichtet, um Telearbeitern bei evtl. auftretenden Schwierigkeiten einen Ansprechpartner zu bieten?
- Haben Sie den internen Kommunikationsfluss untersucht und an die Anforderungen der Telearbeit angepasst?
- Haben Sie beachtet, wie die Telearbeiter auch weiterhin in die informelle und soziale Kommunikation im Unternehmen/in der Verwaltung einbezogen werden können?
- Haben Sie untersucht, ob die Vorgesetzten der Telearbeiter eine ziel- und ergebnisorientierte Führung und Kontrolle ausüben?
- Haben Sie Widerstände der Führungskräfte beobachten können?
- Haben Sie entsprechende Maßnahmen zur Verhinderung von Widerständen und/oder Neid eingeleitet?

5. Aus- und Weiterbildung

- Haben Sie im Rahmen der Einführung alternierender Telearbeit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu folgenden Themen für Ihr Personal erwogen?
 - Arbeitsplatzorganisation
 - Zielformulierung
 - Aufgabenbewertung und Schwerpunktsetzung
 - Terminplanung
 - Möglichkeiten der Selbstkontrolle
 - Umgang mit Störungen und Ablenkungen
 - Maßnahmen zur Selbstmotivierung
 - Ergebnispräsentation/Mitarbeit in kooperativ moderierten Arbeitssitzungen (ggf. Videokonferenz)
 - Umgang mit modernen Präsentations-/Moderationsmaterialien
 - Zielorientierter Informations-/Ergebnisaustausch mit Vorgesetzten
 - Umgang mit der technischen Ausstattung

6. Rechtliche Fragen

- Haben Sie vor Beginn der Telearbeit alle relevanten finanziellen und rechtlichen Fragen klären können (persönliche Vereinbarungen oder Dienstvereinbarungen)?
- Haben Sie die Arbeitsorte (Arbeitsstätten) festgelegt?
- Haben Sie einen Zusatz zu den Arbeitsverträgen, die die Telearbeit (Arbeitszeiten, Erreichbarkeiten, finanzielle Regelungen) regeln, entwickelt?
- Haben Sie Haftungsfragen klären können?
- Haben Sie mit Ihren Telearbeitern eine Zusatzvereinbarung getroffen, die Ihnen ein Zugangsrecht zum häuslichen Arbeitsplatz gewährt?
- Haben Sie alle rechtlichen Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit klären können?

7. Persönliche Voraussetzungen der Telearbeiter

- Kann der Telearbeiter seine Arbeit selbst effektiv organisieren?
- Fällt es ihm leicht, Tagesziele zu definieren und diese einzuhalten?
- Kann er, ohne Team und Vorgesetzte, auch alleine effektiv arbeiten?
- Kann er sich selbst motivieren?
- Kann er sich schnell in neue Methoden und Technologien einarbeiten?
- Haben Sie dafür gesorgt, dass die Kommunikation auch bei Abwesenheit der Telearbeiter vom Büro gewährleistet bleibt?
- Können Ihre Telearbeiter Termine einhalten, ohne durch andere erinnert zu werden?

8. Dokumentation und Auswertung

- Haben Sie die Erfahrungen der Mitarbeiter laufend dokumentiert?
- Haben Sie organisatorische Erfahrungswerte umgesetzt und Ihr Konzept, wenn erforderlich, entsprechend angepasst?
- Haben Sie die Erfahrungen mit technische Lösungen ausgewertet?
- Haben Sie die Wirtschaftlichkeit der Telearbeit erneut überprüft?

Quelle: Competence center e- business – – <http://www.telearbeit.rlp.de>

9.4.3 Vor der Einführung von Telearbeit – Fragen, die Arbeitnehmer stellen sollten

Übersicht 12: Leitfaden des Competence center e- business⁹⁴

Vor der Einführung von Telearbeit – Fragen, die Arbeitnehmer stellen sollten

1. Hintergrund

- Wurden Sie/werden Sie über Telearbeit informiert?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen/Ihrer Verwaltung bereits Telearbeiter?
- Unterstützen Ihre Vorgesetzten die Einführung von Telearbeit?
- Ist die Einstellung ihrer Kollegen zur Telearbeit positiv?

2. Aufgaben

- Existieren für Ihren Arbeitsplatz klar definierte Arbeitsvorgaben?
- Führen Sie überwiegend Anweisungen aus?
- Sie sind in Ihrer Arbeit von Weisungen abhängig?
- Sind Sie in Ihrer Arbeit auf Vor- und Zuarbeit von Kollegen/Vorgesetzten angewiesen?
- Ist Ihr Tätigkeitsbereich durch Vorschriften/Anweisungen stark umgrenzt?
- Werden Ihre Arbeitsergebnisse regelmäßig kontrolliert?
- Ist der Ablauf Ihrer Arbeit bis in alle Einzelheiten festgelegt?
- Können Sie Ihre Arbeit nach Ihren eigenen Vorstellungen erledigen?
- Sind die Ergebnisse Ihrer Arbeit meßbar (output-orientiert)?
- Gibt es Kriterien für die Bewertung Ihrer Arbeitsleistung?
- Können Sie gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten den Modus der Aufgabenplanung, Zielvorgaben und Kontrolle vereinbaren?

3. Teamarbeit

- Haben Sie die Möglichkeit der individuellen Zeiteinteilung der Arbeit?
- Arbeiten Sie überwiegend im Team?
- Können Sie Ihre Aufgaben überwiegend auch außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte erbringen?
- Haben Sie viele Kundenkontakte?
- Besteht die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches unter den Telearbeitern?

4. Organisation

- Bestehen klare Vereinbarungen hinsichtlich der von Ihnen zu leistenden Arbeitsaufgaben?
- Ist geregelt, was im Krankheits- und Urlaubsfall passiert und wer Sie vertritt?
- Können Ihre Aufgaben ohne ständige Rückgriffe auf zentrale Dokumentationsbestände und umfangreiche schriftliche Unterlagen erledigt werden?
- Existieren ausreichend Möglichkeiten für informelle Treffen mit den Kollegen?
- Haben Sie im voraus die Fragen der Zeiterfassung, Erreichbarkeit und Zielvorgaben klären können?
- Haben Sie die Möglichkeit, zeitnah Probleme und Fragen im Zusammenhang mit Ihren Arbeitsaufgaben zu diskutieren?
- Ändern sich im Zuge der Telearbeit Ihre Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche?
- Können Sie mit Ihrem Arbeitgeber eine flexible Zeiteinteilung vereinbaren, unter Berücksichtigung von Erreichbarkeitszeiten?
- Können Besprechungen durch optimale Vorbereitung (elektronische Hilfen) effektiver gestaltet werden?

5. Der häusliche Arbeitsplatz

- Können Sie in Ihrem Wohnbereich einen Telearbeitsplatz einrichten?
- Können Sie ein separates Arbeitszimmer einrichten?
- Können Sie den Arbeitsplatz so gestalten, dass sich alles in direkter Reichweite befindet und genügend Ablagefläche vorhanden ist?
- Können Sie ergonomische Kriterien bei der Einrichtung Ihres häuslichen Arbeitsplatzes berücksichtigen?
- Können Sie durch die Gestaltung von Arbeitsplatz und -umfeld eine ablenkungsfreie Arbeitsatmosphäre schaffen, die sich vom Rest des Hauses unterscheidet?
- Können Sie sich ungestört vom familiären Alltag Ihrer Arbeit widmen?
- Wird Ihr privates Umfeld Sie als Telearbeiter unterstützen?
- Verfügen Sie über die entsprechenden Strom- und Telefonanschlüsse?
- Wissen Sie, wer Ihr Ansprechpartner im Falle von Hardware- oder Softwareproblemen ist?
- Stellt bzw. finanziert Ihr Arbeitgeber die Arbeitsplatzausstattung?
- Gibt es die Möglichkeit einer Rufumleitung von Ihrem Büroarbeitsplatz zu

Ihrem Telearbeitsplatz?

- Ist die Anbindung an Ihren Betrieb oder Auftraggeber durch ein zuverlässiges technisches Konzept sichergestellt?
- Können Sie die Datensicherheit am häuslichen Arbeitsplatz garantieren?
- Ist am häuslichen Arbeitsplatz eine gleichwertige und kompatible technische Ausstattung wie im Büro vorhanden?
- Stehen (falls nötig) Empfangsmöglichkeiten für dienstliche Besucher zur Verfügung?

6. Rechtliche Fragen

- Können Sie vor Beginn der Telearbeit alle relevanten finanziellen und rechtlichen Fragen mit dem Arbeitgeber klären (persönliche Vereinbarungen oder Dienstvereinbarungen)?
- Berücksichtigt Ihr Unternehmen/Dienststelle ihr Beteiligungsrecht und unterstützt Ihre Teilnahme am Betriebsgeschehen?
- Ist geregelt, ob es feste Arbeitsorte gibt?
- Können Sie Ihren arbeitsrechtlichen Status beibehalten?
- Gibt es einen Zusatz zu Ihrem Arbeitsvertrag, der die Telearbeit (Arbeitszeiten, Erreichbarkeiten, finanzielle Regelungen) regelt?
- Haben Sie Haftungsfragen klären können?

Quelle: Competence center e- business – <http://www.telearbeit.rlp.de>

10 E-Learning für KMU der Touristikbranche: Eindrücke aus dem deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe

10.1 Ausgangslage: Bedarf an Personalentwicklung im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe

Die Tourismuswirtschaft benötigt gut geschultes, fachkundiges Personal. Dabei stellen die Rahmenbedingungen der Tourismuswirtschaft besondere Anforderungen an die Personalentwicklung. Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) handelt es sich um Mitarbeiter mit unregelmäßigen Arbeitszeiten und um Betriebe mit dünner Personaldecke. Dort wird jeder Einzelne jederzeit gebraucht. Eine längere Abwesenheit für den Besuch von Präsenzseminaren ist häufig schwer möglich. Darüber hinaus liegen viele Betriebe der Tourismuswirtschaft naturgemäß in Erholungsgebieten, weitab von den Seminarveranstaltungen in Städten und Ballungsgebieten. So muss die berufliche Weiterbildung arbeitsbegleitend, praxisnah und möglichst flexibel sein, um den häufig sehr begrenzten zeitlichen und investiven Möglichkeiten von Touristikunternehmen gerecht zu werden.

10.2 Stand beruflicher Weiterbildung

Dass die (betriebliche) Weiterbildung zumindest in einem Teil der Europäischen Union eine große Bedeutung hat, zeigt eine in der Europäischen Union durchgeführte Erhebung⁹⁵ zu diesem Thema: Der Anteil weiterbildender Unternehmen hat vor allem in den skandinavischen Ländern (einschließlich Norwegen) und den Niederlanden zugenommen. Auch die hohe Teilnahmequote (Teilnehmer je Beschäftigte in den Unternehmen mit Weiterbildungskursen) von ungefähr 40 Prozent unterstreicht die Relevanz der Weiterbildung.

Obwohl unstrittig ist, dass ein Ausbau der beruflichen Weiterbildung in Deutschland notwendig ist und Arbeitnehmer sich neue Kompetenzen in einem immer höheren Tempo aneignen müssen, stagnieren die Teilnehmerzahlen an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung in den alten Bundesländern. Die Zahlen in den neuen Bundesländern sind sogar rückläufig.⁹⁶ Erklärt wird diese Tatsache damit, dass in wirtschaftlich angespannten Zeiten alles, was nicht notwendig erscheint, gestrichen oder die Durchführung auf einen späteren Zeitpunkt vertagt wird. Dieses Verhalten bezieht sich sowohl auf die Personalentwicklung der Unternehmen, als auch auf die Privatinitiativen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Bildungsbereich.

⁹⁵ Eurostat (2002): Statistik kurzgefasst. Bevölkerung und soziale Bedingungen. Thema 3 – 3/2002. Luxemburg.

⁹⁶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin, S. 11 ff.

Die Stagnation bzw. der Rückgang der Teilnehmerzahlen ist nicht nur auf die wirtschaftliche Lage zurückzuführen. Die veränderte Verteilung auf unterschiedliche Angebote der beruflichen Weiterbildung deutet darauf hin, dass die bisherige Organisation der Lehrgänge an Reiz verloren hat. In der Expertise „Status quo und Zukunftsperspektiven von E-Learning in Deutschland“ weist Dr. Lutz Michel darauf hin, dass die Nachfrage nach Langzeitkursen als Vorbereitung für klar definierte Berufe erheblich gesunken ist. Im Gegenzug steigt das Interesse an kurzen Kursen, die im Rahmen von „modularen Lernkonzepten“ angeboten werden.⁹⁷

Gleichzeitig wächst die Reichweite des informellen Lernens. Bei vielen persönlichen oder beruflichen Fragen nutzen die Menschen die Erfahrung von Freunden oder Kollegen – oder recherchieren im Internet. Selten wird ein Kurs gebucht oder gar eine Ausbildung absolviert. Konkret kommen für direkte Recherchen Suchmaschinen und Kataloge zum Einsatz oder die gewünschten Informationen werden über Diskussionsforen, Mailing-Listen oder elektronische Newsletter herangeholt.

Diese Einsicht hat auch Eingang in neue pädagogische Konzepte der beruflichen Weiterbildung gefunden. Beispielsweise bei der IT-Weiterbildung unter dem Stichwort „arbeitsprozessorientierte Weiterbildung“ (APO). Dieser Ansatz, der vom Fraunhofer Institut für Software- und Systemtechnik (ISST) vertreten wird, verbindet verschiedene didaktische Elemente, nicht zuletzt, um dem Stellenwert des informellen Lernens Rechnung zu tragen. So wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre berufliche Weiterbildung innerhalb eines Betriebs durchführen. Anstelle eines akademisch geprägten Lehrplans samt „Wissensprüfung“ wird die erfolgreiche Durchführung eines Praxisprojekts ins Zentrum gerückt. Grundlage für eine optionale Zertifizierung ist in diesem Zusammenhang die strukturierte Dokumentation des Praxisprojekts. Der Erfolg der beruflichen Weiterbildung wird weniger anhand der „Korrektheit“ des vom Teilnehmer durchgeführten Projekts bemessen. Vielmehr geht es um den Nachweis der ernsthaften Auseinandersetzung mit der Thematik und mit dem Lernprozess an sich.⁹⁸

So interessant dieser Ansatz ist, ist er nur bedingt auf die Bedürfnisse von Touristikunternehmen übertragbar. Im Gegensatz zu vielen anderen Berufsprofilen weisen Arbeitsprozesse in der Touristikbranche häufig keinen Projektcharakter auf. Sie haben keinen klaren Anfang und kein eindeutiges Ende, sondern ähneln eher hauswirtschaftlichen Arbeiten mit stark wiederholendem Charakter. Darüber hinaus „springt“ man von Aufgabe zu Aufgabe. Eine Art informelle Job-Rotation findet statt

⁹⁷ Michel, L. P.(2004): Expertise: Status quo und Zukunftsperspektiven von E-Learning in Deutschland. (Im Auftrag des projektträgers neue medien in der bildung + Fachinformati-
onen). Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen, S. 8.

⁹⁸ <http://www.apo-it.de>

und die hierfür notwendigen Fertigkeiten eignet man sich durch Erfahrungsaustausch und „Learning by Doing“ an.

Für die Bedürfnisse der Touristikbranche sind die Einbindung von Elementen des informellen Lernens von besonderer Bedeutung. Jedoch sind die bisherigen pädagogischen Konzepte und die Organisation der beruflichen Weiterbildung von begrenztem Wert. Wie soll eine berufliche Weiterbildung für die Personalentwicklung in der Touristikbranche organisiert sein? Welche Themen müssen besonders berücksichtigt werden?

10.3 E-Learning: Hilfestellung aus der Krise?

Aus Unternehmenssicht werden an die Weiterbildung spezifische Anforderungen gestellt: Einerseits soll der Unterricht effizient konzipiert sein, andererseits ist eine kostengünstige Weiterbildung erwünscht. Gerade diesen Ansprüchen entspricht das Lernen mithilfe der IuK-Technologien oder das E-Learning.

10.3.1 Innovationshemmende Faktoren bei der Einführung von E-Learning

Laut einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)⁹⁹ sind in Deutschland Innovationshemmnisse bei der Einführung und Nutzung von E-Learning vorhanden. Das ist vor allem auf die geringe Risiko- und Innovationsbereitschaft der Verantwortlichen zurückzuführen. Neben dem Mangel an Erfahrung mit dieser relativ neuen Lernform und der mangelnden Eignung vieler Arbeitsplätze (fehlende zeitliche Freiräume, ungeeignete Lernumgebung sowie fehlende Intra-/Internetzugänge) ist die Zurückhaltung Ausdruck einer Unsicherheit gegenüber neuen Medien. Weitere Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass E-Learning in kleineren und mittleren Unternehmen kaum praktiziert wird. Hier kann erwartungsgemäß ein Zusammenhang zwischen der grundsätzlich niedrigen Innovationsfähigkeit vieler kleinerer Unternehmen und der Bereitschaft zur Einführung IuK-basierter Lernformen festgestellt werden.

Zu Anfang des Projekts stand die Überlegung im Raum, dass E-Learning auf Grund der räumlichen und zeitlichen Flexibilität ein besonders aussichtsreicher Weg sei, die berufliche Weiterbildung in Touristikunternehmen – insbesondere bei KMU – durchzuführen. Im Laufe der Auseinandersetzung mit dem Thema mussten einige Grundannahmen revidiert werden: Das betrifft sowohl die Informationsverarbeitung und Gestaltung, die Themenwahl für Lerneinheiten als auch die individuelle Bereitschaft, sich an der Mehrzahl der E-Learning-Formate zu beteiligen.

⁹⁹ Bundesinstitut für Berufsbildung (2002): Lernförderliche Gestaltung von Facharbeiterplätzen durch Medien am Beispiel E-Learning. Bonn.

10.3.2 Was ist E-Learning?

Im Allgemeinen wird E-Learning als Oberbegriff für elektronisch (also durch Informations- und Kommunikationstechnologien) unterstütztes Lernen definiert. Immer mehr wird der Begriff E-Learning enger gefasst und im Zusammenhang mit internetgestützten Technologien definiert. Als Beispiel kann hier die Definition von Cisco angeführt werden: „E-learning: Internet-enabled learning that encompasses training, education, just-in-time-information, and communication.“ Unter E-Learning werden alle Formen des elektronisch unterstützten Lernens verstanden, die sowohl „offline“ („computer-based training“ – nicht mit Internet oder anderen Computern verbunden), als auch online („web-based training“ – interaktives, selbstgesteuertes Lernen) gestaltet werden können. Auch eine Kombination beider Formen ist möglich.¹⁰⁰ E-Learning schließt auch den Einsatz multimedialer Technologien ein: „... a host of computer-delivered services made up of textual and non-textual information that integrate several sources of media and data such as video, graphics, animation, audio, text.“¹⁰¹ Im „eLearning-actionplan“¹⁰² wird außerdem auf den Aspekt der Qualitätsverbesserung des Lernens durch die Nutzung multimedialer Technologien des Internets hingewiesen, indem der Zugang zu Quellen und Diensten erleichtert und eine Zusammenarbeit über Distanz hinweg ermöglicht wird. Auf diese Weise können alle Betroffenen (Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer) ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zeitlich und räumlich flexibel erweitern. Zudem ermöglichen IuK-Technologien sowohl eine individuelle Weiterbildung, die eine Flexibilität hinsichtlich der zu vermittelnden Lerninhalte und Fähigkeiten zulässt, als auch die gemeinsame virtuelle Weiterbildung in Gruppen. So wird ein formaler und informeller Austausch unter den Teilnehmern ermöglicht.

Aufgrund dieser Faktoren wird E-Learning eine hohe Bedeutung zugesprochen, nicht nur für Beschäftigte, sondern vor allem auch für die Weiterbildung selbständig oder freiberuflich arbeitende Erwerbstätige bzw. zur Qualifikation in Phasen der Arbeitslosigkeit oder Berufsunterbrechung.

10.3.3 Das Internet: Vertriebsform und Durchführungsort für E-Learning

- In der Regel beginnt der E-Learning-Technologieeinsatz mit der Distribution von Unterrichtsmedien über das Netz (Internet oder Intranet). In diesem Zusammenhang wird von Technology Delivered Learning gesprochen. Unter

¹⁰⁰ Vgl. Wirtz, a. a. O., S. 41.

¹⁰¹ Cleary, T. (1998): Business Information Technology. Financial Times Professional Limited, zitiert nach Sigala, M. et al., Multimedia Use in the UK Tourism and Hospitality Sector. Training on Skills and Competencies. In: Information Technology and Tourism, Vol. 4, S. 32

¹⁰² Europäische Kommission (2001): Mitteilungen der Europäischen Kommission an den Rat und das Europäische Parlament. COM (2001) 172. Definitiv. eLearning Action Plan. Brussels.

Unterrichtsmedien können E-Books, Tutorials, Folien, Handouts (z. B. Checklisten), so genannte WBTs (Web Based Trainings) aber auch andere Informationsquellen wie kleinteilige Einheiten („Tipps“), kommentierte Linklisten u. Ä. verstanden werden. In der Regel können diese Materialien über das Internet oder Intranet heruntergeladen werden. Sie können aber ebenfalls zum Online-Lesen bereitgehalten werden.

- IuK-Technologien können aber auch direkt zu Unterrichtszwecken eingesetzt werden. In diesem Fall wird von Technology Enhanced Learning gesprochen. Unter dem direkten Einsatz von IuK-Technologien zu Unterrichtszwecken versteht man u. a. WBTs/CBTs (Computer Based Training), Online-Workshops, Tele-Conferencing, Whiteboards und Application-Sharing. Alle genannten Formen haben gemeinsam, dass die Interaktion des Lernenden mit dem Lehrstoff, mit den Lehrenden und ggf. auch mit anderen Teilnehmern direkt über elektronische Medien erfolgt. WBTs und CBTs bilden eine Sondergruppe, da hier die Interaktion mit einem Betreuer oder einer Lerngruppe nicht unmittelbar vorgesehen ist.

10.3.4 Interaktionsmodelle – auch für E-Learning

Unter Interaktionsmodellen versteht man die Typisierung des Verhältnisses der Lernenden und Lehrenden zueinander und zum Lernmedium. Die wichtigsten Interaktionsmodelle sind:

Hilfe (Lernen durch Hinweis)

Als Beispiel sind Kommentare zu Checklisten zu erwähnen. Mit der „Hilfe“ wird erläutert, wie diese Checklisten auszufüllen sind, welchen Zweck sie erfüllen und was man bei der Auswertung zu bedenken hat.

Passiver Tutor (Selbstgesteuertes Lernen mit Betreuung)

Ein Tutor/Coach steht bereit, tritt aber erst in Aktion, wenn seitens der Teilnehmer eine Frage gestellt wird.

Aktiver Tutor

Der Tutor leitet das Lernen durch Hinweise, Fragen und Aufgabenstellungen an. Er belebt aktiv den (virtuellen) Lernraum, er animiert Teilnehmer zur aktiven (virtuellen) Kommunikation.

Training (Lernen durch Übung oder Drill)

Training/Drill kann vollständig durch ein Lernprogramm gesteuert werden. Hierfür ist kein Tutor erforderlich. Erfolgreiche Anwendungsbeispiele sind Sprach-Lernprogramme, Grammatikübungen, Vokabeltraining. Für das Erlernen weitergehender sprachlicher Fertigkeiten (z. B. Einsatz von Englisch bei Verhandlungen) oder von Softwarekompetenz, die über grundlegende Kenntnisse hinausgeht, reicht ein Training in diesem Sinne jedoch nicht aus.

Problemlösungen und Transferprozesse (Learning by Doing)

Das didaktische Modell von Learning by Doing im Rahmen der Weiterqualifizierung und des Lernens im Arbeitsprozess impliziert zwei Annahmen:

- **Informelles Lernen ist wesentlicher Bestandteil der Weiterqualifizierung**

Schon 1996 zeigten Studien des amerikanischen „Bureau of Labor Statistics“, dass 70 Prozent des am Arbeitsplatz erfolgten Lernens informeller Natur sind. Dieses Lernen findet durch Kommunikation, Einübung und Reflexionen über die eigene Praxis statt, ohne dass es durch das jeweilige Unternehmen besonders vorstrukturiert wird. Anhand von Untersuchungen in sieben Produktionsunternehmen wies 1998 das „Education Development Center“ (EDC) nach, dass „informelles Lernen“ ein Hauptmerkmal der betrieblichen Wissensaneignung darstellt.¹⁰³

- **Wissensmodellierung und Referenzprozesse**

Das gezielte Learning by Doing als systematische Verbindung zwischen informellen Lernprozessen, gesteuertem Input und betreuten Reflexionen lässt es zu, dass man im Falle der beruflichen Weiterbildung von idealtypisch zu bewältigenden arbeitsorientierten Lernprozessen ausgehen kann. Diese können und sollen dann als Referenzprojekte für individuelle Transferprozesse dienen. Dieser Ansatz im Sinne einer so genannten arbeitsprozessorientierten Weiterbildung (APO)¹⁰⁴, die vom Bundesinstitut für Berufliche Bildung zunächst im Bereich der Weiterbildung von IT-Experten und -Führungskräften erprobt wird, wird sich in den nächsten Jahren nicht nur in Deutschland¹⁰⁵, sondern auch in der Europäischen Union etablieren.

¹⁰³ Education Development Center, The Teaching Firm: Where Productive Work and Learning Converge, Center for Workforce Development (January, 1998).

¹⁰⁴ Dehnbostel, P. und Matthias R. (2003), „Die Integration von Lernen und Arbeiten im Prozess der Arbeit – Entwicklungsmöglichkeiten arbeitsprozessorientierter Weiterbildung“. Innovationen der IT-Weiterbildung. Bielefeld., S. 103-115.

¹⁰⁵ Mehr hierzu siehe: <http://www.apo-it.de/>

Intelligenter Dialog (sokratisches Lernen, Lehrgespräch)

Durch Fragen/Impulse des Lehrenden wird bei den Lernenden ein selbständiges Nachdenken über die eigenen Standpunkte angeregt.

Coaching

Unter dem Begriff Coaching werden eine Vielzahl von Interventionstechniken subsumiert. Im Bereich der beruflichen Weiterbildung verstehen wir unter Coaching die Aktivierung der eigenen Ressourcen, das Anregen der Eigenreflexion sowie – soweit erforderlich – den Hinweis auf Kenntnis- und Fertiglückten bzw. auf Möglichkeiten, diese Lücken „aufzufüllen“. Streng genommen wird Coaching als Lernprozessberatung von der Fachberatung (Fachexpertise) unterschieden. Praktisch gesehen fallen diese zwei Tätigkeitsfelder häufig zusammen – abhängig von den jeweiligen Profilen der Coachee und der Coaches sowie des allgemeinen Projektzusammenhangs.

10.3.5 E-Learning-Formate

Unter Formaten verstehen wir verschiedene formelle Ausprägungen des E-Learning, die sich üblicherweise nach der Auslieferungsform bzw. nach der Durchführungsart unterscheiden. Die gängigsten Formate sind:

- **CBT/WBT (Computer Based Training, Web Based Training):**

Multimedial aufbereitete Lerneinheiten mit oder ohne tutorielle Begleitung. CBT/WBT wird in der Regel ohne tutorielle Begleitung angeboten. Die Erstellung anspruchsvoller CBT/WBT kann recht kostspielig sein (sechsstellige Beträge). Auch bei einfachen WBTs ist von Erstellungskosten in Höhe von mindestens 10.000 Euro auszugehen.

- **Zusammenhängende oder auch kleinteilige Informationseinheiten:**

E-Books, Tutorials und Infopakete. Dabei ist der Einsatz von Multimedia keineswegs ausgeschlossen. Multimedia bildet jedoch nicht den Fokus, sondern wird eher zur Aktivierung und Anregung der eigenen Tätigkeit bzw. zur Illustration von Vorgängen und Zusammenhängen eingesetzt.

- **Simulationen:**

Hiermit sind Lernmodule gemeint, die - durch den Einsatz von Multimedia - das Learning by Doing unter gesicherten Rahmenbedingungen ermöglichen. Simulationen können eigenständige Module sein oder jeweils einen Teil des CBT/WBT sowie andere Formate wie Tutorials, E-Books und anderen Infopakete darstellen. Simulationen werden häufiger bei der Weiterbildung für Techniker als für Manager und andere Führungskräfte eingesetzt. Häufig werden Simulationen eingesetzt, um Softwarepakete zu erlernen.

- **Planspiele, didaktische Spiele**
- **Online-Workshops / Online-Coaching:**

Ein Online-Workshop ist ein durch einen Workshopleiter intensiv betreutes Trainingsangebot. Es wird über das Internet durchgeführt. Jeder Online-Workshop hat einen festen Starttermin und eine festgelegte Dauer über mehrere Wochen. Die Teilnehmer eines Workshops bilden eine geschlossene Gruppe mit begrenzter Teilnehmerzahl.

Ein Online-Workshop setzt sich aus drei wesentlichen Bestandteilen zusammen:

- Die **Workshop-Unterlagen** bilden die Grundlektüre und das Lernmaterial zum Workshop. Die Unterlagen, die in Lektionen zu den einzelnen Themen des Workshops unterteilt sind, werden den Teilnehmern während des Workshops auf passwortgeschützten Webseiten zur Verfügung gestellt.
- Zu den Themenschwerpunkten des Workshops erhalten die Teilnehmer von ihrem Workshopleiter in der Regel wöchentlich **praxisbezogene Aufgaben per E-Mail**. Diese Aufgaben bearbeiten sie auf der Grundlage der bereitgestellten Workshop-Unterlagen. Natürlich haben sie jederzeit die Möglichkeit, ihrem Workshopleiter Fragen zu stellen und mit den anderen Teilnehmern des Workshops zu diskutieren.

Beiträge und Lösungen zu den Aufgaben werden im jeweiligen Diskussionsforum eines Workshops veröffentlicht.

- Das webbasierte **Diskussionsforum** mit angeschlossener Mailing-Liste ist der „virtuelle Seminarraum“ des Online-Workshops. Hier „posten“ die Teilnehmer ihre Beiträge und Lösungen. Und hier gibt der Workshopleiter den Teilnehmern individuelles Feedback zu ihren Lösungen. Das Diskussionsforum bietet außerdem Raum zum Austausch mit den anderen Workshop-Teilnehmern.

Bei Bedarf werden auch Chats eingerichtet.

Online-Coaching unterscheidet sich von einem Online-Workshop nur hinsichtlich des Grades der individuellen Betreuung des jeweiligen Teilnehmers. Hierzu werden die gleichen Arbeitsmittel eingesetzt. Zusätzlich zu den für alle Teilnehmer erreichbaren Diskussionsforen werden „geschlossene“, d. h. nur dem individuellen Teilnehmer und dem jeweiligen Coach zugängliche Diskussionsforen (Konferenzen), eingerichtet.

- **Blended Learning**

Unter Blended Learning versteht man die Kombination von Präsenzphasen und Onlinephasen.

10.3.6 Persönlicher Austausch, Kommunikation und E-Learning

Die Vorteile von E-Learning werden häufig in den erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten gesehen. So können sich Menschen über größere Entfernungen und längere Zeiträume auch in unterschiedlichen Zeitzonen untereinander austauschen. Man spricht in diesem Zusammenhang von örtlicher und zeitlicher Flexibilität. Dabei wird grundsätzlich zwischen synchronen und asynchronen Kommunikationsformen unterschieden. Der Fokus des heutigen E-Learning liegt auf der asynchronen Kommunikation, da bei dieser die zeitliche Flexibilität im Vordergrund steht. Gerade die zeitliche Flexibilität ist für die arbeitsprozessorientierte Weiterqualifikation von Bedeutung. Durch die Einbindung im Betrieb ist es normalerweise nicht ohne weiteres möglich, mehrere Teilnehmer auf einen zeitlichen „Nenner“ zu bringen, wobei diese zugleich örtlich flexibel bleiben müssen (beruflicher Einsatz in unterschiedlichen Regionen und Betrieben). Darüber hinaus bietet die asynchrone Kommunikation größere Zeitpuffer für die Eigenreflexion und Verarbeitung von Denkanstößen, die durch den Trainer bzw. den Coach eingeleitet wurden.

Beispiele für asynchrone Kommunikationsformen sind:

- E-Mail
- Webbasierte Diskussionsforen
- Mailing-Listen: elektronische Diskussionslisten und Newsletter

Unter synchronen Kommunikationsformen versteht man unter anderem:

- White Board
Elektronische „Schreibtafel“ zur gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben mit anderen Teilnehmern und dem Lehrenden
- Video-Conferencing
- Application-Sharing
Ein Tutor / Lehrender kann sich in die jeweils beim Lernenden aktiven Anwendung aus der Ferne „einschalten“, um z. B. vorzuführen, wie bestimmte Aufgaben zu lösen wären.
- Chat

In der Regel erfordern asynchrone Kommunikationsformen keine zusätzliche Software seitens der Teilnehmer (außer Browser mit E-Mail-Programm wie Internet Explorer oder Netscape Navigator). Synchronen Kommunikationsformen hingegen

erfordern häufig sowohl seitens des Teilnehmers als auch des Coaches eine zusätzliche Software und die dazugehörige Einarbeitung. Eine Ausnahme hierzu bildet das Chat. Jedoch finden Chaträume, in denen mehrere Teilnehmer „durcheinander reden“ nicht immer Anklang bei Erwachsenen – jedenfalls in den Fällen, in denen es sich um ernsthafte, berufsbezogene Themen handelt.

10.4 E-Learning im Hotel- und Gaststättengewerbe (Hospitality Sector)

Im Gegensatz zu Großbritannien oder den Vereinigten Staaten gibt es bislang in Deutschland kaum empirisch gesicherte Untersuchungen über den Einsatz von Multimedia¹⁰⁶ und Analysen¹⁰⁷ hinsichtlich E-Learning in der touristischen Weiterbildung und im Hotel- und Gaststättengewerbe.

Das Hotel- und Gaststättengewerbe ist in der oben genannten BIBB-Studie kein Gegenstand der Analyse. Durch Angaben der kleinen und mittleren Unternehmen, wozu die meisten Hotels und Gaststätten zählen, kann man auf indirekter Weise aber vermuten, dass in Deutschland in diesem Wirtschaftszweig E-Learning wenig verbreitet ist. Es gibt aber Hinweise, dass in der deutschen Tourismuswirtschaft ein Interesse an E-Learning besteht. Im Jahr 2000 ermittelte das Deutsche Seminar für Fremdenverkehr Berlin e. V., eine zentrale Weiterbildungseinrichtung der deutschen Tourismuswirtschaft, in einer Seminarteilnehmerbefragung, dass eine hohe Bereitschaft für das Online-Lernen besteht. Etwa 60 Prozent der Befragten sprachen sich für ein individualisiertes und flexibles sowie zeitunabhängiges und selbständiges Lernen aus.¹⁰⁸

10.5 Befragung unter Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes – Anforderungen an E-Learning in der Tourismuswirtschaft

In Deutschland fehlt es noch an empirischen Materialien und Studien, die die Verbreitung des elektronischen Lernens, den pädagogisch-didaktischen sowie den wirtschaftlichen Nutzen und Erfolg des E-Learning in der Tourismuswirtschaft belegen. Dies betrifft vor allem das Hotel- und Gaststättengewerbe.

Aus diesem Grund wurde im Frühjahr 2003 eine Online-Umfrage zu den Bedarfen und Möglichkeiten des E-Learning bei Unternehmen im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe durchgeführt. Grundlage war eine durch Zufall zusammengestellte

¹⁰⁶ Sigala, M. et al. (2001): Multimedia Use in the UK Tourism and Hospitality Sector: Training on Skills and Competencies. In: Information Technology and Tourism Vol 4 pp. 31-39.

¹⁰⁷ Cho, W. and C.D. Schmelzer (2000): Just-in-time education: tools for hospitality managers of the future? In: International Journal of Contemporary Hospitality Management 12/1 (2000) 31-36.

¹⁰⁸ <http://www.fvw.de/forum2000/2001/hensel.htm>.

Datenbasis von 3.000 kleinen und mittleren Unternehmen des deutschen Hotel- und Gaststättengewerbes. Diese Unternehmen wurden per E-Mail angeschrieben und darum gebeten, den angehängten Fragebogen zu den Voraussetzungen, Einschätzungen und Inhalten des E-Learning auszufüllen. Ergänzend wurde in den Fachzeitschriften darüber berichtet und auf einen begleitenden Workshop im Rahmen der Internationalen Tourismusbörse in Berlin 2003 hingewiesen. 153 Hotels und Gaststätten füllten den Fragebogen aus (Rücklauf 5 Prozent).

Eine abschließende Erklärung für das geringe Antwortergebnis ist nicht gefunden worden. Man kann nur vermuten, dass gerade in deutschen kleinen und mittleren Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes der elektronische Fragebogen eine relativ unbekanntere Erhebungsmethode darstellt.

Generell gilt für kleine und mittlere Unternehmen die Überlegung, dass hauptsächlich individuelle Lösungen für Weiterbildung in Frage kommen.¹⁰⁹ Da preiswerte Standardangebote oft keine passende Lösung bieten, ist von hohen Kosten auszugehen. Dagegen bietet E-Learning aufgrund zeitlicher und räumlicher Flexibilität Entscheidungsträgern und Mitarbeitern der kleinen und mittleren Unternehmen, die häufig gleichzeitig mehrere Funktionen und Aufgaben wahrnehmen, eine besonders geeignete Form der Weiterbildung. Als alternative Erklärung ist deshalb nicht auszuschließen, dass der zurzeit bestehende Mangel an Bedarfen der kleinen und mittleren Unternehmen an entsprechenden E-Learning-Angeboten zu dem geringen Interesse an der Befragung beigetragen hat.

Aufgrund des geringen Rücklaufs können die Ergebnisse dieser Befragung nur bedingt zu generalisierenden Aussagen führen. Sie können lediglich einen Eindruck über die derzeit vorherrschenden Ansichten, Einschätzungen und beschränkten Erfahrungen im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe vermitteln.

Fragen des „change managements“, wozu E-Learning zählt, und die Bedeutung des E-Learning im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe stehen im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens „Zukunftsverträgliche Arbeitsgestaltung in der Tourismuswirtschaft“. Dieses wurde gemeinsam vom IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung und dem Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr (*dwif*) durchgeführt. Als Praxispartner sind sechs deutsche Fremdenverkehrsgebiete, die dortigen DMOs und touristischen Informationsorganisationen sowie *akademie.de* als Anbieter von E-Learning-Kursen eingebunden.

109 www.ecin.de/state-of-the-art/e-learning-fuer-kmu/.

10.5.1 Ergebnisse der Untersuchung

Mit dem Fragebogen wurden mehrere Absichten verfolgt. Zunächst wurde nach persönlichen Einstellungen zum E-Learning gefragt. Als nächstes wurde inventarisiert, welche Themenfelder für die Leistungsträger in der Region oder für die eigene Arbeit des Antwortenden von Interesse sind.

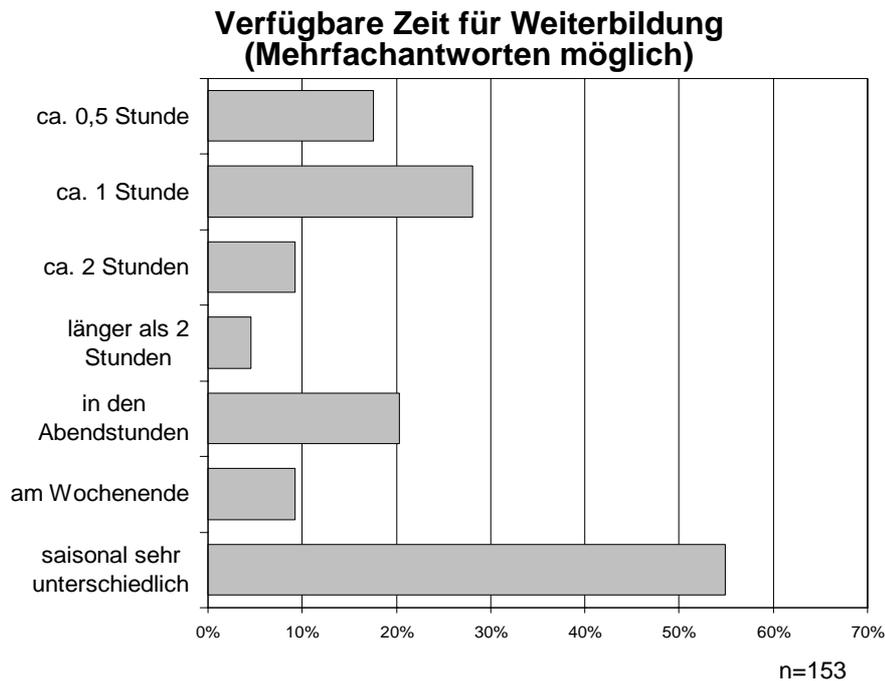
10.5.1.1 IuK-technisches Umfeld

Bevor auf den direkt mit E-Learning bezogenen Themen eingegangen wird, soll erst das Umfeld, aus denen sich die Bedingungen für das E-Learning ergeben, näher betrachtet werden. Eine essenzielle Voraussetzung für E-Learning ist natürlich der PC und die Möglichkeit einer Internetverbindung per Modem-, ISDN- oder DSL-Anschluss. Aus der Befragung geht hervor, dass fast 50 Prozent der Befragten an ihren Arbeitsplätzen über eine ISDN Verbindung bzw. 43 Prozent über einen Online-Zugang mit DSL verfügen. Auch im Vergleich mit anderen Sektoren der Tourismuswirtschaft weist das darauf hin, dass die technischen Voraussetzungen für E-Learning günstig sind. So verfügen Tourismusorganisationen über eine gute Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologien einschließlich Online-Anschlüssen.¹¹⁰ Auch am häuslichen Arbeitsplatz sind die Befragten aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe in der Lage, sich an E-Learning zu beteiligen. 78 Prozent besitzen zumindest einen PC, während 35 Prozent bzw. 38 Prozent zusätzlich über einen Online-Zugang über ISDN bzw. DSL verfügen. Aus technischer Sicht wäre eine Beteiligung an E-Learning von zu Hause aus gut möglich.

10.5.1.2 Zeitorganisatorisches Umfeld

Zeitliche Rahmenbedingungen sind für diese Branche maßgeblich. Das heißt zum einen, dass für mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Befragten die für E-Learning verfügbare Zeit saisonal stark geprägt ist. Zum anderen, dass noch nicht mal ein Drittel sich in der Lage sieht, eine Stunde hintereinander seiner Weiterbildung zu widmen (vgl. Abbildung 48). Nochmal 18 Prozent können sich etwa eine halbe Stunde mit der Weiterbildung beschäftigen.

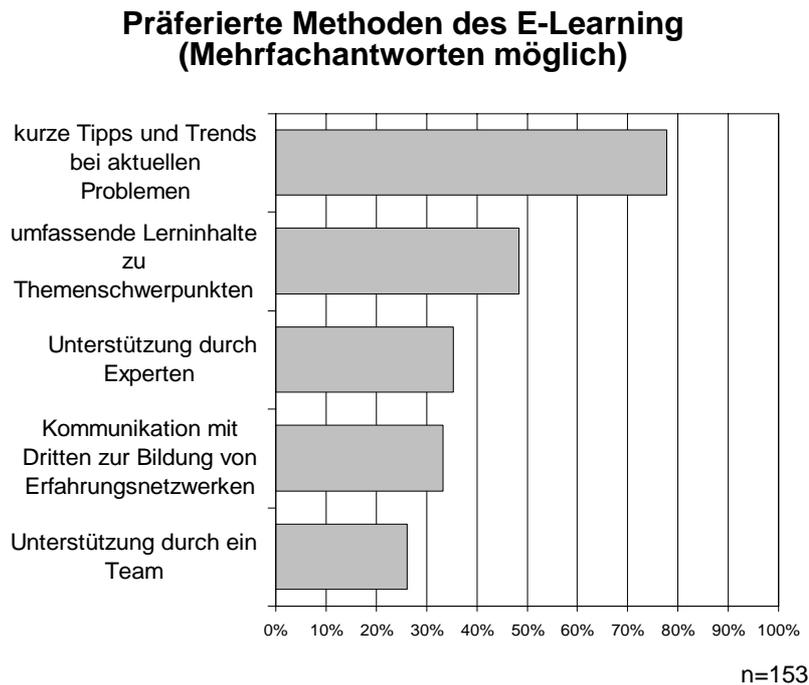
¹¹⁰ Oertel, B., Th. Feil and S.L. Thio (2002): Benchmarking Information and Communication Applications for the Purpose of Marketing and Sales in the Tourism Sector. In: Woeber, K.W., A.J. Frew and M. Hitz (Hrsg.) Information & Communications Technologies in Tourism, Proceedings of the ENTER Conference in Innsbruck (2002) (pp. 387-396). Wien/New York. S. 394.

Abbildung 48: Verfügbare Zeit für Weiterbildung

Quelle: IZT / dwif-Umfrage „E-Learning im Hotel und Gaststättengewerbe“ 2003

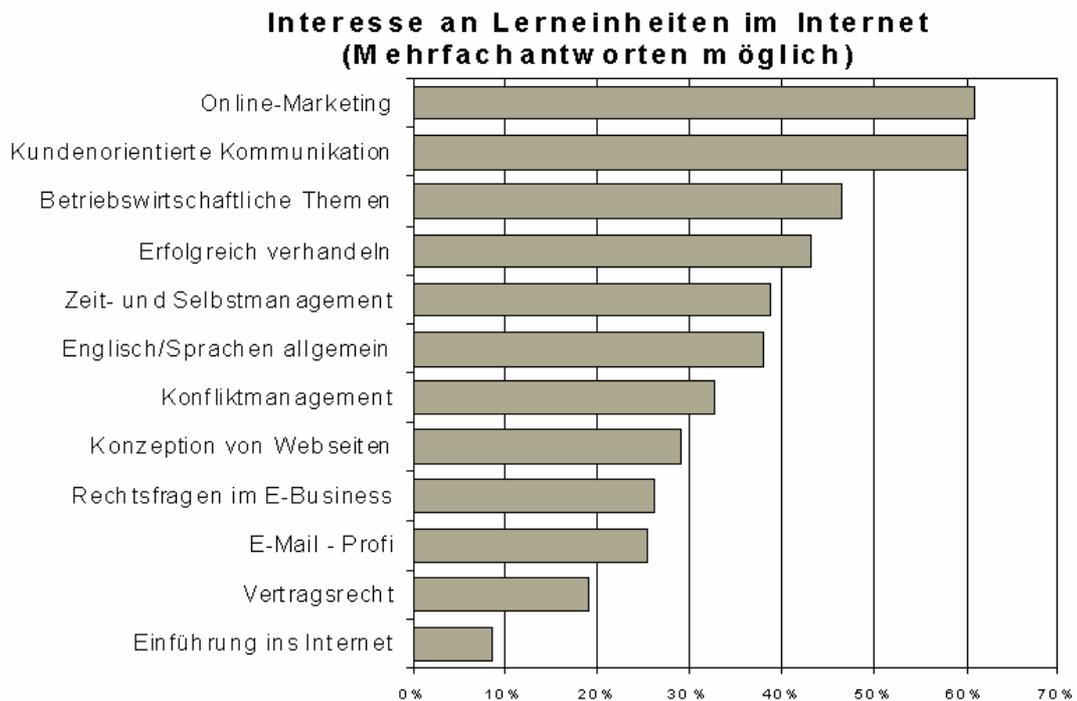
Dass Zeit ein wichtiger Faktor ist, kommt auch in den von den Befragten gehegten Erwartungen im Bezug auf E-Learning zum Ausdruck. Kurze Tipps und Tricks bei aktuellen Problemen ist die meist genannte Hilfestellung, die die Befragten mit E-Learning verbinden. Auf der anderen Seite scheinen die kommunikativen Aspekte des E-Learning genauso wichtig: Zwar wird die Vermittlung umfassender Lerninhalte zu Themenschwerpunkten häufig genannt, aber letztendlich assoziiert ein Viertel bis mehr als ein Drittel Unterstützung von Dritten. Seien es Experten bei längerfristigen Projekten, einem sachkundigen Team bei der Entwicklung von eigenen Konzepten oder von anderen, mit denen man ein Erfahrungsnetwork aufbauen kann (vgl. Abbildung 49). Es sind überwiegend pragmatische Überlegungen in Form von kurzen, an den konkreten Bedarfen der Befragten orientierten Anforderungen, die an E-Learning gestellt werden.

Abbildung 49: Präferierte Methoden des E-Learning



Quelle: IZT / dwif-Umfrage „E-Learning im Hotel und Gaststättengewerbe“ 2003

Was die Inhalte des E-Learning angeht, geht aus dieser Befragung unter dem Hotel- und Gaststättengewerbe hervor, dass ein großes Bedürfnis im Hinblick auf Marketing- und Vertriebsthemen besteht. Online-Marketing sowie kundenorientierte Kommunikation sind die meist genannten Themen. Außerdem weist dies auf Defizite in Fach- und kommunikativen Kompetenzen hin. Fähigkeiten, auf die man im E-Business nicht verzichten kann. Deshalb vermutlich auch das große Interesse an betriebswirtschaftlichen Themen und Ähnliches wie „Erfolgreich verhandeln“, Zeit- und Selbstmanagement, Englisch oder andere Fremdsprachen. Umgang mit IuK-Technologien interessieren die Befragten weniger. Dies zeigen die Werte für die Themen „Einführung ins Internet“, „E-Mail-Profi“ oder „Konzeption von Webseiten“ (vgl. Abbildung 50).

Abbildung 50: Interesse an Lerneinheiten im Internet

Quelle: IZT / dwif-Umfrage „E-Learning im Hotel und Gaststättengewerbe“ 2003

10.6 E-Learning: Trends und Perspektiven

Im Jahre 2001 wurde E-Learning eine glänzende Zukunft prognostiziert. So sprach kein geringerer als John Chambers von Cisco von „E-Learning als Killer-Applikation“. Die Aktienkurse von Anbietern von Web-Based-Trainings erreichten ihren Höhepunkt. Innerhalb weniger Monate verschwand jedoch die Euphorie. Analog zur so genannten dot.com-Krise sank das Ansehen von E-Learning, das Vertrauen in dessen Zukunft und die Bereitschaft in dieses Feld zu investieren.

Die Erfolgspotenziale des E-Learning werden heute zunehmend mit Skepsis betrachtet. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre E-Learning-Pläne auf Eis gelegt. Sie schrecken von den hohen Kosten zurück, die entstehen, wenn E-Learning-Plattformen und Programme unternehmensweit eingeführt werden. Die anfängliche Begeisterung auslösende Annahme, E-Learning sei besonders effektiv und kostengünstig, wird immer weiter relativiert. Sicherlich können Reise- und Übernachtungskosten eingespart werden. Durch den Einsatz von Lernprogrammen, insbesondere von Simulationen, kann man das logistische Problem lösen, möglichst viele Mitarbeiter in kurzer Zeit an verteilten Orten und Zeiten weiterzubilden. Ohne Zweifel gibt es erfolgreiche Beispiele für den Einsatz von CBT und WBT, unter anderem im produzierenden Gewerbe, im Rahmen der Mediziner Ausbildung oder im Sprachunterricht.

Vorsicht ist aber angebracht, ob die Produktion anspruchsvoller Lernprogramme für nicht standardisierbare Inhalte unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten tatsächlich effektiv ist – und dies trifft insbesondere auf die Lernbedarfe der Tourismuswirtschaft zu. Diese Variante des E-Learning setzt stark auf multimediale Elemente, deren Produktion kosten- und zeitintensiv ist. Unternehmen finden aber nicht die Inhalte, die sich mit vertretbarem Aufwand auf die Bedürfnisse des Unternehmens anpassen lassen – erst recht nicht, wenn a priori hohe Anforderungen an Multimediaalität gestellt werden oder E-Learning mit dem Einsatz von WBTs gleichgesetzt wird.

Bis heute fehlt ebenfalls eine wirkliche Akzeptanz seitens der potenziellen E-Learning-Teilnehmer. Vermutlich fehlt in vielen Unternehmen auch eine funktionierende Lernkultur. Obwohl nach Studien von KPMG und MMB 46 Prozent der Großunternehmen E-Learning einsetzen, machten nur 10 Prozent der Mitarbeiter jener Unternehmen davon Gebrauch¹¹¹. Anstatt sich an den Rechner zu setzen und ein Lernprogramm durchzuarbeiten, ziehen es viele Mitarbeiter vor, Kollegen bei auftretenden Problemen zu befragen oder einfach die Hotline anzurufen. Eine Weiterbildungsmaßnahme als Präsenzveranstaltung, die es dem Teilnehmer erlaubt, über einen gewissen Zeitraum von der Arbeit abwesend zu sein und ihm die Möglichkeit bietet, mit anderen Kollegen in einem eher informellen Rahmen zu kommunizieren, ziehen viele Mitarbeiter dem „selbstgesteuerten“ Lernen vor.

Nicht zuletzt auf Grund dieser Annahme gewann das Thema zwischenmenschliche Interaktion in der Diskussion um E-Learning an Bedeutung. Sei es über synchrone Kommunikation mit Whiteboards, Chats, Teleconferencing, Application-Sharing oder über asynchrone Kommunikationswege wie webbasierte Diskussionsforen und E-Mail, in allen Fällen steht die Interaktion zwischen Lehrenden (Tutor, Coach, Lernprozessbegleiter oder Fachexperte) und Lernenden im Mittelpunkt. Die Lehrenden stellen dabei das Hauptverbindungselement zwischen einem abstrakten Curriculum und den daran orientierten Materialien/Inhalten auf der einen Seite und den E-Learning-Teilnehmern auf der anderen. WBTs, Informationspakete in Form von E-Books, HTML-Seiten oder Videoclips gelten als nützlicher Input, die der Teilnehmer verwerten kann. Die Interaktion mit den Lehrkräften und ggf. mit einer Lerngruppe steht aber im Vordergrund.

Liest man die Fachpresse und besucht man Fachkongresse, bekommt man nun den Eindruck, dass viele auch diese Form des E-Learning als ineffektiv betrachten. Die „menschliche Komponente“, der notwendige „Motivationsschub“ sei eher durch Blended Learning gewährleistet. Innerhalb jener Szenarien wird E-Learning als Möglichkeit gesehen, Präsenzveranstaltungen zu *ergänzen* und erworbene Kenntnisse zu *vertiefen*. Die Vertreter des Blended Learning stellen in Frage, dass sinnvolle

111 „Eine junge Branche entwickelt sich“. Marktzahlen und Trends im E-Learning-Markt <http://www.lernet.info/media/downloads/marktzahlen.zip>

menschliche Interaktionen im Lernzusammenhang mit elektronischen Mitteln über Entfernung erzielbar sind. Ein nachhaltiger Lernerfolg sei erst gesichert, wenn Lehrkräfte vor Ort von Angesicht zu Angesicht auf die Teilnehmer einwirken. Nicht zuletzt gehe es auch um die Feststellung von „Lernerfolgen“, die sich besser im „persönlichen“ Gespräch feststellen lassen.

Dagegen scheint gerade die Überprüfbarkeit von „Lernerfolgen“ vielen ein wichtiges Argument für das E-Learning zu sein. Inzwischen gibt es Lern-Management-Systeme, die für sich in Anspruch nehmen, die „Lernerfolge“ eines E-Learning-Teilnehmers zu dokumentieren. Dies erfolgt u. a. dadurch, dass die Auswahl der vom Teilnehmer durchgearbeiteten Lernmodule, die Ergebnisse von Online-Tests und Übungen protokolliert und als Daten dann vor allem den Personalverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden. Ob die Bewältigung von Lernprogrammen tatsächlich zu einem echten Transfer vom Gelernten in die Praxis führt, wird selten beantwortet – und diese Frage wird auch selten gestellt. Fraglich ist, ob durch solche Überwachung die Lernkultur und damit die Bereitschaft zum Change Management eines Unternehmens wirklich verbessert werden.

Für welche Variante des E-Learning man sich auch entscheidet, ganz nüchtern betrachtet dreht es sich immer um die aktive Vermittlung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Nicht der Lernende, seine viel verzweigten Interessen und Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt, sondern die eher eingrenzenden Anforderungen des Lehrenden bzw. des Auftraggebers.

Dass Lernen auch auf informellem Weg stattfindet, außerhalb von Unterrichtssituationen oder bewusster Lernentscheidungen, wird von keinem ernsthaft bestritten. Informelles Lernen bedeutet aber Lernen *ohne Curriculum*, das Suchen nach Lösungen für aktuelle Probleme und die Befriedigung von Bedürfnissen *ohne explizite Anleitung*. Es erfolgt durch Lesen, Recherchieren, Gespräche, Ausprobieren, Scheitern und dann weiter nach Lösungen suchen. Bis zu 80 Prozent dessen, was ein Erwachsener im Laufe seines Lebens „lernt“, tut er auf diesem Wege¹¹².

Wenn E-Learning das Lernen mithilfe elektronischer Mittel ist und man informelles Lernen als gleichwertig ansieht, dann ist die Mehrzahl der Internet-User intensiv mit E-Learning beschäftigt – auch wenn ihnen das nicht bewusst sein mag. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen Lernen „für sich selbst“ im Rahmen der Freizeit und dem Lernen für den beruflichen Erfolg. Zum Teil liegt das an den organisatorischen Rahmenbedingungen. Häufig ist es Mitarbeitern nicht gestattet, während der Arbeitszeit zu „surfen“, da man hier eine „Vergeudung“ wertvoller Arbeitszeit be-

¹¹² Education Development Center, The Teaching Firm, a. a. O. Siehe auch Cross, J. (2003): Informal Learning – the other 80%. Internet Time Group 2003, <http://www.internetttime.com/Learning/The%20Other%2080%25.htm>

fürchtet. Innerhalb der eigenen vier Wände verliert aber „der Chef“ oder „die Firma“ an Macht, den Lernprozess zu steuern.

E-Learning hat durch die immer größer werdende Nutzung des Internets eine neue Qualität bekommen. Der Lehrer verliert an Autorität, das Curriculum als Sammlung aufeinander aufbauender Fähigkeiten und Fertigkeiten an Bedeutung. Der Lernende steht immer mehr im Mittelpunkt. Nicht zuletzt haben die aus User-Sicht einfachen Such- und Kommunikationsmöglichkeiten des Internets dazu geführt, dass der Lernende immer mehr selber entscheiden kann, welchen Weg er erkunden und mit wem er kommunizieren will.

Die bisher – auch im Projekt – gemachten Erfahrungen zeigen, dass wenn man E-Learning auf das organisierte, formale Lernen im Sinne des Absolvierens eines Curriculums reduziert, es von vielen Menschen nicht angenommen wird. Das liegt zum einen daran, dass Erwachsene sich nicht gerne wieder in die Schulzeit und deren emotionale „Verwerfungen“ versetzen lassen wollen. Zum anderen geht es um das Bedürfnis nach Wissen, das „just in time“, d. h. punktuell abgerufen werden kann. Dies trifft ganz besonders auf die Teilnehmer der Touristikwirtschaft zu, die unter großem Zeitdruck eher „häppchenweise“ Informationen verarbeiten müssen oder wollen.

Die Ergebnisse der Forschung und Praxis des Projekts legen nahe, dass E-Learning-Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen der Tourismusbranche vor allem dann zielführend sind, wenn sie sich auf kurze Lerninhalte (Praxisberichte, Praxistipps, Ratgeber) sowie Checklisten und Leitfäden konzentrieren, die als Selbstlernerinheiten „just-in-time“ durchgearbeitet werden. Gleichzeitig muss an Kommunikationsformen angeknüpft werden, die weitgehend dem Coaching nahe kommen, d.h. „eins zu eins“. Hierzu kommen neben Gesprächen vor Ort als Kommunikationsmöglichkeiten E-Mail, Voice over IP und Web-Conferencing in Betracht.

Insbesondere in Bezug auf die Bedürfnisse der Tourismuswirtschaft und nach den bisher gemachten Erfahrungen im Rahmen des Projekts erscheint es überlegenswert, eher von Knowledge Enabling¹¹³ durch elektronische Mittel¹¹⁴ zu sprechen, als von

113 Leider gibt es keine deutsche Entsprechung für diesen Begriff aus dem Bereich Wissensmanagement. Es handelt sich um die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Entstehung, Entwicklung und Nutzung von Wissen. Siehe hierzu von Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press. New York. von Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press. New York.

114 Zu den elektronischen Mitteln gehören nicht nur Internettechnologien per PC sondern zukünftig auch die mobilen Kommunikationsmöglichkeiten. Gerade diese dürfen

E-Learning, um sicherzugehen, dass man sich nicht in der Hauptsache auf das formelle Lernen z. B. via Lehrgänge beschränkt. Mit dieser Verlagerung der Schwerpunkte muss auch eine Verschiebung in den Anbieterstrategien einhergehen. Hier werden weniger traditionelle „Bildungsanbieter“ gefragt sein, sondern neue Dienstleister, die dem Suchenden und damit Lernenden helfen, das passende Wissens- bzw. Lernobjekt zu finden. Ob das „Richtige“ dann ein kurzer Artikel, ein detaillierteres Informationspaket, lexikalische Definitionen (à la Wikipedia), Hinweise auf Bücher, Veranstaltungen und Beratungsstellen oder Anregungen und Ratschläge in Diskussionsgruppen oder durch Fachexperten oder Mentoren darstellen, muss der Lernwillige selbst entscheiden.

perspektivisch ein sehr interessantes Feld für die Informations- und Wissensvermittlung sowohl für als auch innerhalb der Tourismuswirtschaft darstellen.

11 Fazit und Danksagung

Das Forschungsprojekt „Zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung in der Tourismuswirtschaft“ hatte die Möglichkeiten und die Grenzen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für Tourismusorganisationen sowie Hotel- und Gaststättengewerbe in peripheren Regionen zum Gegenstand. Doch stand nicht die Technik im Mittelpunkt, sondern die Fragen, ob und wie den Anforderungen an regionale Tourismusakteure durch E-Business-Lösungen besser entsprochen werden kann und wie Informations- und Kommunikationstechnologie zur zukunftsfähigen Gestaltung von Unternehmen beitragen kann.

Die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst branchenunabhängig die Geschäfts- und Organisationsprozesse in Unternehmen aller Größenklassen und aller Branchen. Belastungsfaktoren und Potenziale, Chancen und Risiken sind eng mit ihnen verwoben. Es galt, Unterstützung oder sogar Orientierungswissen in Zeiten des dynamischen Wandels für eine in weiten Teilen konservativ agierende Branche zu bieten. Die Beispiele „E-Learning“ oder „Kundengewinnung in Telekommunikationsnetzen“ stehen hier stellvertretend für andere Lösungen.

Insbesondere stellen Informations- und Kommunikationstechnologien jedoch eine Herausforderung für die Unternehmenskultur dar: Veränderungen der Arbeitsorganisation, neue Führungsmodelle, Kunden- und Dienstleistungsorientierung sind Schlüssel für den Erfolg aus unternehmenskultureller Sicht. Viele dieser Prozesse sind zeitaufwendig, kraftraubend – und manchmal auch schmerzhaft.

Diese Aufgabenstellung bildete gleichzeitig auch die größte Herausforderung für Forschungs- und Unternehmenspartner des Vorhabens: Es galt, Schnittstellen zu finden, um Ansätze und Voraussetzungen für Synergien und Innovationen zu schaffen und diese im Sinne aller Beteiligten zu erproben und umzusetzen.

Noch immer sind in der überwiegend klein- und mittelbetrieblich organisierten deutschen Tourismuswirtschaft weite Teile des Tourismusangebotes nur mäßig integriert: Traditionelle sowie mentale Barrieren erschweren die Bildung von flexiblen Netzwerken bzw. Tourismusdestinationen. Je eher es gelingt, kundenorientierte Leistungsprozesse zu schaffen und – entsprechend dem ganzheitlich orientierten Konsumentenverhalten – betrieblich gegebene Produktabgrenzungen zu überwinden, desto erfolgreicher kann die deutsche Tourismuswirtschaft auch zukünftig im globalen Wettbewerb bestehen.

Dabei muss der Kunde im Mittelpunkt stehen: Gäste freuen sich über jede Bündelung von touristischen Angeboten vor allem im Internet. Internetportale bieten einen Überblick, vermitteln Informationen, unterstützen den Dialog und sprechen zuneh-

ment multimedial auch die Wünsche und Gefühle der Kunden an. Auch hier gilt: Der erste Eindruck ist entscheidend!

Nimmt ein Gast Kontakt mit einer touristischen Destination auf, muss sein erster Eindruck geprägt sein von der ihm entgegengebrachten Freundlichkeit, Professionalität und Verlässlichkeit. Dieser erste Eindruck hat entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmungen bei allen weiteren Schritten der Reiseentscheidung. Dafür ist eine effiziente Organisation innerhalb der Vermittlungsorganisation notwendig. Diese Informations- und Buchungslücke mit moderner Technologie und einer effizienten Organisation zu schließen, ist nach wie vor Aufgabe und gleichzeitig Chance der öffentlichen Tourismuseinrichtungen auf lokalen, regionalen, nationalen und zunehmend auf internationalen Ebenen.

Andererseits kann aber eine zukunftsverträgliche Arbeits- und Unternehmensgestaltung sich nicht lediglich auf innovative Technologie und eine effiziente Organisation beschränken. Wie modern eine Technologie oder Organisation auch sein mag, ohne die Fähigkeiten, Kenntnisse und das Vermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich flexibel und adäquat auf Umfeldveränderungen einzustellen, bleiben sie ohne Wirkung.

Hier setzt der vorliegende Forschungs- und Praxisbericht an. Er soll helfen, die öffentlichen Tourismusorganisationen und Leistungsträger in Deutschland in ihrer Wettbewerbsposition stärken. Hierzu werden konkrete Vorschläge, Erfahrungsberichte und Analysen zur Verfügung gestellt, welche die eigene Wettbewerbsposition auf den elektronischen Marktplätzen in Europa, aber auch „vor Ort“ und schließlich und letztendlich für die Gäste zu verbessern.

Wir sind in den vergangenen Jahren in deutschen Regionen zu Gast gewesen. Stets haben unsere Gastgeber den hier formulierten Erwartungen entsprochen. Nicht nur für die Gastfreundschaft, sondern für die Innovationsbereitschaft und Offenheit, gemeinsam mit uns die Suche nach Lösungspotenzialen anzutreten, danken wir herzlich.

12 Literaturverzeichnis

- Bandilla, W. (1999): WWW-Umfragen – Eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung In: Batinic, B.; Werner, A.; Bandilla, W. (Hrsg.): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Batinic, B. (2001): Fragebogenuntersuchungen im Internet. Aachen.
- Batinic, B.; Werner, A.; Bandilla, W. (Hrsg.) (1999): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Beck, D (2003): Nutzung des Internets trotz Behinderung. URL: http://www.uni-paderborn.de/cs/ag-szwillus/lehre/ws02_03/seminar/beck/vortrag/index.htm
- Beermann, B. et al. (2001): Streß im Betrieb? – Handlungshilfen für die Praxis. 4. korrigierte Auflage. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Birkelbach, J., Lemcke, M. (2003): Chancengleichheit. In: c't 4/2003, S. 88
- Braukowitz, A., Boes, A., Schwemmler, M. (1998): Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“. Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen, Perspektiven, S. 21-170.
- Brehmer, C. (1997): Voraussetzungen der Telearbeit. In: Beitrag zur Virtuellen Konferenz der Universität Witten/Herdecke, 12. - 14. Juni 1997.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2002): Lernförderliche Gestaltung von Facharbeiterplätzen durch Medien am Beispiel E-Learning. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Rahmenkonzept Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit. Bonn, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (1998): Telearbeit – Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexiblere Arbeitszeiten. Bonn 1998.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (2001): Telearbeit – Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn 2001.

- Castells, M. (2001): *The Internet Galaxy. Reflections on Internet, Business and Society*, Oxford..
- Cho, W. and C.D. Schmelzer (2000): Just-in-time education: tools for hospitality managers of the future? In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12/1 (2000) 31-36.
- Church, A. (2001): Is there a method to our madness? The impact of data collection methodology on organizational survey results. In: *Personal Psychology*, 54 (4), 937-969. Zitiert in: Parker, Sharon, Schroeder, Micheal J. and Fairfield-Sonn, James W.: *Advantages of Online Surveys*. Foresight Survey Support International, Inc.
- Cleary, T. (1998): *Business Information Technology*. Financial Times Professional Limited, zitiert nach Sigala, M. et al., *Multimedia Use in the UK Tourism and Hospitality Sector. Training on Skills and Competencies*. In: *Information Technology and Tourism*, Vol. 4.
- Cobanoglu, C. Warde, B. and Moreo, P. (2001): A comparison of mail, fax and web-based survey methods. *International Journal of Market Research*, 43 (4), 441-452. Zitiert in: Parker, Sharon, Schroeder, Micheal J. and Fairfield-Sonn, James W.: *Advantages of Online Surveys*. Foresight Survey Support International, Inc.
- Cross, J. (2003): *Informal Learning – the other 80%*. Internet Time Group 2003, <http://www.internettime.com/Learning/The%20Other%2080%25.htm>.
- d+a consulting, Wedde, P. (1997): *Entwicklung der Telearbeit – arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen*. Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Auftrag des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart 1997.
- Dehnbostel, P. und Matthias R. (2003): „Die Integration von Lernen und Arbeiten im Prozess der Arbeit – Entwicklungsmöglichkeiten arbeitsprozessorientierter Weiterbildung“. *Innovationen der IT-Weiterbildung*. Bielefeld.
- Deutscher Multimedia Verband (dmmv) e. V. (2003): *dmmv-Praxishandbuch: E-Mail-Marketing*. 177 Tipps für E-Mails, die ankommen. München.
- Domsch, M., Ladwig, D. (2000): *Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen*. In: Domsch, M., Ladwig, D. (Hrsg.) (2000): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Berlin.
- Domsch, M., Schnebele, A. (1992): *Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement*. In: Domsch, M., Schnebele, A. (1992): *Mitarbeiterbefragungen*. Heidelberg.

- eco Electronic Commerce Forum – Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V. (2002): Richtlinie für erwünschtes Online-Direktmarketing. Version 1.21. 10. September 2002. Über: http://www.eco.de/servlet/PB/show/1075685/-Richtlinie_OM_121.pdf
- Education Development Center, The Teaching Firm: Where Productive Work and Learning Converge, Center for Workforce Development (January, 1998).
- Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen, Perspektiven. Bonn 1999.
- Eurostat (2002): Statistik kurzgefasst. Bevölkerung und soziale Bedingungen. Thema 3 – 3/2002. Luxemburg
- Eurostat (2004): E-Commerce and the Internet in European businesses (2002). Detailed Tables, Report on the results of the „ICT usage of enterprises 2002“–Survey. Luxemburg.
- Freimuth, J., Kiefer, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen.
- Frey et al (1990): Telefonumfragen in der Sozialforschung. Opladen.
- Gaßner, R. (2000): Beratung und Begleitung von ausgewählten Telearbeits- und Teledienstleistungsprojekten im Land Brandenburg. Berlin 2000.
- Gruppe für den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten (2000): Privatsphäre im Internet. Ein integrierter EU-Ansatz zum Online-Datenschutz. Unrevidierte Freelance-Übersetzung. 5063/2000/DE-ENDG. WP 37.
- Hellbruch, J. E. (2001): Barrierefreies Webdesign. Balingen: KnowWare Verlag.
- IBM/Impulse-Studie (2003): Internet und E-Business im Mittelstand. Stuttgart.
- Jesske-Müller, B. (1995): Die Auswertung betriebsinterner Fragebogenaktionen – Der Weg vom Kreuz zur Erkenntnis. In: Freimuth, J., Kiefer, B.-U. (1995): Geschäftsberichte von unten. Konzepte für Mitarbeiterbefragungen. Göttingen.
- Jöns, I. (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, W., Jöns, I. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement. Weinheim.
- Kilian, W. (1998): Das überkommene Verständnis von „Arbeitnehmer“ und „Betrieb“ – Leistungsfähigkeit und Anpassungsbedarf im Hinblick auf Telearbeit. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“. Deutscher

- Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen. Perspektiven. Bonn 1998.
- Liebs, A. und Schuchardt, J. (1999): Telearbeit. Ein Leitfaden für Beschäftigte. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW. Düsseldorf.
- Matthies, P. (1997): Telearbeit – das Unternehmen der Zukunft: Umwälzungen in der Arbeitswelt. München.
- Merkl, A. (2002): Ganz in Ruhe arbeiten. München.
- Michel, L. P.(2004): Expertise: Status quo und Zukunftsperspektiven von E-Learning in Deutschland. (Im Auftrag des projektträgers neue medien in der bildung + Fachinformationen). Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen.
- Middleton, M. (2003): Schrägstrich-laut-Punkt-null-zwei. Der Tagesspiegel. 25.07.2003.
- Oertel, B., Th. Feil and S.L. Thio (2002): Benchmarking Information and Communication Applications for the Purpose of Marketing and Sales in the Tourism Sector. In: Woeber, K.W., A.J. Frew and M. Hitz (Hrsg.) Information & Communications Technologies in Tourism, Pro-ceedings of the ENTER Conference in Innsbruck (2002) (pp. 387-396). Wien/New York. S. 394.
- Oertel, B.; Scheermesser, M., Schulz, B.; Thio, S.L.; Jonuschat, H. (2002). Auswirkung von Telearbeit auf Gesundheit und Wohlbefinden. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Oertel, B.; Wölk, M.; Kreibich, R. (1998): Neue Selbständigkeit im Netz. In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen. Perspektiven. Bonn.
- Parker, S., Schroeder, M. J. and Fairfield-Sonn, James W.: Advantages of Online Surveys. Foresight Survey Support International, Inc.: Über: <http://www.surveysupport.com/kcenter/planning/WhySurveyOnline.pdf> [Abruf vom 12.12.04].
- Pepels, W. (1997): dtv-Lexikon der Marktforschung. München.
- Preissl, B. (2003): E-Business im Dienstleistungssektor: Anwendungsmuster in europäischen Ländern. In: Wochenberichte des DIW Berlin Nr 34/2003.
- Reichwald, R. (1998). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin Heidelberg.

- Schulz, B.; Staiger, U. (1993): Flexible Zeit, flexibler Ort. Berlin/Gelsenkirchen, S. 30 ff. Kilian, Wolfgang (1998): Das überkommene Verständnis von „Arbeitnehmer“ und „Betrieb“ – Leistungsfähigkeit und Anpassungsbedarf im Hinblick auf Telearbeit: In: Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft; Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft“ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen. Perspektiven. Bonn.
- Shannon, D. and Bradshaw, C. (2002): A comparison of response rate, response time, and costs of mail and electronic surveys. In: The Journal of Experimental Education, 70 (2), 179-187. Zitiert in: Parker, S., Schroeder, M.I J. and Fairfield-Sonn, J. W.: Advantages of Online Surveys. Foresight Survey Support International, Inc.
- Sigala, M. (2002): The Evolution of Internet Pedagogy: Benefits for Tourism and Hospitality Education. In: Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. Vol. 1, No. 2. <http://www.hlst.ltsn.ac.uk/johlste>.
- Sigala, M. et al. (2001): Multimedia Use in the UK Tourism and Hospitality Sector: Training on Skills and Competencies. In: Information Technology and Tourism Vol 4 pp. 31-39.
- Slatin, J. M.; Rush, S. (2003): Maximum Accessibility: Making your web site more usable for everyone. Boston: Addison Wesley/ Pearson Education.
- von Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2000): Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. New York.
- Welsch, J. (1997): Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Studie für den Arbeitskreis „Arbeit – Betrieb – Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Wirtz, B. W (2002): Electronic Businesses. Wiesbaden.
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K. et. al. (1999) : European Communication Council Report. Die Internet-Ökonomie, Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin, Heidelberg.

13 Verzeichnis der Internet-Quellen

<http://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv/>, <http://www.bik-online.info/infothek/gesetze/>

<http://bobby.watchfire.com>, Barrierenfinder: <http://www.barrierefinder.de>

http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C299197_L20.pdf

http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C299197_L20.pdf

http://europa.eu.int/information_society/topics/citizens/accessibility/web/wai_2002/eaccess2002_report_final/a_documents/ap2002-wai-rep3.pdf

http://europa.eu.int/information_society/topics/citizens/accessibility/web/wai_2002/eaccess2002_report_final/a_documents/ap2002-wai-rep3.pdf

<http://spamcon.org/marketers/best-practices/dmmv-emailmktg.pdf>

<http://www.absolit.com/Permission-Marketing-Policy>

<http://www.akademie.de/grundlagen-computer-internet/e-mail/tipps/mail-marketing/impressumpflicht-fuer-newsletter.html>

<http://www.akademie.de/grundlagen-computer-internet/internet-basiswissen/tipps/e-mail-allgemein/maillinglisten-e-mails-am-laufendem-band.html>

<http://www.apo-it.de>

<http://www.apo-it.de/>

<http://www.deutschlandtourismus.de/forum>

<http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/resources/resources.htm.roadmap>

<http://www.ecin.de>

<http://www.ecin.de/news/2004/04/06/06937>

<http://www.ecin.de/state-of-the-art/e-learning-fuer-kmu/>

<http://www.fvw.de/forum2000/2001/hensel.htm>

<http://www.internettime.com/Learning/The%20Other%2080%25.htm>

<http://www.lernet.info/media/downloads/marktzahlen.zip>

http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e8425659d96d&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842b128bbe&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

http://www.onforte.de/meldung_volltext.php3?si=4225b7977ca9c&id=3e842cefa5045&akt=telearbeit_checklisten&view=lang=1&lang=1

<http://www.pricewaterhousecoopers.com>

<http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/arbeitnehmer.PDF>

<http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/eigenschaften.pdf>

<http://www.telearbeit.rlp.de/arbeitsmittel/checklisten/eigenschaften.pdf>

<http://www.w3.org/TR/WCAG/>

<http://www.web-tourismus.de/studien-webtourismus2003.asp>

<http://www.work-life.de/Info/Checkliste%20Familienbewusste%20Arbeitswelt.pdf>

<http://www-3.ibm.com/e-business/doc/content/glossary>

<http://www.electronic-business.at>

<http://colorfilter.wickline.org/>

<http://www.mozilla.org>

<http://www.mozilla.org/products/firebird>

<http://www.opera.com>

<http://validator.w3.org>

<http://www.netscape.com>

<http://www.w3.org/TR/WCAG10/full-checklist.html>

<http://www.empirica.de>

<http://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv/>

http://www.eypd2003.org/eypd/index.jsp?country=&lang=en&submit_preferences=
Go