

# Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft: Trends und Folgewirkungen

**Erfahrungen aus der Hotellerie  
und von Reiseveranstaltern**





## Impressum:

Herausgeber:  
Input Consulting gGmbH  
Theodor-Heuss-Straße 2  
70174 Stuttgart  
[www.input-consulting.de](http://www.input-consulting.de)

Autor:  
Markus Hoppe

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projekts „Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft“, das durch die Input Consulting gGmbH realisiert und von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) sowie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Fachbereich 13, finanziert wurde.

Für den Inhalt der Veröffentlichung ist der Autor verantwortlich.

Stuttgart, 28.03.2018



# Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft: Trends und Folgewirkungen

**Erfahrungen aus der Hotellerie  
und von Reiseveranstaltern**

# Inhalt

1. Einleitung .....	1
2. Branchenüberblick .....	4
2.1 Hotellerie.....	5
2.2 Reiseveranstalter.....	8
3. Digitalisierungstrends im Tourismus.....	11
3.1 Digitale Technologien.....	13
3.2 Schnittstellen digitaler Technologien.....	15
3.3 Prozessdigitalisierung: Interne Prozesse und Betriebsabläufe.	20
3.4 Big Data.....	22
3.5 Eigen- und Fremdvertrieb.....	24
3.6 Digitalisierungsstrategie.....	26
4. Folgewirkungen der Digitalisierung für Branche und Unternehmen	31
4.1 Veränderungen in der Tourismusbranche durch Digitalisierung..	31
4.2 Herausforderungen für die Reisebranche.....	33
4.3 Sharing Economy im Tourismus.....	34
4.4 Positive Digitalisierungsfolgen.....	41
4.5 Negative Digitalisierungsfolgen.....	43
5. Folgewirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Beschäftigung .....	45
5.1 Digitalisierung und Beschäftigung.....	45
5.2 Erwartete quantitative Beschäftigungsentwicklung.....	47
5.3 Arbeitsmenge und Tätigkeitsvielfalt.....	51
5.4 Erweiterte Möglichkeiten zum ortsunabhängigen Arbeiten.....	54
5.5 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation.	59
5.6 Erwartete qualitative Beschäftigungsfolgen.....	61
6. Betriebsratshandeln im Digitalisierungsprozess.....	65
6.1 Anforderungen an Betriebsräte.....	65
6.2 Arbeitsrechtliche Aspekte der Digitalisierung.....	66
6.3 Betriebsratshandeln und Digitalisierung in der Praxis.....	69
7. Fazit .....	72
Literaturverzeichnis.....	78

# Abbildungen

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten in der Beherbergung 2010 bis 2015 .....	6
Abbildung 2: Marktanteile der Reiseveranstalter .....	8
Abbildung 3: Unternehmen und Beschäftigte bei Reisebüros, Reiseveranstaltern und sonstigen Reservierungsdienstleistungen 2010 bis 2015 .....	9
Abbildung 4: Gesamtkosten für Geschäftsreisen nach Kostenart 2015 und 2016 .....	10
Abbildung 5: IT-Systeme in verschiedenen Stufen der touristischen Wertschöpfung bzw. des touristischen Konsums.....	12
Abbildung 6: Digitale Technologien entlang der Customer Journey .	13
Abbildung 7: Schnittstellen digitaler Technologie .....	20
Abbildung 8: Individualität und Standardisierung bei Kundenbedürfnissen .....	23
Abbildung 9: Chancen und Risiken mobiler Arbeit .....	55
Abbildung 10: Einflussfaktoren auf die Digitalisierungsfolgen im Tourismus .....	61
Abbildung 11: Typologie von Betriebsräten im Digitalisierungsprozess .....	65

# Tabellen

Tabelle 1: Wertschöpfung im Tourismus .....	5
Tabelle 2: Branchenteilnehmer und Branchenkonzentration in der Hotellerie .....	7
Tabelle 3: "Treiber" der Digitalisierung .....	31
Tabelle 4: „Treiber“ der Sharing Ökonomie .....	38
Tabelle 5: Substituierbarkeitspotenziale bei Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufen .....	48
Tabelle 6: Basisszenario für Beschäftigte in Beherbergung und Gastgewerbe sowie in Reisebüros und Reisediensten.....	49
Tabelle 7: Szenario Beschleunigte Digitalisierung für Beschäftigte in Beherbergung und Gastgewerbe sowie in Reisebüros und Reisediensten .....	50
Tabelle 8: Aktuelle Themen Herausforderungen der Betriebsratsarbeit im Digitalisierungskontext.....	71

# 1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung gilt derzeit als einer der Megatrends, dem man unterstellt, dass er sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens fundamental und nachhaltig verändern wird. Darüber herrscht jedenfalls im öffentlichen, wissenschaftlichen und auch politischen Diskurs Einigkeit. Die unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ geführte Diskussion um die Digitalisierung der Arbeitswelt deutet nach dem Grünbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) darauf hin, dass Arbeit zukünftig vernetzter, digitaler und auch flexibler sein wird, ohne dass heute bereits hinreichend klar sei, wie die erwarteten Veränderungen tatsächlich ausfallen werden (BMAS 2015). „Arbeiten 4.0“ ist dabei begrifflich angelehnt an den Terminus „Industrie 4.0“, der die „vierte industrielle Revolution“ und damit die Einleitung eines neuen industriellen Zeitalters bezeichnet. Vorangegangen war die erste industrielle Revolution, die mit der Mechanisierung durch Wasser und Dampfkraft einherging. Darauf folgte die zweite industrielle Revolution, deren Kennzeichen die Massenfertigung an Fließbändern war. Die dritte Revolution wird bezeichnet als die digitale Revolution, die sich durch den Einsatz von Elektronik und IT vollzog. Schließlich erfolgt aktuell die vierte industrielle Revolution, deren Kernelement in der programmierbaren Steuerung betrieblicher Abläufe gesehen wird und die den Anknüpfungspunkt der aktuellen Debatte um die Digitalisierung und deren Folgen für die Arbeitswelt bildet. Es wird erwartet, dass das Arbeiten 4.0 „vernetzter, digitaler und flexibler“ (BMAS 2015, S. 35) sein wird, ohne dass jedoch bereits heute konkrete Vorstellungen der zukünftigen Arbeitswelt vorhanden seien. Erwartet wird jedoch eine zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine/Technik, die nicht nur die Art und Weise, wie produziert wird, verändert, sondern auch neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen dürfte. Damit dürfte auch ein kultureller und gesellschaftlicher Wertewandel verbunden sein, durch den neue Ansprüche an Arbeit entstehen und der auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändern dürfte. Offen bleiben zwar zunächst die Auswirkungen dieses Wandels auf die Organisation von Arbeit und sozialer Sicherung, es wird jedoch – wie auch in den vorangegangenen Phasen der technologischen „Revolution“ – dessen Möglichkeit der Gestaltung durch Politik und Gesellschaft betont.

Die Digitalisierung lässt sich somit als die Fortsetzung eines allgemeinen und langfristigen Trends der technologischen Weiterentwicklung verstehen und nicht als Ereignis, das plötzlich die Arbeitswelt von den Füßen auf den Kopf stellt. Technologischen Fortschritt und damit verbundene Anpassungsreaktionen an veränderte Arbeitsbedingungen gehören demnach seit jeher zur Arbeitswelt. Nichtsdestotrotz führt der aktuellen Debatte zufolge der digitale Wandel zu tiefgreifenden Veränderungen, die sich sowohl quantitativ in der perspektivisch erwarteten Beschäftigungsentwicklung als auch qualitativ in sich ändernden Tätigkeits- und Kompetenzprofilen auswirken dürften. Gleichwohl werden im digitalen Wandel auch Chancen hinsichtlich neu entstehender Beschäftigungsfelder, einer humaneren Arbeitswelt und erweiterter Autonomie-spielräume für Beschäftigte gesehen. Daher besteht die zentrale Aufgabe darin, den digitalen Wandel mitzugestalten und ihn nicht nur reaktiv hinzunehmen. Dass technologischer Fortschritt und Wandel gestaltbar ist, haben die Erfahrungen aus der Vergangenheit gezeigt. Daher scheint auch im Umgang mit der digitalen Transformation keine übertriebene Skepsis angebracht.



Die digitale Arbeitswelt zeichnet sich der aktuellen Debatte zufolge in mehrerer Hinsicht durch eine neue Qualität der Digitalisierung aus. Erstens führt die Weiterentwicklung der IT-Technologie und Software weiterhin zu einem exponentiellen Wachstum der Leistungsfähigkeit von Prozessoren. Zudem nimmt die Verbreitung mobiler Endgeräte ebenso zu wie die Nutzung cloudbasierter Anwendungen. Die Sammlung und systematische Auswertung großer Datenmengen („Big Data“) sowie die Entwicklung lernender Algorithmen führt zudem zu einer zunehmenden Verbreitung von „künstlicher Intelligenz“. Zweitens führen Verbesserungen in der Robotik und Sensorik dazu, dass Größe und Kosten von Systemen sinken und zugleich Anwendungsmöglichkeiten sowie die Bedienbarkeit steigen. Drittens geht die Entwicklung in Richtung einer zunehmenden Vernetzung, wodurch cyber-physische Systeme entstehen („Internet der Dinge“). Damit ist die Arbeitswelt unter den Bedingungen von „Arbeiten 4.0“ in einen tiefgreifenden Strukturwandel eingebettet, der neben der digitalen Transformation auch von Globalisierung sowie demografischem und kulturellem Wandel geprägt wird.

Mit dem digitalen Strukturwandel steht auch die Arbeitswelt vor neuen (und nicht ganz so neuen) Herausforderungen. Dabei wird in quantitativer Perspektive ein Rückgang von gering- und mittelqualifizierten Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten (Routineaufgaben) erwartet. Zudem werden branchenspezifische Unterschiede bezüglich des drohenden Verlusts von Arbeit bzw. Tätigkeit prognostiziert (Vogler-Ludwig et al. 2016). Darüber hinaus gilt eine Zunahme digital angepasster Beschäftigungsformen (Crowdsourcing, Solo-Selbständigkeit) als wahrscheinlich, womit bestimmte Arbeitsmarktrisiken verbunden sind, etwa die Ausbreitung eines digitalen Prekariats, wodurch Druck auf reguläre Beschäftigungsverhältnisse erzeugt wird. Damit verbunden wird auch eine potenzielle Schwächung der betrieblichen Interessenvertretung diskutiert. Auf der individuellen Ebene könnte daraus eine Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen den Beschäftigten folgen, auf der kollektiven die Aushöhlung der Systeme sozialer Sicherung. Andererseits tragen digitale Technologien auch in positiver Weise zur Veränderung von Arbeitsbedingungen bei, etwa hinsichtlich der Vereinfachung und Erleichterung der Arbeitsausführung oder der Entstehung neuer Freiheiten (z.B. Homeoffice). Zudem entsteht infolge der Anwendung digitaler Technologien ein Bedarf an Tätigkeiten im Hinblick auf Steuerungs- und (System-)Überwachungsfunktionen, der jedoch ein höheres Maß an Qualifikationen erfordern dürfte. Im „Grünbuch Arbeiten 4.0“ wird davon ausgegangen, dass es zukünftig nicht ausreicht, „an den Rändern des Arbeitsmarktes auf unerwünschte Entwicklungen zu reagieren“, sondern dass „der Gestaltungsbedarf von Arbeiten 4.0 [...] darüber hinaus“ geht (BMAS 2015, S. 36). Somit bleiben sozialpartnerschaftliche Lösungen weiterhin von zentraler Bedeutung bei der Gestaltung guter Arbeit. Die technologischen Entwicklungen und Trends dürfen dabei nicht als „quasi naturgegeben“ (ebd., S. 37) hingenommen werden, indem sie die Arbeitswelt nach ihren Vorgaben umwälzen, sie schaffen vielmehr nur neue Möglichkeiten. Der gesellschaftliche und politische Gestaltungsauftrag liege dabei in der Steuerung dessen, was von dem potenziell Möglichen auch realisiert wird.

In der vorliegenden Studie werden die Auswirkungen der Digitalisierung für die Tourismusbranche in den Blick genommen. In einem ersten Schritt wird ein Überblick über die Branche gegeben, da der Tourismus keine einheitliche Branche darstellt, sondern von einer zweigliedrigen Wertschöpfungsstruktur ausgegangen werden muss, die sich entlang der Produkte bzw. Dienstleistungen unterscheiden lässt. Auf der einen Seite steht die „Produktion“ touristischer Güter und Dienstleistungen im Vordergrund. Unter dieses Segment fallen die Hersteller von Übernachtungs- und Reiseleistungen (Hotellerie, Fluglinien, Bahn, KFZ-Vermietungen). Die andere Seite beinhaltet die „Vermittlung“ touristischer Produkte und Dienstleistungen. Auf diesen Bereich entfallen die Reiseveranstalter und Reisevermittler (einschließlich der Reisebüros). Untersuchungsgegenstand der Studie sind die Bereiche Hotellerie und Reiseveranstalter.

Das dritte Kapitel ist den Digitalisierungstrends in der Hotellerie und dem Markt der Reiseveranstalter gewidmet. Hier wird – entlang der „Customer Journey“, also des Reiseprozesses aus Kundenperspektive – danach gefragt, welche digitalen Technologien jeweils in den einzelnen Abschnitten des Reiseerlebnisses, beginnend bei der Information über den Buchungsprozess, den Aufenthalt im Zielgebiet bis hin zur Nachbetrachtung der Reise zum Einsatz kommen. Zudem wird dargestellt, an welchen Schnittstellen digitale Technologien eine Rolle spielen. Darüber hinaus wird die Frage beantwortet, inwieweit die digitale Entwicklung in den Unternehmen einer Digitalisierungsstrategie folgt. Ebenso wird analysiert, inwieweit die ggf. veränderten Kundenanforderungen an die Unternehmen Einfluss auf die Ausstattung an digitaler Technologie haben. Nachdem die wesentlichen Trends der Digitalisierung in den touristischen Unternehmen dargestellt wurden, erfolgt im vierten Kapitel die Diskussion der Digitalisierungsfolgen für die Branche. Neben den allgemein als positiv bzw. negativ konstatierten Entwicklungen wird dabei vertiefend auf die Rolle der sog. „Sharing Economy“ bzw. „Plattformökonomie“ eingegangen, die mit ihren Anbietern seit einigen Jahren in Konkurrenz zu den klassischen Anbietern der Hotellerie und des Reiseveranstaltersegments getreten sind und deren Geschäftsmodelle Anlass für Anpassungsreaktionen seitens der etablierten Unternehmen liefern. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel diskutiert, inwieweit sich die Online-Bewertungsportale auf die Tourismusunternehmen auswirken und welche Schlussfolgerungen diese aus dem über die Portale vermittelten Feedback ziehen. Zudem wird darauf eingegangen, wie sich die Kundenkommunikation infolge der Digitalisierung verändert hat, welche Kontaktkanäle am häufigsten genutzt werden, welche an Bedeutung verlieren und welche gewinnen. Das fünfte Kapitel thematisiert die Folgewirkungen der Digitalisierung für Arbeit und Beschäftigung. Dabei werden sowohl quantitative Effekte im Hinblick auf den aktuellen und perspektivischen Personalbedarf als auch qualitative Veränderungen hinsichtlich der geforderten Qualifikationen diskutiert. Zudem werden die Auswirkungen digitaler Technologien auf die Arbeitsorganisation untersucht. Schließlich kommen die negativen (Potenziale zur Mitarbeiterüberwachung und Kontrolle) wie positiven Aspekte (erweiterte Autonomie, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten) hinsichtlich ihrer Verbreitung in den untersuchten touristischen Unternehmen zur Sprache. Das sechste Kapitel ist der Tätigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen gewidmet. Ausgehend von der Typologie des Betriebsratshandelns im Digitalisierungsprozess nach (Georg et al. 2017) wird danach gefragt, wie sich dem Eindruck der befragten Betriebsräte nach die Arbeit als Interessenvertretung durch die Digitalisierung verändert hat und worin die aktuellen Handlungsfelder und Problemlagen bestehen. Abschließend wird im siebten Kapitel ein zusammenfassendes Fazit im Hinblick auf die einleitend formulierte Problemstellung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Tourismusbranche gezogen.

Der Studie liegt zum einen die systematische Aufbereitung und Analyse thematisch einschlägiger Studien und fachlicher Literatur zugrunde. Zum zweiten hat sie qualitative Interviews mit Betriebsräten und Arbeitgebervertretern aus mehreren Unternehmen der Hotellerie und der Reisevermittlung als Grundlage. In der Studie wird der Einfluss der Digitalisierung auf die Tourismusbranche analysiert. Es wird danach gefragt, welche wesentlichen Digitalisierungstrends sich gegenwärtig in den Unternehmen abzeichnen und welche Folgen die Digitalisierung auf Unternehmen und Branche sowie auf Arbeit und Beschäftigung hat.

## 2. BRANCHENÜBERBLICK

Die Tourismusbranche gilt als einer der Wirtschaftssektoren mit dem größten Wirtschaftswachstum. Einer aktuellen Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2017, S. 8) zufolge belief sich der touristische Konsum in Deutschland im Jahr 2015 auf 287,2 Mrd. Euro, wobei der überwiegende Teil der touristischen Nachfrage auf inländische Touristen entfiel (78 Prozent). Die direkte Bruttowertschöpfung des Umsatzes touristisch nachgefragter Produkte und Dienstleistungen wird mit 105,3 Mrd. Euro angegeben, was einem Anteil von 3,9 Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland entspricht. Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus zeigt sich auch, wenn man den Blick auf die Beschäftigung innerhalb der Branche richtet. Im Jahr 2015 waren insgesamt 2,92 Mio. Erwerbstätige in touristischen Unternehmen beschäftigt. Dies entspricht einem Anteil von 6,8 Prozent an der gesamten inländischen Erwerbsbeschäftigung (ebd.). Bei Reisebüros und Reiseveranstaltern waren 2016 insgesamt 68.846 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt (DRV 2017, S. 15).

Kennzeichnend für den Tourismus ist, dass er keinen homogenen und in sich geschlossenen Wirtschaftszweig darstellt, sondern als „Querschnittsbranche“ zu betrachten ist, die – im Gegensatz zu der produktseitig orientierten amtlichen Wirtschaftszweigklassifikation – von der Nachfrageseite her definiert wird, d.h. alle Güter und Dienstleistungen, die „touristisch“ nachgefragt werden, tragen unabhängig von der Zugehörigkeit des Herstellers zur amtlichen Wirtschaftszweigsystematik zur Wertschöpfung der Tourismusbranche bei. Dies ist bei der Ermittlung von Wertschöpfungs- und Beschäftigungsentwicklungen im Tourismus zu beachten (BMW 2017, S. 12). So können etwa touristisch nachgefragte Güter und Leistungen auch vom produzierenden Gewerbe (z.B. Souvenirs) hergestellt worden sein.

Die nachfolgend präsentierte „Internationale Definition des Tourismus“, nach der sich der „Tourismus“ auf alle Aktivitäten von „Touristen“ während einer „touristischen Reise“ bezieht, soll dies verdeutlichen:

### **Internationale Definition des Tourismus laut IRTS 2008, Abschnitt 2.9**

„Ein Tourist ist ein Reisender, der eine Reise zu einem Hauptziel außerhalb seiner gewohnten Umgebung für weniger als ein Jahr unternimmt und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen persönlichen Zwecken aufhält, aber nicht in diesem Land dafür entlohnt wird. Reisen, die von Touristen unternommen werden, sind touristische Reisen. Tourismus bezieht sich auf die Aktivitäten von Touristen.“

Für den Tourismus wird daher eine Wertschöpfungsstruktur angenommen, die sich „zwischen den natürlichen Standortfaktoren im Zielgebiet auf der einen Seite und Reisenden auf der anderen Seite“ (ver.di 2014, S. 11) spannt. Dabei sind die großen, oft als Konzerne organisierten Unternehmen der Branche entlang der Wertschöpfungskette „vertikal integriert“ (ebd.), indem von der Reisevermittlung über Transport bis hin zum Hotel im Zielgebiet die Dienstleistungen entweder im Paket oder in Teilen aus einer Hand angeboten werden. Kleinere Veranstalter und Reisemittler verfolgen dagegen die Strategie eines „dezentralen Tourismus“ im Sinne einer „ho-

rizontalen Integration“, wobei die Kernkompetenz der Unternehmen in den Bereichen Veranstalter und Vertrieb gesehen wird (ebd.).

Tabelle 1: Wertschöpfung im Tourismus

Wertschöpfungskette im Tourismus	
1. Touristisches Zielgebiet	Einrichtungen zur touristischen Nutzung sind u.a. Theater, Museen, Kinos, Freizeitparks, Kur- und Bäderwesen, Messe- und Kongresszentren.
2. Leistungsträger i.e.S., z.B. Hotellerie, Gastronomie	Der Beherbergungssektor umfasst die Spannweite von Clubanlage und internationalen Hotelketten bis hin zu Privatquartieren. Zudem zählen auch die Beförderungsmittel im Zielgebiet zu den Leistungsträgern.
3. Zielgebiets-Agenturen	Die „Incoming-Agenturen“ arbeiten mit Reiseveranstaltern, Reise-mittlern und teilweise direkt mit dem Reisenden zusammen. Sie bündeln die Nachfrage von Veranstaltern, um bessere Einkaufskon-ditionen zu erhalten, wählen und bündeln Angebote der vorgelagerten Stufen und organisieren die Betreuung der Gäste während der Reise.
4. Transport	Hierunter wird die Beförderung ins Zielgebiet und wieder zurück ge-fasst. Diese Stufe umfasst Airlines, Busunternehmen, Bahngesell-schaften.
5. Reiseveranstalter	Sie bündeln die Angebote der vorgelagerten Stufen zum touristi-schen Endprodukt, welches dem Kunden angeboten wird. Sie sind damit die wichtigsten Lieferanten der Reisemittler.
6. Reisemittler (Reisebüros)	Sie vertreiben das Endprodukt an den Kunden oder auch einzelne Teile aus den vorgelagerten Stufen. So macht der Verkauf von Bahn- oder Flugtickets sowie von bloßen Hotelbuchungen einen großen Teil des Umsatzes aus.

Quelle: ver.di 2014, S. 11, eigene Darstellung

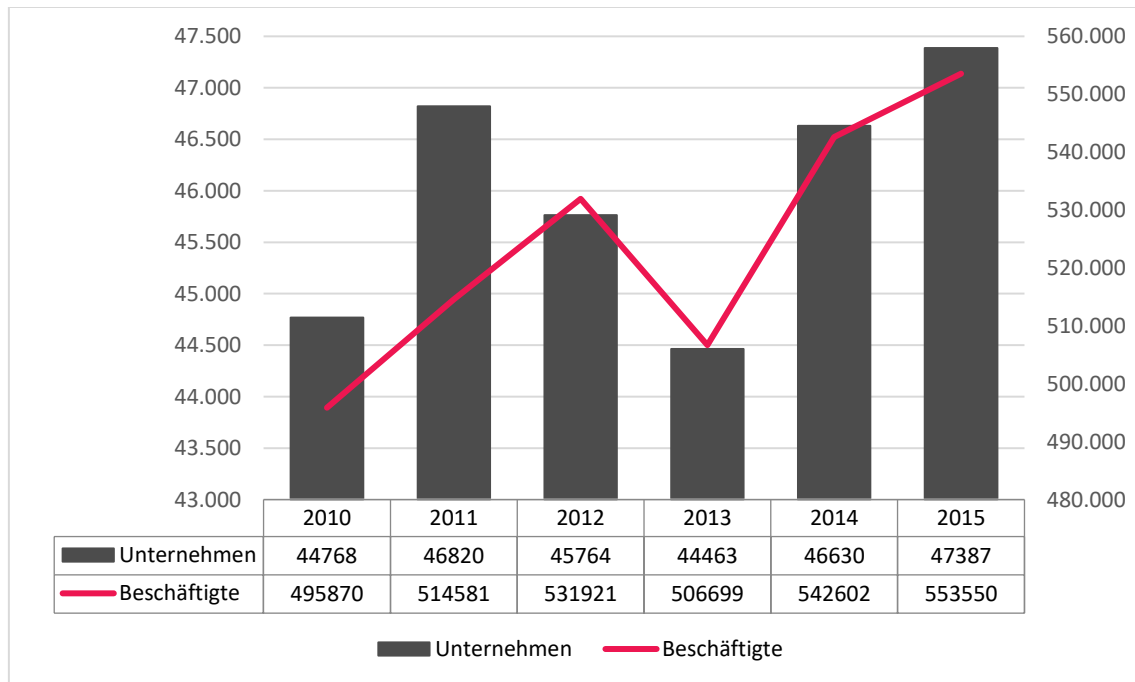
Im Rahmen dieser Studie werden zwei touristische Teilbranchen näher untersucht. Auf Seiten der Leistungsträger wird die *Hotellerie* betrachtet, auf der Produzentenseite die *Reiseveranstalter*, deren Geschäftszweck in der Produktion von Komplett- oder Teilepaketen von Privat- und Geschäftsreisen sowie deren Vermittlung besteht. Diese Bereiche repräsentieren auch die Gewerkschaftszuständigkeiten für die jeweils in den Unternehmen tätigen Beschäftigten. Während die Beschäftigten in der Hotellerie in den Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft Nahrung-Ge-nuss-Gaststätten (NGG) fallen, gehören jene der Reiseveranstalter und Reisebüros in den Zu-ständigkeitsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)

## 2.1 HOTELLERIE

Im Gastgewerbe waren Angaben des Branchenverbands DEHOGA zufolge im Jahr 2016 knapp 2,18 Mio. Personen beschäftigt. Der größte Anteil entfiel dabei auf das Gaststättengewerbe (1,36 Mio.), gefolgt vom Beherbergungsgewerbe (558 Tsd.) und den Caterern/sonstigen Ver-pflegungsdienstleistern (261 Tsd.). Im Bereich der Beherbergungsbetriebe, die in dieser Studie am Beispiel der Hotellerie besonders berücksichtigt werden, ist die Beschäftigung seit 2009 um knapp acht Prozentpunkte von 518.000 auf 558.000 Personen gewachsen (wobei die vom DEHOGA präsentierten Daten keine Angaben zum Beschäftigungsumfang enthalten). Bezogen

auf Beherbergungsbetriebe, zu denen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes erstens Hotels, Gasthöfe und Pensionen, zweitens Ferienunterkünfte und ähnliche Beherbergungsstätten sowie drittens Campingplätze gezählt werden, zeigt sich bei leicht schwankender Zahl der Unternehmen ein in der Tendenz wachsender Beschäftigungsanstieg (Abbildung 1).

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten in der Beherbergung 2010 bis 2015



Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012

Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, ist die Beherbergungsbranche in den letzten Jahren leicht gewachsen, sowohl bezogen auf die Betriebe als auch die darin beschäftigten Personen. Keinem einheitlichen Muster folgt dagegen die Entwicklung der Personalaufwendungen. Jedenfalls folgen sie nicht der Entwicklung bei den Beschäftigtenzahlen, d.h. bei einem Anstieg der Beschäftigtenzahlen steigen nicht unbedingt auch die Personalaufwendungen, während sie bei einem Beschäftigungsrückgang auch nicht unbedingt zurückgehen. Diese unterschiedliche Entwicklung spricht für eine saisonal differierende Vergütung der in der Beherbergungsbranche tätigen Personen.

Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) waren im Jahr 2015 insgesamt 146.860 Personen in Berufen der Hotellerie<sup>1</sup> sozialversicherungspflichtig beschäftigt (IAB 2018), Tendenz wachsend (2013: 132.545). Die Unterschiede in den Beschäftigtenzahlen zwischen den Daten des Statistischen Bundesamtes und denen des IAB sind damit zu erklären,

<sup>1</sup> Eine Auflistung der Berufe, die unter der Berufsgruppe Hotellerie subsumiert sind, findet sich in der Klassifizierung der Berufe der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2010 (BA 2011, S. 264–265). Bezogen auf die Anforderungsniveaus werden für Helfertätigkeiten z.B. Page (Hotel), Rezeptionshelfer/in (Hotel) oder Zimmermädchen/Roomboy genannt. Beispiele für fachlich ausgerichtete Berufe sind Hotelfachmann/-frau, Empfangskraft, Night-Auditor. Empfangschef/-in oder Hotelmeister/-in sind Beispiele komplexer Spezialistentätigkeiten. Als hoch komplexe (Experten-)Tätigkeiten werden u.a. Hoteldirektor/-in, Hotelier oder Rooms-Division-Manager/-in angeführt.

dass beim Statistischen Bundesamt die Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen dargestellt werden, während sich die Angaben des IAB auf Berufe bzw. Berufsgruppen beziehen.

Tabelle 2: Branchenteilnehmer und Branchenkonzentration in der Hotellerie

Nr.	Name	Sitz	Umsatz (in Mio. €) <sup>1)</sup>	Marktanteil (in%) <sup>2)</sup>	Beschäftigte (in Pers.) <sup>3)</sup>	Vertriebsstruktur (Anzahl Betriebe/ Zimmer) <sup>4)</sup>
1.	Accorhotels	Paris (Frankreich)	1.032,5	4,3	20.761	342 Betriebe, davon 222 EB, 5 MB, 111 FB; 44.902 Zimmer
2.	Best Western Hotels Deutschland GmbH	Eschborn	674,1	2,8	11.837	195 Betriebe, davon 195 FB; 8.551 Zimmer
3.	Intercontinental Hotels Group (IHG)	Atlanta (USA)	559,6*	2,4	4.310	71 Betriebe, davon 71 FB; 14.500 Zimmer (2013)
4.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	White Plains (USA)	443,7*	1,9	1.639	27 Betriebe, davon 27 FB; 7.000 Zimmer*
5.	Steigenberger Hotels AG	Frankfurt	422,7	1,8	4.371	72 Betriebe, davon 9 EB, 48 PB, 15 FB; 12.673 Zimmer
6.	Maritim Hotelgesellschaft mbH	Bad Salzflen	368,8	1,5	2.185	36 Betriebe, davon 23 EB, 4 MB, 10 PB, 1 FB; 10.924 Zimmer
7.	H-Hotels (ehemals Hospitality Alliance AG)	Bad Arolsen	340,0	1,4	3.946	65 Betriebe, davon 18 EB, 2 MB, 40 PB, 5 FB; 9.504 Zimmer
8.	GCH Hotel Group (ehemals Grand City Hotels)	Berlin	334,2	1,4	7.406	122 Betriebe (Franchisenehmer); 15.839 Zimmer
9.	Hilton Worldwide	Tysons Corner (USA)	272,6*	1,1	1.214	20 Betriebe, davon 1 EB, 1 MB, 7 PB; 3.300 Zimmer*
10.	NH Hoteles Deutschland GmbH	Berlin	269,7*	1,1	3.582	59 Betriebe, davon 5 EB, 54 PB; 10.438 Zimmer
11.	Event Hotelgruppe	Köln	247,0	1,0	1.760	29 Betriebe (Franchisenehmer); 7.489 Zimmer
12.	Motel One Group	München	217,9	0,9	2.792	46 Betriebe, davon 19 EB, 27 PB; 10.492 Zimmer
13.	Neue Dorint GmbH	Köln	217,6	0,9	1.882	31 Betriebe, davon 5 MB, 26 PB; 5.818 Zimmer
14.	Rezidor Hotel Group	Brüssel (Belgien)	196,6*	0,8	2.671	44 Betriebe, davon 14 EB, 6 MB, 24 FB; 9.700 Zimmer*
15.	Kempinski AG	München	108,1	0,5	607	10 Betriebe, davon 1 EB, 8 MB, 1 PB; 2.316 Zimmer

1) Nettoumsatz in Deutschland 2014 (\*Schätzwerte); 2) Marktanteile gemessen am Umsatz 2014 der deutschen Hotellerie-Branche (WZ08 -55.1); 3) Beschäftigte in Deutschland 2014 (\*Schätzwerte auf Basis der durchschnittlichen Mitarbeiter- und Zimmerzahl pro Hotel 2014); 4) Vertrieb in Deutschland 2014 (EB: Eigenbetriebe, PB: Pachtbetriebe, MB: Managementbetriebe, FB: Franchisebetriebe)

Quelle: Emons 2016, S. 5

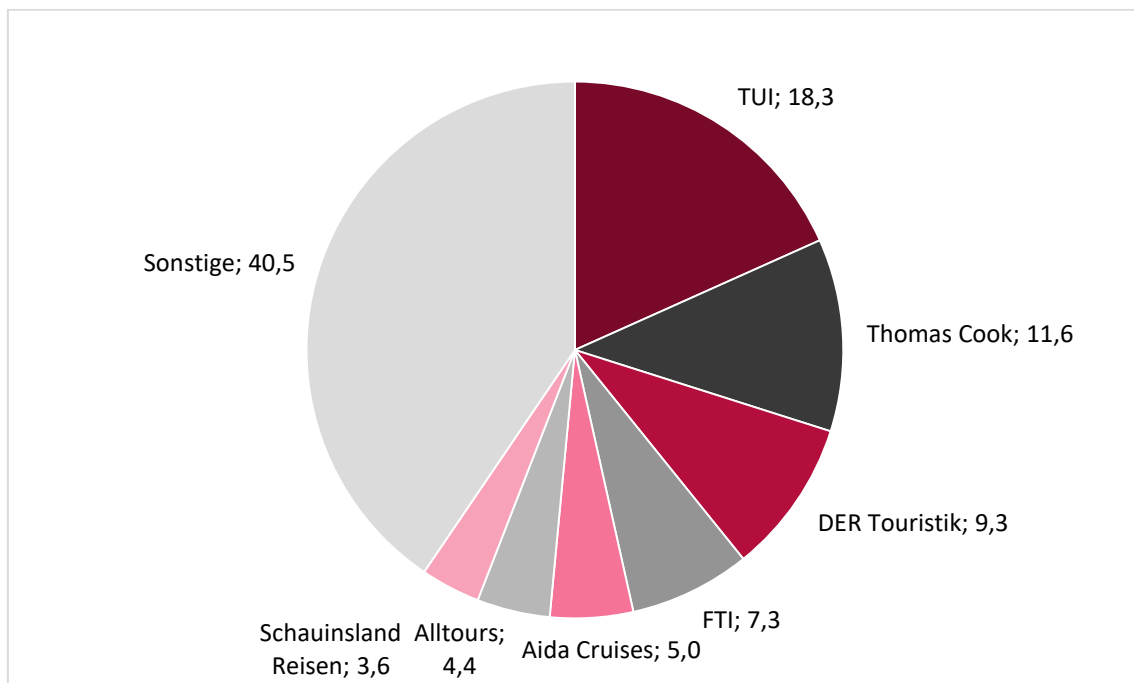
Der deutsche Hotelmarkt zeichnet sich im internationalen Vergleich durch einen hohen Anteil an Privathotels aus (80,1 Prozent), wohingegen die Markenhotalerie im Jahr 2015, gemessen an der Anzahl der Betriebe, lediglich 11,9 Prozent Marktanteil für sich beanspruchen kann (Emons 2016, S. 6). Damit verglichen lag der Anteil der Markenhotalerie in Europa 2013 bei 25

Prozent und in den USA sogar bei 70 Prozent. Einen Überblick über die wichtigsten Marktteilnehmer der Hotellerie in Deutschland ist in Tabelle 2 dargestellt.

## 2.2 REISEVERANSTALTER

Der Markt der Reiseveranstalter in Deutschland ist dem Deutschen Reiseverband DRV zufolge (Deutscher Reise Verband DRV 2017, S. 14) von den drei großen „Playern“ TUI, Thomas Cook und DER Touristik geprägt, die zusammen 39,2 Prozent der Marktanteile aller Reiseveranstalter für sich beanspruchen können. Jedoch entfallen immerhin 40,5 Prozent der Marktanteile an „sonstige“ Anbieter, die sich vermutlich aus kleineren Reisebüros, die nicht zu einer der großen Ketten gehören.

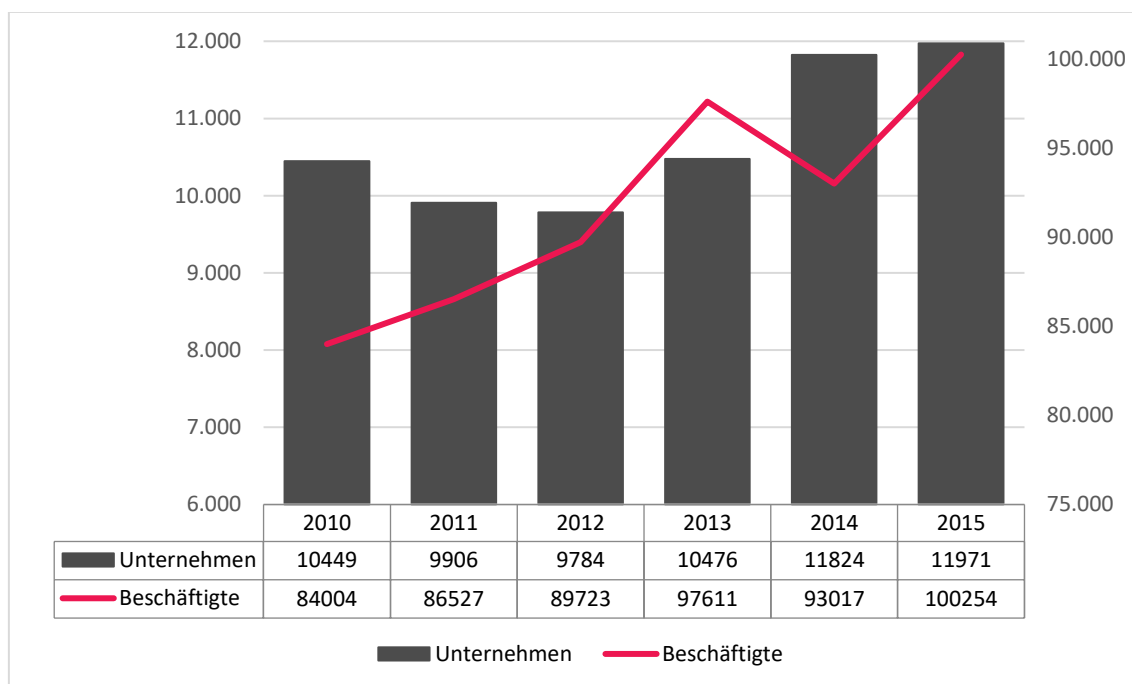
Abbildung 2: Marktanteile der Reiseveranstalter



Quelle: Deutscher Reise Verband DRV 2017, S. 14; bezogen auf den Gesamtumsatz der deutschen Reiseveranstalter 2016 in Höhe von 30,2 Mrd. €; Angaben in Prozent; eigene Darstellung

Ein etwas anderes Bild wird durch die Daten des statistischen Bundesamtes bei den Reiseveranstaltern, den Reisebüros und den Reservierungsdienstleistungen gezeichnet. Bei ihnen ist zunächst ein Trend zum Rückgang an Unternehmen zu konstatieren, der sich aber nach Durchschreiten einer Talsohle im Jahr 2012 wieder umkehrt. Die Anzahl der Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs übersteigt im Jahr 2015 jene des Jahres 2010. Gleichzeitig hat die Beschäftigung seit 2010 – trotz des zwischenzeitlichen Rückgangs der Anzahl an Betrieben – stetig zugenommen. Dies kann verschiedenste Gründe haben: Einerseits spricht eine Zunahme der Beschäftigung bei sinkender Zahl an Betrieben für eine Zunahme der durchschnittlichen Betriebsgröße, etwa infolge von Unternehmensfusionen oder der Einstellung neuen Personals. Die gleichzeitige Konstanz bzw. der leichte Rückgang der Personalaufwendungen bei größer werdenden Beschäftigtenzahlen spricht jedoch andererseits für eine Verschlechterung der Beschäftigungskonditionen des Personals, sei es durch Lohnsenkungen oder verschiedene Formen prekärer Beschäftigung (Teilzeit, Befristung).

Abbildung 3: Unternehmen und Beschäftigte bei Reisebüros, Reiseveranstaltern und sonstigen Reservierungsdienstleistungen 2010 bis 2015



Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Branche zeigt sich auch an den nachfolgend für das Jahr 2016 aufgeführten Fakten zur Branche: Die Anzahl der Urlaubsreisen liegt bei 68,7 Mio., wovon mehr als 40 Prozent Pauschal-/Bausteinreisen sind, die mithilfe eines Reisebüros/-veranstalters organisiert werden. Die überwiegende Mehrzahl der Veranstalterreisen wird – trotz des Trends zur Digitalisierung und den Möglichkeiten des Internets – weiterhin im Reisebüro gebucht. Deutschland hat mit über 9.900 Reisebüros bezogen auf die Einwohnerzahl weltweit eines der dichtesten Reisebüro-netze. Von den Reisen, die von der deutschen Bevölkerung unternommen werden, haben etwa 30 Prozent das Inland zum Ziel, etwa acht Prozent sind Fernreisen, der überwiegende Teil sind Auslandsreisen zu Mittelmeerflugzielen sowie PKW-Reisen in die Nachbarländer (Deutscher Reise Verband DRV 2017, S. 8).

Im Jahr 2016 wurden 61 Prozent der Reisen offline, also auf dem „klassischen“ Weg gebucht, während auf die Onlineangebote 39 Prozent der Buchungen entfielen. Weiterhin ist ein Rückgang individuell organisierter Reisen zu konstatieren. Während 1995 noch 59 Prozent der Reisen individuell organisiert wurden, waren es 2015 nur noch 34 Prozent. Zwar ist auch der Anteil der Buchungen über klassische stationäre Reisebüros bzw. -veranstalter von 41 auf 36 Prozent zurückgegangen, jedoch greifen die Endkonsumenten in 30 Prozent aller Reisen auf professionelle Onlineangebote zurück. Das Wachstum der Buchungszahlen über das Internet würde dabei überwiegend aus dem Segment der bisher individuell und weniger der professionell organisierten Reisen akquiriert (Deutscher Reise Verband DRV 2017, S. 11).

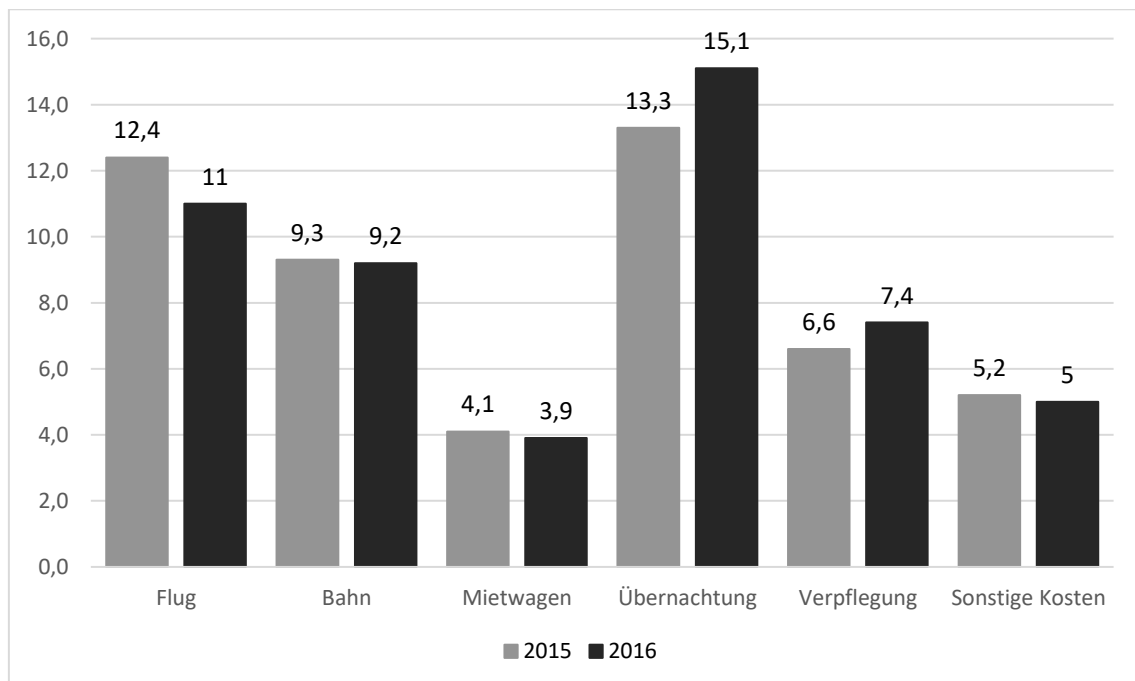
Unter den Reiseveranstaltern gibt es auch Unternehmen, die sich auf die Vermittlung von Geschäftsreisen spezialisiert haben. Diese der VDR Geschäftsreiseanalyse zufolge, in deren Rahmen jährlich 800 repräsentativ ausgewählte Personen befragt werden, die für das Management von Geschäftsreisen zuständig bzw. über die abgefragten Daten auskunftsfähig sind, als „Trend-



barometer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung“ (VDR 2016, S. 4). Für das Jahr 2016 weist die Studie ca. 11,3 Mio. Geschäftsreisende aus, die 183,4 Mio. Geschäftsreisen unternahmen. Insgesamt wurden 51,6 Mrd. € für Geschäftsreisen aufgewandt, was einem Betrag von 155 € pro Person und Tag entspricht (VDR 2017, S. 9–10). Verglichen mit den Vorjahren haben sowohl die Anzahl der Geschäftsreisenden als auch die aufgewandten Mittel zugenommen. Unternehmen haben der Studie zufolge deutlich mehr Beschäftigte zu Geschäftsreisen veranlasst als in den Vorjahren, die „Reiselast“ sei mittlerweile bei größeren Betrieben auf ca. 45 Prozent des Personals verteilt (ebd., S. 9). Darin würde sich auch die Debatte moderner Arbeitsgestaltung ausdrücken. „Trends der Unternehmensgestaltung wie flache Hierarchien, flexible Arbeitsplätze, „Work-Life-Blending“, „Gender Shift“ sowie Netzwerk- und Projektarbeit dürften sich hier widerspiegeln“ (VDR 2016, S. 7).

Die durchschnittlichen Kosten für eine Geschäftsreise haben sich in den letzten Jahren kaum verändert und sie erreichten 2016 einen Betrag von 310 € (bei einer durchschnittlichen Dauer von 1,6 Tagen bei KMU-Geschäftsreisen und 2,3 Tagen bei größeren Unternehmen). Je Person und Tag liegen die Kosten bei Geschäftsreisen mit 155 € mehr als doppelt so hoch wie bei Urlaubsreisen (78 €). Betrachtet man die Zusammensetzung der Kosten, dann wird ersichtlich, dass der mit 29 Prozent größte Anteil auf die Übernachtungskosten entfällt, gefolgt von den Kosten für Flüge (21 Prozent) und Bahnreisen (18 Prozent). Zu geringeren Teilen fallen die Kosten für Verpflegung (14 Prozent), Mietwagen (8 Prozent) sowie sonstige Kosten (10 Prozent; dazu zählen u. a. Taxi-, ÖPNV- und Kommunikationskosten) ins Gewicht. Hinzu kommen groben Schätzungen der Befragten zufolge acht bis zehn Prozent an „indirekten Kosten“, die bei den Prozessen wie Planung, Buchung (mit Änderungen und Stornierungen), unternehmensinterner und -externer Abrechnung sowie Verwaltung entstehen (VDR 2017, S. 11).

Abbildung 4: Gesamtkosten für Geschäftsreisen nach Kostenart 2015 und 2016 [in Mrd. €]



Quelle: VDR 2017

# 3. DIGITALISIERUNGSTRENDS IM TOURISMUS

Im nun folgenden Kapitel werden die wesentlichen Digitalisierungstrends dargestellt, wie sie sich auf Basis der analysierten Literatur sowie der geführten Interviews mit betrieblichen Normsetzungsakteuren (Betriebsräte, Manager) darstellen.

Wenngleich der Tourismus im Branchenvergleich nicht als Vorreiter in Sachen Digitalisierung gilt, hat der technische Fortschritt auch die Tourismusbranche längst ergriffen. Doch wie ist es um den Status Quo der Digitalisierung in der Tourismusbranche bestellt? Laut einer Studie des Ostdeutschen Sparkassenverbands (2016) konstatieren nahezu drei Viertel aller befragten ostdeutschen Tourismusorte und -regionen Vorteile der Digitalisierung. Dennoch verfügten die Tourismusorganisationen noch nicht über hinreichende Strukturen, damit sich im Alltagsgeschäft die möglichen Vorteile auch einstellen können. Derzeit werden noch Hemmnisse hinsichtlich der Verantwortlichkeit für den Digitalisierungsprozess („Digitalisierung muss von der Spitze her gelebt und geplant werden“), den zur Verfügung stehenden Ressourcen (finanziell und personell) sowie des nötigen Know-hows konstatiert.

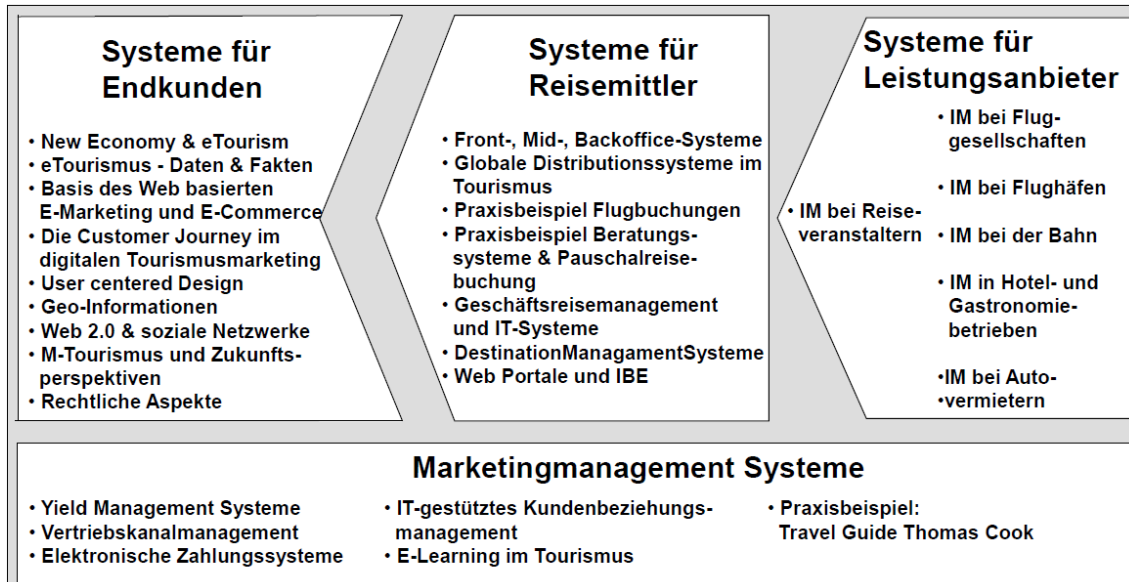
Für den Tourismus der Zukunft gilt das Datenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor, indem sich durch den digitalen Wandel die Chance eröffne, „durch datenbasiertes Marketing die Gäste wirklich zu kennen und individuell ansprechen zu können“ (Ostdeutscher Sparkassenverband 2016, S. 114). Die zielgerichtete Auswertung relevanter Kundendaten würde so zum Kernelement strategischer Kundenbindung. Ziel müsse es sein, letztendlich zum ‚Kundenversther‘ zu werden.

Der Schlüssel zum Erfolg wird in der intelligenten Verknüpfung von Big Data (Datenvolumen) mit Smart Data (Auswahl der „richtigen“ Daten) gesehen. Daten werden im Tourismus in vielfältiger Weise von den Gästen hinterlassen: statistische Kennzahlen, Profildaten, Buchungsdaten, Meldedaten, Bewegungsdaten, Bewertungsdaten etc. Durch die Fähigkeit zur intelligenten Datenverknüpfung könne es gelingen, Wissensvorsprünge zu generieren und damit zur Produktoptimierung einerseits und zur Steigerung der Gästezufriedenheit andererseits beizutragen. Im Kern ginge es darum, eine „digitale Tourismusinfrastruktur“ aufzubauen. Damit ist eine Datenbasis gemeint, mit der sich relevante Informationen über unterschiedlichste Anwendungen abrufen lassen, ohne dass der Gast explizit nach ihnen suchen muss. „Das Angebot der Destinationen steht dadurch flächendeckend digital aufbereitet zur Verfügung und kann sowohl durch die eigenen Kanäle der DMO als auch auf allen relevanten Partnerportalen (Mobilitätsdienstleister, Tourenportale, Fachportale, Medien, App-Anbieter etc.) ausgespielt werden“ (Ostdeutscher Sparkassenverband 2016, S. 117).

Doch nicht nur die Verfügbarkeit relevanter Daten sowie ihre zielgerichtete Analyse gelten als dringliche Herausforderungen, nicht weniger Bedeutung wird der Aufgabe beigemessen, aus der Datenvielfalt der verschiedenen Unternehmensbereiche (Qualität, Marketing, Vertrieb etc.) aussagekräftige Indikatoren zu entwickeln. So ist z.B. der eingesetzte Marketingetat pro erfolgreicher Buchung eine auf Datenverknüpfung basierende Erfolgskennzahl. Zunächst ist jedoch zu klären, was mit dem Controlling erreicht werden soll, da erst dann die Daten sinnvoll analysiert werden können. Daher gibt es keine allgemeingültigen Konventionen hinsichtlich der Anwen-

derung bestimmter Kennzahlen, da „Erfolgsmessung immer einen individuellen Prozess zur Zieldefinition innerhalb der DMO“ (Ostdeutscher Sparkassenverband 2016, S. 119) erfordert.

Abbildung 5: IT-Systeme in verschiedenen Stufen der touristischen Wertschöpfung bzw. des touristischen Konsums



Quelle: Schulz et al. 2015, S. 4

Als ein Aspekt der Digitalisierung kommt dem Informationsmanagement besondere Bedeutung zu. Darunter wird „die organisatorische und technische Gestaltung der Systeme der Informations- und Kommunikations- und Medientechnik [...] mit dem Ziel der effizienten und effektiven Informationsversorgung und Koordination aller Akteure in den Prozessen der touristischen Wertschöpfung und des Konsums touristischer Leistungen durch den Endkunden“ (Schulz et al. 2015, S. 4) verstanden.

Wie der Branchenverband des Hotel- und Gaststättengewerbes, DEHOGA, in seinem jüngst veröffentlichten Branchenbericht feststellt, haben die Megatrends Globalisierung, Nachhaltigkeit, Mobilität und Digitalisierung große Auswirkungen auf Angebot und Nachfrage innerhalb der Branche. In diesem Bericht heißt es:

*„Der Gast von heute ist mobiler, schneller, digitaler und aufgeklärter als jemals zuvor. Steigende Kundenansprüche, der immer stärker werdende Wunsch nach Individualisierung sowie die Möglichkeiten der neuen Technologien erfordern von den Unternehmern ein radikales Umdenken und Anpassungen der Infrastruktur und der Geschäftsprozesse. Die Macht der Buchungs- und Bewertungsportale, die Online-Lieferdienste, innovative Bezahlssysteme oder die wachsende Privatzimmervermietung – all das sind besondere Herausforderungen für Gastronomen und Hotelliers“ (DEHOGA 2017, S. 13).*

Demnach ergeben sich aus der digitalen Durchdringung der Branche sowohl Chancen als auch Risiken:

*„Die Digitalisierung durchdringt sämtliche Lebensbereiche. Dabei verändern sich bestehende Wertschöpfungsketten und existierende Wettbewerbsverhältnisse. Die digitale Revolution hat das Sammeln von Daten, die Verteilung von Informationen sowie die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Das Internet ist der Vertriebs- und Kommunikationskanal schlechthin geworden. Das Web dominiert die Mediendienste weltweit*

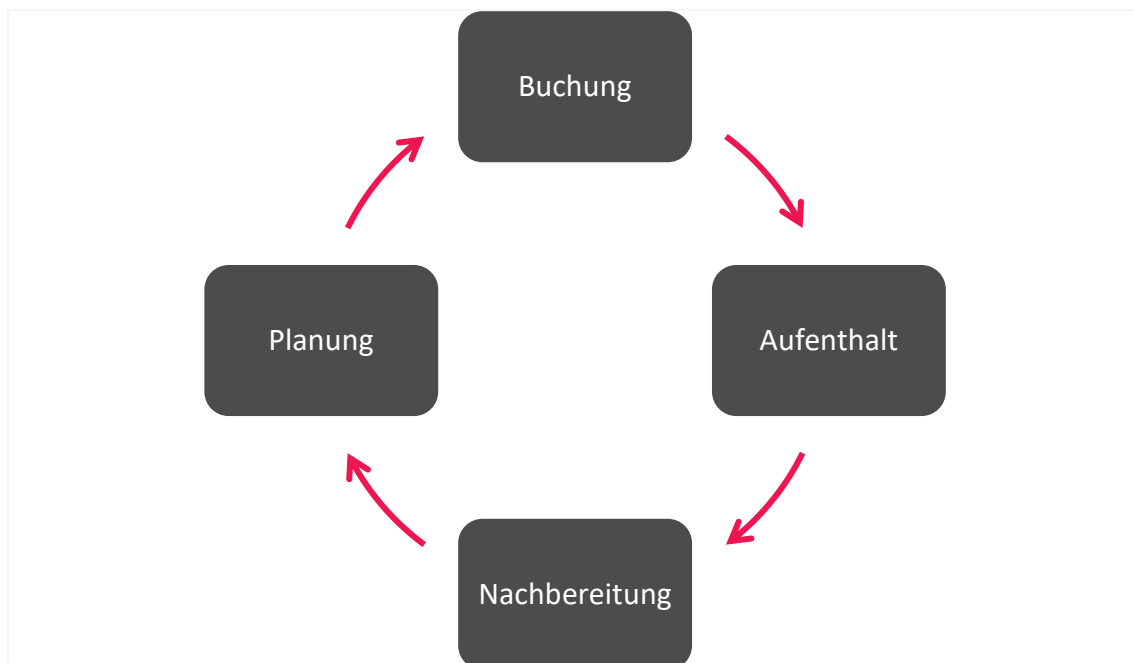
und ermöglicht insbesondere in der Hotelbranche neue Dimensionen der Kommunikation und Distribution. Dies bedeutet für die Branche große Chancen, jedoch auch Risiken“ (DEHOGA 2017, S. 13).

In ähnlicher Weise argumentiert die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) herausgegebene Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland“. Demnach verändern disruptive, d.h. von Umbrüchen geprägte Geschäftsmodelle die Branche in rasantem Tempo, und dies insbesondere in drei Teilbranchen: der Vermittlung touristischer Dienstleistungen (Reiseveranstalter, Reisebüros), im Beherbergungsgewerbe (dazu zählt die Hotellerie) sowie in der Personenbeförderung. Neue Anbieter der sog. „Sharing Economy“ bzw. der „Plattformökonomie“ haben demnach das Potenzial, positive wirtschaftliche Effekte zu realisieren. Hinzu kommt jedoch, dass digitale Vermittlungsplattformen ihren Sitz in aller Regel im Ausland haben, weshalb zukünftig ein wachsender Anteil der in Deutschland generierten Wertschöpfung abzuwandern droht (BMWi 2017, S. 9).

### 3.1 DIGITALE TECHNOLOGIEN

Bei den im Rahmen der Studie näher untersuchten touristischen Dienstleistern sind infolge der Digitalisierung an diversen Schnittstellen technologische Entwicklungen zu verzeichnen. Nachfolgend wird anhand der Customer Journey, d.h. der Erlebnis- und Reisekette von Reisenden aufgezeigt, welche Technologien in welchen Phasen von den Tourismusunternehmen genutzt werden.

Abbildung 6: Digitale Technologien entlang der Customer Journey



© Input Consulting

Für den ersten Schritt, der Planung einer Reise bzw. eines Hotelaufenthalts, hat sich das Internet inzwischen zu einer unverzichtbaren Quelle hinsichtlich der Information und des Marketings entwickelt. Der Studie „Reiseanalyse“ zufolge gaben 61 Prozent der Befragten an, das Internet

als Informationsquelle für eine Reise genutzt zu haben (davon 49 Prozent in den letzten 12 Monaten). Im Jahr 2006 lag dieser Wert bei 38 Prozent, im Jahr 2000 gar bei lediglich 10 Prozent (Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2016, S. 28). Daneben gewinnen Soziale Netzwerke (Facebook, Instagram) enorm an Bedeutung, aus Unternehmenssicht vor allem aufgrund ihrer erheblichen Potenziale für Werbung und Marketing, aus der Kundenperspektive als Informationskanal.

Beim zweiten Schritt, der Buchung von Reise- und Übernachtungsleistungen, nimmt die Nutzung digitaler Vertriebswege ebenfalls stark zu. So sind die Anteile digitaler Buchungen (per Mail, Online) seit 2006 stark angestiegen von 17 Prozent auf 45 Prozent im Jahr 2016 (Verband Internet Reisevertrieb e.V. 2017). „Die Zusammenarbeit der Hotellerie mit Hotelportalen und Drittanbietern ist häufig mit sehr hohen Vertriebskosten verbunden. Angesichts weiter steigender Betriebs- und Vertriebskosten besteht das Ziel darin, die Betriebskosten durch Eigenvertrieb und kostengünstigen Fremdvertrieb zu senken“ (Emons 2016, S. 9). Neben den unternehmenseigenen Buchungskanälen haben sich zwischenzeitlich Anbieter der Plattformökonomie eine beachtliche Marktposition geschaffen (ab-in-den-urlaub.de, expedia.de, triviago.de, fluege.de), deren Geschäftsmodelle auf die Vermittlung von Übernachtungs- und Reiseleistungen fokussieren und die zwischenzeitlich zu einer nachhaltigen Veränderung des Tourismusmarktes geführt haben, sodass sie eine ernsthafte Konkurrenz für die etablierten Anbieter darstellen.

Im Geschäftsreisesegment zeigen sich hinsichtlich der zukünftig präferierten Buchungskanäle Unterschiede zwischen klein- und mittelgroßen Unternehmen (KMU) und Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten. Während die KMUs mit 29 Prozent am häufigsten angeben, Buchungen direkt beim Leistungsträger durchführen zu wollen, liegt der Anteil bei den Großbetrieben bei lediglich 12 Prozent. Die Großbetriebe geben zu jeweils 27 Prozent an, Buchungen über Onlineplattformen bzw. Online-Buchungstools nutzen zu wollen (KMUs: 25 bzw. 12 Prozent). Stationäre Reisebüros werden von 18 Prozent der KMUs und von 12 Prozent der Großbetriebe präferiert. Insgesamt deuten die Erhebungsergebnisse darauf hin, dass im Geschäftsreisesegment die Online-Buchungswege weiter an Bedeutung gewinnen dürften (VDR 2017, S. 15).

Beim dritten Abschnitt der Reiseprozesskette, dem Aufenthalt am Urlaubsort oder im Hotel, sind ebenfalls Veränderungen durch den Einsatz digitaler Technologien zu verzeichnen. Wesentlichen Einfluss auf den Anbietermarkt von Übernachtungsmöglichkeiten hat das Aufkommen der Sharing Economy, also der „Ökonomie des Teilens“, die mit Airbnb als ihrem größten Vertreter maßgeblich in Konkurrenz zu klassischen Hotelangeboten tritt. Daraus resultiert vor allem für Hotels im unteren Preisspektrum und für Ferienwohnungen ein existenzbedrohender Verdrängungswettbewerb. Der Aufenthalt wird des Weiteren durch den Einsatz von digitaler Technologie im Hinblick auf betriebliche Prozesse und Abläufe verändert. Ob elektronische Bestell- und Bezahlssysteme, Schlüsselsysteme, die Möglichkeit zum Online-Check-In über die digitale Steuerung von Video- und Audiogeräten bis hin zur digitalen Dienstplangestaltung, der technologische Eingriff in die betrieblichen Abläufe ist heute kaum mehr wegzudenken aus dem touristischen Alltag. Bei standardisierbaren Aufgaben (z.B. Zimmerservice, Kofferträger, Empfangsmitarbeiter, Kellner) wird in Ansätzen bereits der Einsatz von Robotik erprobt, wenngleich die Einsatzgebiete auf solche Tätigkeiten begrenzt bleiben dürften, die keinen direkten Gästekontakt durch die Beschäftigten erfordern.

Der Bedarf an Apps und mobilen Endgeräten nimmt auch im Geschäftsreisesegment zu, wobei größere Betriebe häufiger auf digitale Anwendungen zu setzen scheinen als kleinere. Entsprechend nutzen 53 Prozent der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten eine „Corporate App“, die u. a. mobiles Einchecken, Reiseplandarstellungen oder Suchen und Buchen ermöglicht. Als wich-

tigstes Thema geben die in der Studie Befragten jedoch das Thema Sicherheit an, das gewissermaßen zur „Metavoraussetzung“ für Geschäftsreiseaktivitäten gilt (VDR 2016).

Hinsichtlich der Anwendung digitaler Technologien ist weiterhin der Vernetzungsaspekt zentral. Ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis in der Hotellerie soll dies verdeutlichen. Bei Bestellungen im Einkauf werden mehrere Systeme genutzt bzw. beansprucht. Wenn Bestellvorgänge ausgelöst werden, dann wird auf ein vorab definiertes Lieferantennetzwerk zugegriffen, d.h. Lieferant kann nur sein, wer im Einkaufssystem der Hotelkette registriert ist. Bestellungen werden über ein markeneigenes Einkaufsprogramm realisiert, über das die Hotels mit den (möglichen) Lieferanten verbunden sind. Wird eine Bestellung ausgelöst, werden damit automatisch weitere digitale Anwendungen aktiviert, die im Zusammenhang mit dem Bestellvorgang stehen. Bestellungen haben Auswirkungen auf die Dienstplangestaltung, da Personal zur Entgegennahme der eingehenden Waren benötigt wird. Zugleich wird das Gebäudemanagement aktiviert, da die entsprechenden Warenannahmepunkte freigehalten und besetzt werden müssen. Zudem werden die Bestellvorgänge mit entsprechenden Einträgen in die Buchhaltungsprogramme bzw. in das Rechnungswesen vermerkt.

## **3.2 SCHNITTSTELLEN DIGITALER TECHNOLOGIEN**

### **3.2.1 SCHNITTSTELLEN ZU KUNDEN**

#### **Hotellerie**

An den Schnittstellen zu den Kunden sind vor allem die Buchungs- und Reservierungsvorgänge anzuführen, die im Hintergrund durchweg digital verarbeitet werden. Zwar verläuft das Buchungsverhalten der Kunden zu einem relevanten Anteil noch „analog“ über die klassischen Kommunikationskanäle Telefon und Reisebüro, jedoch hat der Anteil an Onlinebuchungen (Internet, Email) in den letzten Jahren deutlich zugenommen auf derzeit ca. 45 Prozent (s.o.). Einige Hotelketten bieten Vorzugskonditionen über gesonderte Buchungskanäle, die sich nach Erstellung eines Kundenaccounts nutzen lassen und die ein Experte als „Schnupperkanal“ bezeichnet. Darüber hinaus kommen im Kundenkontakt während des Aufenthalts elektronische Schlüsselsysteme, der digitale Check-In (der in Deutschland aufgrund der Bestimmungen des Meldesetzes nur eingeschränkt möglich ist, wenngleich nach aktuellem Recht lediglich noch die Unterschrift der Gäste per Hand erforderlich ist). Manche Unternehmen bieten ihren Kunden auch die Nutzung einer mobilen App an, mit der etwa Informationen zu Anreise und Aufenthalt oder zum Buchungsprozess abgerufen und auch der mobile Check-In realisiert werden kann. Darüber hinaus werden von den Hotels, die in die Untersuchung einbezogen wurden, verschiedene Kundenbindungs- und Gästezufriedenheitsprogramme digital angeboten. Bereits im Vorfeld der eigentlichen Buchungs- und Reservierungsvorgänge spielen digitale Technologien sowohl im Marketing als auch in der Kommunikation/Gästeansprache eine Rolle, indem zur Verbreitung individueller Angebote digitale Kommunikationskanäle (Social Media) genutzt werden. Auch die Buchungsprozesse der Kunden werden zunehmend auf digitalen Vertriebswegen absolviert (eigene Buchungsseite auf der Homepage, Onlineplattformen). Auch für die Nachbetrachtung des Hotelaufenthalts werden digitale Programme zur Abgabe einer Bewertung genutzt. Die Gäste würden regelmäßig auch zum Hinterlassen eines entsprechenden Feedbacks auf den Portalen

ermuntert, da die Gästebewertung als Qualitätsmerkmal eines Hauses gilt, die – bei entsprechender Sichtbarkeit und Reichweite im Internet – Ausstrahlungseffekte in Form eines erhöhten Buchungsaufkommens haben kann.

## Reiseveranstalter

Bei den in dieser Studie untersuchten Reiseveranstaltern stehen an der digitalen Schnittstelle zu den Kunden die Onlinebuchungssysteme im Vordergrund, über die Buchungen im System hinterlegt werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Buchung online durch den Kunden selbst erfolgt oder vom Personal eines stationären Reisebüros durchgeführt wird. Als zweite Ebene, auf der an der Schnittstelle zum Kunden digitale Technologien zum Einsatz kommen, wird die Kommunikation und das Marketing angeführt. Dabei spielen vor allem Social Media Angebote (Facebook, Twitter) eine entscheidende und zunehmend wichtiger werdende Rolle. Darüber hinaus wird in einigen Unternehmen an der Erprobung einer mobilen App zur Nutzung auf mobilen Endgeräten erprobt. Neben den digitalen Kommunikationsmedien bleiben nach Auskunft der befragten Personen die herkömmlichen Kanäle der Telefonie und des Emailversands auch weiterhin wichtig, woran sich nach Einschätzung der Befragten auch mittelfristig wenig ändern dürfte. Die Veränderungen in der Kundenbeziehung infolge der Verlagerung der Buchungsprozesse ins Internet vollziehen sich offenbar im Geschäftsreisesegment stärker als auf dem Privatreisemarkt. Durch die Verlagerung eines überwiegenden Teils der Buchungsvorgänge ins Internet verändern sich auch die Geschäftsmodelle der Reiseveranstalter. Für die Onlinebuchungen seien alle standardisierbaren Leistungen geeignet, die Beschäftigten kämen erst bei komplexeren Vorgängen ins Spiel. Inzwischen planen und buchen die Firmen ihre Geschäftsreisen selbst, während der Reiseveranstalter lediglich das „Fulfillment“ übernimmt, sich also beispielsweise um Stornierungen, Umbuchungen, Zusatzbuchungen etc. kümmert. Dies wirkt sich auch auf die Rolle der Beschäftigten im Geschäftsreisesegment aus. Früher gehörten Organisation und Administration des gesamten Reiseprozesses zu ihren Arbeitsaufgaben, heute sind sie vorwiegend für Supportfunktionen zuständig bzw. werden infolge veränderter Kundenanforderungen in diese gedrängt. Nach Angabe einer Expertin würde aktuell etwa 40 Prozent des Geschäfts online über die Buchungsmaschine abgewickelt und 60 Prozent über den konventionellen Weg.

*„Sechzig Prozent sind ungefähr noch im alten, ursprünglichen Geschäft, und da ist es tatsächlich so, dass die anrufen und sagen, ‚ich muss morgen nach Venedig, ich muss um 13 Uhr da sein und übermorgen ab 15 Uhr zurück. Suchen Sie mir das günstigste raus.‘ Dann haben wir das erledigt, haben ein Angebot gemacht und das wurde dann vom Kunden bestätigt. Und heute macht der Kunde das eben über die Buchungsmaschine selbst, und erst, wenn er umbuchen muss oder Streik ist oder irgendwas, dann wird bei uns angerufen oder sich per Mail in Verbindung gesetzt, dass wir den Service drumherum erledigen können.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreise)*

An der digitalen Schnittstelle zum Kunden wird zudem die Vernetzungsfunktion betont, die bei Buchungen über die Buchungsmaschinen entstehen. Die Reiseveranstalter greifen dann mit ihren eigenen Buchungstools auf jene der Leistungsträger (Bahn, Flug, Hotel, Autovermietung) zu. Auf die „elektronische Vernetzung mit allen Leistungsträgern“ weisen auch die in der Studie befragten Arbeitgebervertreter hin.

## 3.2.2 SCHNITTSTELLEN ZU PARTNERN

### Hotellerie

Im Hinblick auf die digitale Vernetzung mit Partnern werden von den befragten Experten aus der Hotellerie erstens die Lieferantenbeziehungen angeführt, die zentral in einem haus- bzw. hotelketteneigenen System hinterlegt seien. Bestellvorgänge würden durch das Ineinandergreifen mehrerer Programme umgesetzt, beginnend beim Bestellvorgang, gefolgt von der Warenannahme, die Programme zur Dienstplangestaltung und zum Gebäudemanagement aktiviert, bis hin zur Buchhaltung und Rechnungslegung.

Zum Zweiten werden die Buchungsplattformen im Zusammenhang digitaler Schnittstellen zu Partnern genannt. In erster Linie spielen dabei die Beziehungen zu Reiseveranstaltern und Onlineportalen eine Rolle, mit denen Hotels digital vernetzt sind. Dabei wird betont, dass zwar die Präsenz auf Onlineportalen wie HRS oder Booking.com wichtig sei aufgrund der Sichtbarkeit und der Reichweite, das Ziel aufgrund der entstehenden Vermittlungsgebühren aber darin bestehe, die Kunden auf die hoteleigenen Buchungskanäle zu leiten.

*„Man kann leider nicht auf Booking.com und HRS verzichten.“ (Expertin Hotel)*

In diesem Kontext wird aus einer großen Hotelkette berichtet, dass ein intensives „Channel Management“ zur Vernetzung aller Vertriebskanäle betrieben wird. Dadurch ließe sich eine „gute Liveanbindung an Reisebüros und Online-Travel-Agency“ erreichen, die zentralisiert „in einer Hand“ läge und somit effektiv steuerbar sei. Darüber hinaus würden auch Kooperationen mit Suchmaschinen eingegangen, um die Präsenz der „Marke“ für potenzielle Kunden, die sich im Suchprozess befinden, zu verbessern.

*„Was wir auch nutzen, sind Suchmaschinen, wo die Hotels auch im Ranking gelistet sind mit verschiedenen Seiten, wo wir die Möglichkeit haben, per Oneclick auf unsere Seite zu kommen und die Gäste dann auch darüber buchen lassen und eben nicht, dass sie ‚verloren gehen‘.“ (Experte Hotel)*

### Reiseveranstalter

Für die Reiseveranstalter ist insbesondere die digital unterstützte Vernetzung zu Leistungsträgern relevant, mit dem Ziel, die Kontingente bei Fluglinien und Hotels zu steuern. Dies wird unionso von Betriebsräten wie Arbeitgebervertretern berichtet. Zum Teil werden auch Kooperationen mit anderen Plattformen eingegangen („Dispo-Kooperation“). Die Vernetzung mit den Online-Buchungstools der jeweiligen Anbieter/Leistungsträger bietet die Möglichkeit, dass Kunden wie Beschäftigte ihre Buchungen selbsttätig vornehmen können.

Im Geschäftsreisesegment gibt es auch Kooperationen der eigenen Hotelbuchungsplattform mit anderen Hotelbuchungsanbietern, wobei die Plattform auf Geschäftsreisen spezialisiert ist und auf eine allgemeine Plattform zurückgreift. Die Buchungen werden über ein zentrales Reservierungssystem vorgenommen (Amadeus), auf das auch Fluglinien ihre Kontingente einspielen.

Auch auf Seiten der Reiseveranstalter wird der Aspekt der Vernetzung betont. Hierbei kommt dem Thema „Big Data“ eine große Bedeutung zu, für das in der Regel die Kundenzugänge beim



Reiseveranstalter eine hohe Relevanz haben. Auf der Grundlage valider Informationen über die Nachfrage bestimmter Leistungen (Flug, Bahn, Autovermietung, Hotel) ließen sich passende Verträge mit den Leistungsträgern anfertigen.

*„Dadurch, dass wir Big Data machen, wissen wir ungefähr, welches Aufkommen wir bei unseren Lieferanten haben, Hotelkette oder so, und machen dann dort natürlich passende Verträge und sagen, ‚wir haben ein Buchungsaufkommen von soundso aus unserem Kundenbereich‘, und bekommen dann besondere Preise wegen des hohen Buchungsaufkommens. Und das geben wir dann natürlich an unsere Kunden weiter.“ (Experte Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

Die digitale Vernetzung erfolgt insbesondere mit den Buchungs- und Reservierungsplattformen der Lieferanten (Amadeus, Galileo). Bei Großkunden existiert mitunter eine Direktvernetzung mit den Leistungsträgern, da somit Vermittlungsgebühren entfallen. Der (Geschäfts-)Reiseveranstalter fungiert dann als „zwischengeschalteter Dienstleister“. Die Vernetzung wird, wie eine Expertin eines Reiseveranstalters für Privatreisen berichtet, auch als erfolgskritischer Faktor im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in der Reisebranche gesehen, da die bislang vorherrschende Konkurrenzsituation zwischen Onlineanbietern und Reisebüros für die Zukunft nicht mehr haltbar sei.

*„Was sich stärker noch Verzahnen muss, sind eben diese Reisebüros mit den Onlineplattformen. Das muss mehr Hand in Hand laufen. Bislang war das immer so eine Konkurrenz, und das wird in Zukunft nicht mehr gehen.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Darüber hinaus wird von Kooperationen mit Anbietern von Standardsoftware für Reisebüros berichtet, die der ständigen Weiterentwicklung und Verbesserung der genutzten Systeme dient. Zudem gibt es digitale Kooperationen bzw. die Vernetzung mit Online Travel Agency's (OTA's). Nicht zuletzt existieren auch SAP-Schnittstellen zu Konzerntöchtern, Lieferanten und Banken.

### **3.2.3 SCHNITTSTELLEN ZU BESCHÄFTIGTEN**

#### **Hotellerie**

Mit Blick auf die digitalen Schnittstellen zu den Beschäftigten wird von Betriebsräten zunächst auf die Gefahr hingewiesen, die digitale Technologie im Hinblick auf die Arbeits- und Leistungskontrolle der Beschäftigten beinhaltet. Als Beispiel werden Buchungen über ein hoteleigenes Bonusprogramm für Beschäftigte angeführt, mit dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu besonderen Vorzugskonditionen Übernachtungen in allen der Kette zugehörigen Hotels buchen können. Darüber sei die Nachvollziehbarkeit über den Aufenthaltsort möglich, was die Beschäftigten zu „gläsernen Mitarbeitern“ mache.

Auf der technologischen Seite gibt es an der digitalen Schnittstelle zu den Beschäftigten erstens Programme zur Dienstplangestaltung, die aber nicht durchweg Verwendung finden. Vor allem kleinere Hotels gestalten ihre Dienstpläne trotz vorhandener technologischer Voraussetzungen nach wie vor konventionell (z.B. mit einer Excel-Tabelle), da die Programme zur digitalen Dienstplangestaltung mit Kosten verbunden sind, die sich für kleinere Häuser nicht rentieren, da die infolge der Arbeitserleichterung erreichbare Zeitersparnis nicht ausreicht, um den Anschaffungspreis zu rechtfertigen.

Darüber hinaus werden auch Programme für die Erfassung der Arbeitszeiten der Beschäftigten genutzt. Zudem kommen im Service elektronische Bestell- und Bezahlssysteme zum Einsatz, die aus Betriebsratsperspektive ebenfalls enorme Kontrollmöglichkeiten beinhalten, da sie sich für die Erstellung von Bewegungsprofilen eignen. Das Ziel von Betriebsräten bestehe deshalb in der Verhinderung einer Arbeits- und Leistungskontrolle bei der Anwendung digitaler Technologien.

## Reiseveranstalter

Bei den in der Studie näher untersuchten Reiseveranstaltern werden an der digitalen Schnittstelle zu Beschäftigten ebenfalls digitale Tools zur Dienstplangestaltung angeführt, die aber in unterschiedlicher Intensität genutzt werden. So werden bei einem international aufgestellten Reiseveranstalter zwar konzernweit digitale Dienstpläne genutzt, jedoch nicht in Deutschland (vermutlich aus Gründen des Mitarbeiterdatenschutzes). In manchen Unternehmen gibt es mobile Apps, auf der Beschäftigte ihre Dienstpläne einsehen und Änderungswünsche platzieren können (z.B. die Übernahme bestimmter Schichten). Dies findet jedoch auf freiwilliger Basis statt und stellt ein Serviceangebot des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.

Aus dem Geschäftsreisesegment wird ergänzt, dass als „Emailfixiertes Unternehmen“ ein Großteil der Unternehmenskommunikation mit Office-Anwendungen (Outlook, Yammer etc.) erfolgen würde. Bisher sei die Entwicklung noch nicht so weit fortgeschritten, dass für die interne Kommunikation mobile Apps genutzt werden können, da die Systeme „noch nicht auf dem Handy“ seien. Daher hätte die Emailkommunikation eine nach wie vor herausragende Bedeutung. Genutzt wird jedoch ein digitales Tool zur Erfassung der Arbeitszeiten für alle Beschäftigten. Die Schichtplangestaltung verlaufe jedoch nur in größeren Einheiten (teilweise 120 bis 130 Beschäftigte) EDV-unterstützt. Dadurch besteht die Möglichkeit, Dienste untereinander zu tauschen, da ein flexibles Arbeitszeitmodell mit Gleitzeitregelung auch den hierfür nötigen Spielraum liefere. In kleineren Einheiten (oft arbeiten nur zwei bis drei Personen zusammen) verläuft die Arbeitsplanung jedoch manuell, da die EDV-Unterstützung keinen Mehrwert liefern würde.

Andere Reiseveranstalter verfügen über eine firmeninterne Cloud, über die ein personalisierter und nach verschiedenen Berechtigungsstufen differenzierter Zugriff auf sämtliche Buchungssysteme möglich ist. Ebenso verläuft die unternehmensinterne Kommunikation über die Cloud. Der Einsatz digitaler Tools zur Arbeitseinsatzplanung ist abteilungsbezogen unterschiedlich geregelt. Zwar liegen die technologischen Voraussetzungen zur EDV-basierten Dienstplangestaltung vor, es gibt jedoch keine zentrale Vorgabe, die eine Benutzung entsprechender Programme einfordert.

Bei einem weiteren Reiseveranstalter wird ergänzend auf die Bedeutung digitaler Technologie für das Personalmanagement hingewiesen. So würden dort die Mitarbeitergespräche und die an diese gekoppelten Leistungsbeurteilungen digital in ein Personalsystem eingebettet (SAP). Dieses digitale Personalsystem liefert zudem Unterstützung beim internen Bewerbermanagement, indem die Qualifikations- und Kompetenzprofile der Beschäftigten hinterlegt sind. Zudem wird das Personalsystem auch zur Gehaltsabrechnung genutzt.

Abbildung 7: Schnittstellen digitaler Technologie

Beziehungen zu Kunden	Beziehungen zu Partnern	Beziehungen zu Beschäftigten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt (Email, Social Media, Check-In)</li> <li>• Buchung/Reservierung (elektronische Buchungssysteme, Apps)</li> <li>• Check-In (in D beschränkt durch Meldegesetz)</li> <li>• Restaurant (elektronische Bestell-/Bezahlungssysteme)</li> <li>• Marketing (Social Media, Newsletter, Kundenprogramme, Feedback)</li> <li>• Big Data (Prämien-/Kundenprogramme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchungsplattformen (Ziel: Verwendung der eigenen Buchungsplattformen)</li> <li>• Reisebüros, -veranstalter (Ziel: Sichtbarkeit, Vernetzung)</li> <li>• Lieferanten (Bestellsysteme)</li> <li>• Leistungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronische Dienstplanprogramme (z.B. PPT, Watson)</li> <li>• Elektronische Bestell-/Bezahlungssysteme</li> <li>• Elektronische Schlüsselssysteme</li> <li>• Elektronische Kommunikationsmedien (Telefonie, Email, Social Media)</li> </ul>

© Input Consulting

### 3.3 PROZESSDIGITALISIERUNG: INTERNE PROZESSE UND BETRIEBSABLÄUFE

In der Hotellerie spielen digitale Technologien in vielfältiger Weise eine Rolle für interne Prozesse und Betriebsabläufe, wofür der Begriff der „Prozessdigitalisierung“ geprägt wurde. In den in diese Studie einbezogenen Unternehmen werden vielfältige Beispiele angeführt, in denen digitale Technologie zur Steuerung von betrieblichen Abläufen und Geschäftsprozessen eingesetzt wird.

#### Hotellerie

Die Digitalisierung der Prozesse und betrieblichen Abläufe orientiert sich den Ausführungen der befragten Betriebsräte und Arbeitgebervertreter zufolge in erster Linie an den Bedürfnissen und Interessen des Gastes. Demnach werden vor allem jene Vorgänge digital umgesetzt, die im Zusammenhang mit Onlinebuchungen und Reservierungen stehen. Dies umfasst die Buchungsplattformen einschließlich der digitalen Zahlungsmöglichkeiten. Zudem werden die Arbeitsabläufe im Service durch elektronische Kassen-, Bestell- und Bezahlungssysteme digital unterstützt. Darüber hinaus werden auch die Feedbacksysteme, die zur Abgabe von Bewertungen genutzt werden können, mittels entsprechender Onlinetools umgesetzt (Social Media, Bewertungsmöglichkeit auf der Hotelwebsite). Hinzu kommen Systeme digitaler Sicherheitstechnik (Zugangscodes für Zimmer). Teilweise im Test befinden sich Systeme zum digitalen Check-In (der in Deutschland aufgrund der Bestimmungen des Meldegesetzes beschränkt ist, der aber international bereits angeboten wird).

Daneben werden in vielen Hotels digitale Tools, d.h. Software zur Einsatzplanung der Beschäftigten verwendet, mit dem Ziel einer Allokation der vorhandenen Personalressourcen entlang der Bedarfe, wodurch sich einerseits die Effizienz der Personal-(einsatz-)planung steigern lässt,

andererseits aber auch vor dem Beschäftigungsaspekt Personalengpässe ebenso wie -überhänge leichter erkennbar werden. Nach den Intervieweindrücken ist der Einsatz digitaler Dienstpläne jedoch nicht verpflichtend, sondern er kann abteilungsbezogen entschieden werden. In größeren Hotels kommen digitale Dienstpläne häufiger zum Einsatz als in kleineren, da die Implementierung der Programme Kosten verursacht, die den Einsatz für kleinere Häuser nicht attraktiv erscheinen lassen. Es gibt aber auch große, international agierende Hotelketten, die gänzlich auf den Einsatz digitaler Programme zur Dienstplangestaltung verzichten. Darüber hinaus werden auch verschiedene digitale Instrumente der Mitarbeiterkommunikation genutzt (Yammer, Email, mobile Medien wie Messenger, WhatsApp, Skype for Business etc.), wobei, wie es ein befragter Arbeitgebervertreter formuliert, die Schwierigkeit darin bestehe, den Überblick über die Vielzahligen Kommunikationsmedien zu behalten.

Neben der Dienstplangestaltung werden noch weitere Prozesse und Abläufe inzwischen digital unterstützt. Im Servicebereich kommen digitale Bestell- und Kassensysteme zum Einsatz. Auch die Rechnungslegung für die Gäste verläuft inzwischen voll automatisiert. Zudem bietet die Möglichkeit von Big Data-Auswertungen die Chance, die Kundenansprache und den Service zu optimieren. Teilweise werden die digitalen Auswertungen mit Datenbeständen, die in der Vergangenheit in Excel-Tabellen angelegt wurden, verknüpft.

Jedoch haben sich in der Praxis nicht alle digitalen Anwendungen durchgesetzt bzw. als erfolgreich erwiesen. Teilweise wurden Technologien auch wieder abgeschafft. Als Beispiel wird ein Modul zum Selbstcheck im Zimmerservice angeführt, das eine Meldung absandte, wenn ein Zimmer gereinigt wurde und wieder bezugsfertig ist. In dem betreffenden Hotel habe es aber aufgrund der Fremdvergabe des Housekeepings Qualitätsprobleme gegeben, wodurch aufwändige Nachkontrollen durch Beschäftigte des Hotels nötig wurden.

Gerade in kleineren Häusern sei die Digitalisierung aber nach dem Eindruck der befragten Personen noch nicht weit fortgeschritten, wenn als Maßstab der zwischenzeitlich erreichte technologische Entwicklungsstand angelegt wird.

*„Es ist eigentlich noch nicht so digitalisiert.“ (Expertin Hotel)*

## **Reiseveranstalter**

Im Bereich der Reiseveranstalter bezieht sich die Digitalisierung von Prozessen und betrieblichen Abläufen in erster Linie auf die Buchungs- und Reservierungsprozesse, die zwischenzeitlich voll automatisiert über unternehmenseigene Buchungstools oder über Plattformen von Partnerunternehmen (Leistungsträger) erfolgen. Bei Buchungen, die über die über die Buchungsmaschine realisiert werden, werden teilweise digitale Unterstützungsmöglichkeiten in Form von ChatBots, Smart Keys oder Pop-up-Fenstern angeboten, die den Kunden durch den Buchungsprozess führen.

Damit zusammenhängend verlaufen auch die Prozesse im Einkauf und Vertrieb digital, da der Zugriff über die virtuellen Buchungssysteme der jeweiligen Leistungsträger erfolgt.

Einige Reiseveranstalter nutzen im Kontext der Digitalisierung von Betriebsabläufen auch Tools zur Steuerung der Arbeitseinsatzplanung („Workforce Management“). Der Einsatz derartiger

Module unterliegt jedoch der Mitbestimmung der Betriebsräte. Trotz der standardisierten Zuweisung von Arbeitsaufgaben haben die Beschäftigten ein gewisses Maß an Autonomie hinsichtlich der Wahl ihrer Tätigkeiten, indem sie in Abstimmung mit dem Team bestimmte Arten von Kundenanfragen (Email, Telefonie) auswählen können.

Die Kehrseite solcher Formen der Prozessdigitalisierung wird in steigenden Kontrollmöglichkeiten gesehen, die gleichsam das Interesse der Unternehmen steigern, die verfügbaren Daten im Hinblick auf das Mitarbeiterhandeln hin auszuwerten.

Wie von einem Geschäftsreiseveranstalter berichtet wird, hat sich der Umgang mit EDV zwischenzeitlich auch stark weiterentwickelt. Während früher in der Regel „Insellösungen“ in der IT vorherrschten, verfüge man heute über ein „globales Netzwerk“, in dem sämtliche PCs des Unternehmens weltweit verkoppelt sind.

Für die Frage, inwieweit bzw. in welchem Ausmaß die Prozesse und Betriebsabläufe digitalisiert sind, seien zudem die Kundenanforderungen relevant. Demnach gebe es Unterschiede hinsichtlich des Digitalisierungsgrades zwischen dem Privat- und dem Geschäftsreisesegment, da es vor allem Geschäftsreisenden vielfach „egal“ sei, „von wem sie betreut werden“ (Expertin Reiseveranstalter). Demnach sei im Geschäftsreisesegment der Bedarf an persönlicher Betreuung und Beratung geringer, weshalb auch das Potenzial zur Digitalisierung der Prozesse und Betriebsabläufe größer und kundenseitig akzeptierter sei. Umgekehrt sei aber dadurch die Zuordnung von Beschäftigten zu Kunden durch das cloudbasierte Buchungssystem ortsunabhängig möglich, die Digitalisierung des Buchungsprozesses trägt insofern auch zur Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes bei. Im Ergebnis bewirkt die Prozessdigitalisierung eine Zentralisierung der Leistungserbringung „in der Cloud“ bei einer simultanen räumlichen Entgrenzung der Dienstleistungserbringung.

Auch bei den Reiseveranstaltern verläuft die unternehmensinterne Kommunikation digital unterstützt, indem Programme zur Kommunikation (Skype for Business) und zum Dokumentenaustausch (Filesharing) genutzt werden. Die Herausforderung bestünde, wie auch aus der Hotellerie berichtet, darin, den Überblick über die Vielzahl an Kommunikationskanälen zu behalten.

*„Wie kommuniziere ich, dass tatsächlich alle das mitbekommen? Wenn ich fünf verschiedene Kanäle habe, dann ist das auch für den Kollegen schwierig, wo finde ich welche Infos, die ich brauche?“ Das ist auch eine Frage der Zusammenarbeit und eine große Herausforderung, zu sagen, welche Info wohin gehört und wie ich sie verlinke.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreise)*

## 3.4 BIG DATA

### Hotellerie

Die Sammlung und Auswertung von Kundendaten mit der Intention der gezielten Kundenansprache und der Wissensgenerierung hinsichtlich der Bedürfnisse und Vorlieben von Gästen ist nach Auskunft der Befragten in der Hotellerie derzeit eines der wichtigsten Themen im Zusammenhang mit Digitalisierung. Die Gästedaten würden zur gezielten Ansprache genutzt mit dem Ziel, eine „kritische Belegungsgröße“ (Experte Hotel) zu erreichen. Der Datenpool („Data Lake“) ist dabei an die Unternehmenszentrale angebunden, wo auch die IT-Fachkräfte und Datenanalysten angesiedelt sind. Als Herausforderung wird beschrieben, dass es mitunter schwierig sei,

eine einheitliche Systemlandschaft zu schaffen. Dies sei gerade bei Franchisenehmern nicht immer einfach, die oft eigene, vom Franchisegeber abweichende EDV-Systeme nutzen. Bezogen auf Deutschland bestünde die Aufgabe darin, die unterschiedlichen Systeme mit unterschiedlichem Dateninput und -output zu harmonisieren. International kämen unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. im Steuerrecht) erschwerend hinzu.

*„Big Data ist für uns der wichtigste Faktor im Moment, weil wir feststellen, dass wir Digitalisierung da für uns nutzen können und auch die agilen Kanäle nutzen müssen, um einfach eine kritische Belegungsgröße zu erreichen. [...] Der Gast übernachtet bei uns und da möchten wir so viel wie möglich über ihn wissen, um ihm auch einen guten Service bieten zu können. Und das ist das, worauf es am Ende hinausläuft.“ (Experte Hotel)*

Aus diesem Zitat eines Arbeitgebervertreters wird die Zielsetzung deutlich, auf die mit Big Data-Auswertungen hingewirkt werden soll. Sie besteht in der Abgrenzung von der Konkurrenz durch qualitativ hochwertigen Kundenservice, der als Marktvorteil betrachtet wird. Dabei ließe sich die Servicequalität umso mehr verbessern, je mehr über die Wünsche und Bedarfe der Gäste bekannt ist und je individueller sie angesprochen werden können. Daraus resultiere aber auch ein Widerspruch zur Standardisierung im Angebot, das mit der Implementierung digitaler Technologie erreicht werden soll. So soll auf individuelle Kundenwünsche eingegangen werden können, indem ein durch digitale Technologie stärker standardisiertes Angebot unterbreitet wird. Dieser Widerspruch lässt sich jedoch nur dann auflösen, wenn die Kunden ein individuelles Angebot bevorzugen, das im standardisierten Leistungsspektrum eines Hotels verfügbar ist. Die Aufgabe einer gezielten individualisierten Kundenansprache besteht dann darin, dem Kunden Standardleistungen als individuell nach seinen Bedürfnissen auf ihn zugeschnittene Leistung zu verkaufen.

**Abbildung 8: Individualität und Standardisierung bei Kundenbedürfnissen**



© Input Consulting

Als Kehrseite der Big Data-Auswertungen werden die umfassenden Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten gesehen. Aus der Perspektive eines befragten Betriebsrats würden – sowohl bezogen auf Gäste als auch auf Beschäftigte – „auf Schritt und Tritt“ Daten gesammelt.

## Reiseveranstalter

Bei den in der Studie betrachteten Reiseveranstaltern ist die Praxis des Sammelns und Auswertens von Kundendaten unterschiedlich stark entwickelt und ausgeprägt. Wie aus mehreren Unternehmen berichtet wird, befinde sich der Umgang mit dem Thema Big Data noch in den Anfängen, da entsprechende Auswertungen zum einen rechtlich reglementiert und zum anderen die EDV-technischen Voraussetzungen noch nicht hinreichend ausgereift sind. Das Thema sei dennoch im Fokus und wird als in seiner Bedeutung zunehmend bewertet. Bei anderen Unternehmen ist das Vorgehen bei der Auswertung großer Datenmengen bereits fortgeschrittener, indem die Kundeninformationen zum einen intern zur Erstellung passgenauer Angebote und speziell im Geschäftsreisesegment extern zur Weitergabe von Auswertungen über die Dienstreiseaktivitäten der Beschäftigten von Kundenunternehmen genutzt werden. Das Ziel wird jedoch immer in der optimalen Betreuung der Kunden über den gesamten Reiseprozess gesehen, indem auf einer verlässlichen Datengrundlage Marketingmaßnahmen initiiert und Angebote erstellt werden können.

*„Wir sind ja ein Geschäftsreiseunternehmen und da kommen ja viele Kunden, die von uns natürlich auch Auswertungen bekommen, wo ihre Mitarbeiter was machen, wie lange sie weg sind usw., und natürlich werden dann umfangreiche Datensammlungen angelegt. Und die werden natürlich auch intern von uns benutzt, um Sachen dann festzustellen, um dann Empfehlungen im Geschäftsreisemarkt dann auch zu verarbeiten.“ (Experte Reiseveranstalter Geschäftsreise)*

Im Privatreisesegment wird dem Thema Big Data kaum weniger Bedeutung beigemessen, indem Informationen zur bisherigen Buchungshistorie der Kunden und zu ihren Präferenzen ausgewertet und zum Zwecke individualisierter Marketingmaßnahmen aufbereitet und entlang der Reiseprozesskette ausgespielt werden.

*„Es ist schon ein Ansatz, auch Kundendaten zu sammeln und dann entsprechend die Kundenbetreuung mit Mailings etc. vorab, während der Reise, nach der Reise, mit Erzählungen für einen Urlaub in einem Jahr usw. zu betreiben. Sowas soll natürlich alles systembasiert irgendwann laufen.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Aus Arbeitgeberperspektive wird ebenso auf die Bedeutung von Big Data-Auswertungen für das Customer Relations Management (CRM) hingewiesen. Mit entsprechenden Marketingaktivitäten wird das Ziel verfolgt, Kundenbindung zu erzeugen. Dabei geht es vor allem darum, Rückschlüsse auf das zukünftige Kaufverhalten der Kunden ziehen zu können. Jedoch werden auch von den befragten Arbeitgebervertretern noch Entwicklungspotenziale bei der systematischen Aufbereitung und Auswertung großer Datenmengen erkannt.

*„Aus dem im CRM gespeicherten Daten die richtigen Rückschlüsse auf das künftige Kaufverhalten des Kunden zu ziehen, das ist etwas, dem wir uns widmen und wo wir ehrlicher Weise schon ein bisschen weiter sein sollten, als wir es heute sind.“ (Experte Reiseveranstalter)*

## 3.5 EIGEN- UND FREMDVERTRIEB

Betrachtet man die aktuellen Entwicklungen auf dem Tourismusmarkt, dann wird ersichtlich, dass sich infolge der Digitalisierung neue Anbieter auf dem Markt etabliert haben, deren Geschäftsmodell auf die Vermittlung touristischer Leistungen (Reise, Übernachtung, Gesamtpakete) fokussiert sind und die für ihre Vermittlungsleistungen Gebühren erheben, die von den Leistungsträgern bzw. den Kunden zu entrichten sind. Die klassischen Anbieter der Hotellerie

und der Reiseveranstalter haben den Intervieweindrücken zufolge ein ambivalentes bis ablehnendes Verhältnis zu solchen Plattformanbietern, da sie einerseits als Konkurrenten wahrgenommen werden und sich negativ durch die zu zahlenden Vermittlungsentgelte im Geschäftsergebnis niederschlagen, sie zum anderen aber vor allem im Internet für Marktpräsenz sorgen und daher nicht übergangen werden können. Gleichwohl betreiben die Unternehmen Anstrengungen dahingehend, den Vertrieb über firmeneigene Buchungs- und Vermittlungskanäle zu absolvieren, um die entstehenden Gebühren einsparen zu können.

## Hotellerie

Die Befragten aus der Hotellerie äußern ein überwiegendes Interesse an der Nutzung unternehmenseigener Vertriebskanäle infolge des Kostenaspekts. Dabei werden auch die Marketingmaßnahmen darauf ausgerichtet, die (potenziellen) Gäste auf firmeneigene Buchungsportale zu leiten.

*„Das Unternehmen hat das Interesse, das alles natürlich nicht in den Fremdvertrieb zu geben, sondern es im Eigenvertrieb zu lassen. Das ist auch überwiegend der Fall durch diese eigenen Webseiten, aber es gibt natürlich immer noch Fremdvertrieb in Form von den Portalen.“ (Experte Hotel)*

Wegen ihrer Marktpräsenz gelten die Vermittlungsportale jedoch inzwischen als unverzichtbar, da sie für weltweite Sichtbarkeit der Häuser sorgen. Daher würde vielfach nach der Prämisse verfahren, den Fremdvertrieb nur dann einbeziehen zu wollen, wenn er einen Zusatznutzen bringt. Dies sei vor allem dann der Fall, wenn in Monaten mit geringer Auslastung über die Buchungsplattformen zusätzliche Gäste in die Hotels gebracht werden können.

*„Man predigt vom Unternehmen nach unten in die Häuser, so gut es geht auf die Plattformen zu verzichten, aber in bestimmten Monaten musst du einfach auf Booking.com und HRS zurückgreifen, weil sonst kriegst du deinen Umsatz und dein Budget nicht.“ (Experte Hotel)*

Ähnlich wird hinsichtlich des Verhältnisses von Eigen- und Fremdvertrieb auch von der Arbeitgeberseite argumentiert, indem die bei Portalbuchungen entstehenden Vermittlungsgebühren negativ bewertet werden.

*„Was negativ ist, ist eine Verschiebung der Buchungswege. Früher haben wir klassisch Reisebürobuchungen gehabt und Direktbuchungen. Und heute über Marken Booking.com, Expedia haben wir eine Verschiebung der Buchungswege und wir haben heute Buchungen, die wir früher kostenlos bekommen haben oder über unseren eigenen Salesapparat generieren konnten, für die wir heute pro Buchung eine Kommission zahlen. Und das ist definitiv eine Negativentwicklung für uns.“ (Experte Hotel)*

## Reiseveranstalter

Auch im Segment der Reiseveranstalter haben sich zwischenzeitlich Plattformanbieter etabliert, die eine Konkurrenz zu den etablierten Unternehmen bilden. Die Auswirkungen werden dabei zwischen dem Privat- und dem Geschäftsreisesegment unterschiedlich wahrgenommen. Während es für Privatreisen Plattformen gibt, seien für Geschäftsreisen kaum Auswirkungen erkennbar. Dies wird auf die technologische Kopplung der EDV des Reiseveranstalters mit jener des



Kunden zurückgeführt, sodass Buchungen ausschließlich über die unternehmenseigenen Kanäle realisiert werden könnten. Der Eigenvertrieb gilt jedoch auch hier als der zu bevorzugende Vertriebsweg, da man „Herr über die eigenen Daten“ (Experte Reiseveranstalter Geschäftsreisen) sei und über diesen Kanal auch zur Markenbildung bzw. zum Branding beitragen könne. Zudem hätte man als „klassischer Dienstleister“ kein Produkt, das man vertreiben würde („wir haben ja nix“), sondern das Produkt bestehe in der Vermittlung von Leistungen der Hersteller (Übernachtungen, Autos, Flugzeuge). Die Leistung bzw. das Produkt eines Geschäftsreiseveranstalters bestehe in der „Reisekostenabrechnung“ sowie in der „Buchungsmaschine“.

Aus Arbeitgebersicht wird ergänzt, dass bei der Nutzung fremder Vertriebskanäle die Daten der Kunden nicht zugänglich sind und daher Kundenbindungsstrategien nicht greifen können.

*„Wir bekommen die Kundendaten wie Email oder Telefonnummer in den aller-, allermeisten Fällen nicht weitergereicht vom Fremdvertriebspartner, d.h. diese Kunden können wir nur seltenst kontaktieren, weil wir die Daten einfach nicht haben, bis auf ggf. Adressdaten. D.h. unsere ganzen Kundenbindungsstrategien können wir erst einmal nur durchgehend in den eigenen Vertriebskanälen ausspielen.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Das Argument der Kontrolle über die Vertriebskanäle wird auch von Betriebsräten gestützt. Das Problem wird dabei teilweise aber weniger in den Vermittlungsgebühren gesehen, sondern vielmehr im Kontrollaspekt.

*„Der Vertrieb, den man kontrollieren kann, ist wichtig für den Geschäftserfolg.“ (Experte Reiseveranstalter)*

### **3.6 DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass der Einsatz digitaler Technologien aus dem Tourismus inzwischen kaum mehr wegzudenken ist. Die Gründe liegen zum einen an den geänderten Kundenbedürfnissen, die sich zunehmend durch die Nutzung des Internets zu Informations- und Buchungszwecken verändern und folglich Anpassungsreaktionen der Anbieter touristischer Leistungen nach sich ziehen, indem die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die digitale Kundenkommunikation geschaffen werden. Zum zweiten folgt die Verbreitung digitaler Technologie auch einem unternehmerischen Kosten-Nutzen-Kalkül, indem durch digitale Anwendungen Rationalisierungseffekte durch Standardisierung und Zentralisierung erreicht werden können. Dieser Aspekt steht in der Wahrnehmung nicht weniger Betriebsräte im Vordergrund, wenn es um deren Einschätzung zur generellen Auswirkung der Digitalisierung geht.

In den Interviews, die im Rahmen dieser Studie geführt wurden, stand explizit auch die Frage im Zentrum, ob es in den Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie gibt, d.h. es wurde eruiert, inwieweit die digitale Entwicklung einer strategischen Planung folgt oder ob eher nach dem „Trial-and-Error-Prinzip“ Marktbeobachtungen hinsichtlich der technologischen Standards erfolgen, auf deren Basis einzelne Technologien implementiert werden.

## Hotellerie

Der gewonnene Eindruck aus den Interviews lässt vermuten, dass die Digitalisierung in den wenigsten Fällen strategisch eingebunden ist, sondern dass zumeist situativ nach auf dem Markt verfügbaren bzw. von der Konkurrenz genutzten Angeboten Ausschau gehalten wird, die dann ggf. im eigenen Unternehmen implementiert werden. Wenn es Strategien im Bereich der Digitalisierung gibt, dann seien diese zumeist nicht transparent. Zudem seien strategische Entscheidungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer Entscheidungen auf Konzernebene, weshalb man als lokaler Standort kaum Mitsprachemöglichkeiten habe. Dies gelte umso mehr, je internationaler eine Hotelkette agiert.

*„Also es gibt keine Entscheidung in Deutschland, die eigenständig ist zu IT-Fragen. Keine. Die dürfen zwar sagen, was sie gerne hätten, aber sie dürfen nicht entscheiden.“ (Experte Hotel)*

Einige der befragten Betriebsräte bringen als Besonderheit in Deutschland die betriebliche Mitbestimmung an, die dazu führe bzw. genutzt würde, bestimmte Entwicklungen, die im Ausland umgesetzt werden, durch die Wahrnehmung der Regulationsfunktion von Betriebsräten zu unterbinden, sofern negative Auswirkungen auf Beschäftigte nicht ausgeschlossen werden können. Dies führe dazu, dass Konzernstrategien mit Digitalisierungsbezug nur zeitverzögert oder unvollständig greifen können. Aus Betriebsratsicht wird in diesem Kontext ein Spannungsverhältnis zwischen digitalisierungsfreundlichem Risiko und schützender Abwehr offensichtlich, das durch die defensive Zustimmung in Form betrieblich ausgehandelter Regularien aufzulösen versucht wird. Als Erfolg versprechend hat sich die Pilotierung bei der Anwendung digitaler Technologien erwiesen, wonach die flächendeckende Einführung einer Anwendung erst nach absolvierter Testphase in ausgewählten Bereichen erfolgt.

Ein befragter Arbeitgebervertreter berichtet dagegen von der genauen Planung der Anwendung digitaler Technologien in Form eines „Digital Plans“, für dessen Umsetzung eigens eine entsprechende Führungsposition geschaffen wurde. Es wurde ein Arbeitsplan in mehreren Schritten verabschiedet, der u.a. die Schaffung einer einheitlichen Systemlandschaft, die Erzeugung eines „Big Data Lake“, die „Gästeexperience“ oder Prozesse für Beschäftigte beinhaltet. Zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie würde auch externe Expertise genutzt, da sich das Umfeld fortlaufend ändere. Mit der Umsetzung des Digital Plan seien auch betriebliche Reorganisations- und Umstrukturierungsprozesse verbunden. Zudem gebe es auch ein „engmaschiges Controlling“ des Digitalisierungsprozesses.

*„Wir haben ein ganz enges Controlling, weil ja auch ein Return on Investment erwartet wird, ganz klar. Wir wissen, dass das Investment notwendig ist, aber das Geld muss halt irgendwo verdient werden. [...] Und wir haben einige Projekte aus dem Digital Plan auch schon wieder gestrichen, weil wir festgestellt haben, dass wir dort Geld verbrennen.“ (Experte Hotel)*

## Reiseveranstalter

Die Einschätzung, dass die Implementierung digitaler Technologien in der Regel keiner umfassenden Gesamtstrategie folgt, wird mehrheitlich auch von den Befragten aus der Branche der Reiseveranstalter geteilt. Es sei zwar erkennbar, dass die technologische Entwicklung mit dem Ziel betrieben würde, den Onlinevertrieb zu verbessern, indem Kunden entsprechende Anreize

zur Onlinebuchung geliefert würden. Dennoch sei es häufig so, dass dezentral jeder „sein eigenes Süppchen kochen“ würde und mögliche Synergien ungenutzt blieben.

*„Es gibt insofern eine Digitalisierungsstrategie, dass man sagt, man will diesen Bereich Onlineportale ausbauen oder die Systeme, die dahinterliegen so verbessern, dass der Kunde einen Anreiz hat, bei uns zu buchen. Und da gibt es natürlich auch eine Umsetzungsstrategie, was wann passiert.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

*„Wenn wir jetzt Teilbereiche des Unternehmens nehmen, hat jeder so seine eigene kleine Digitalisierungsstrategie und jeder muckelt da für sich dran rum. Das hat mitunter das Problem, dass Bereiche nicht wissen, was der nächste Bereich tut und dass man Synergien, die man eigentlich nutzen könnte, nicht nutzt, weil da jeder so sein eigenes kleines Fürstentum betreibt.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Die im Bereich der Reiseveranstalter typische dezentrale Unternehmensorganisation (viele Standorte, wegfallende und neu hinzukommende Unternehmensbereiche) habe mitunter auch den Effekt, dass die digitalen Entwicklungen zwar strategisch eingebunden, jedoch nicht hinreichend zentral gesteuert würden. Aus der Perspektive eines Befragten würde es vielfach an einem „Oberkoordinator“ fehlen, der dafür Sorge trägt, die „vielen guten Ideen“ zu bündeln.

Anderen Berichten zufolge gebe es zwar eine „Entwicklung“, aber keinen „Plan“. Die Aktivitäten, die auf dem Feld der Digitalisierung umgesetzt werden, seien jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sie zum unternehmerischen Ziel einer verstärkten Zentralisierung beitragen. Zentralisierung sei das Ziel, Digitalisierung der Weg. Durch den Einsatz digitaler Technologien sei es möglich, die Geschäftsaktivitäten auf wenige große Standorte zu konzentrieren und kleinere Standorte zu schließen. Diese Form der Rationalisierung gehe auch mit einem Abbau von Beschäftigung einher.

*„Der Plan ist Zentralisierung. Wir haben ja im Moment noch sehr viele Büros. Der erklärte Plan im Zuge von Digitalisierung ist, dass es nur noch wenige Großstandorte geben soll.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

Hinzu kommt, wie aus einem anderen Unternehmen ergänzt wird, dass „die Suche nach Angeboten, die die Anforderungen des Kunden erfüllen“, bei der Implementierung digitaler Technologien im Vordergrund stehe. Während Geschäftsreisende demnach stärker an schneller und unkomplizierter Abwicklung interessiert seien, hätte für Privatreisende die individuelle Beratung durch persönliche Ansprechpartner einen größeren Stellenwert.

Primär würde das Ziel des Einsatzes digitaler Technologien in der Automatisierung von Tätigkeiten und damit in der Nutzung von Rationalisierungspotenzialen bestehen, die aufgrund von Effizienzgewinnen für die Unternehmen erzielt werden könnten.

*„Darauf läuft es hinaus, das ist die Strategie. Das Unternehmen möchte immer mehr automatisieren und digitalisieren in dem Sinne. Vieles ist schon digital, aber vor allem geht's um Automatisierung, dass die gesamte Reisekalkulation, die Zusammenstellung der Reise, die Abwicklung mit dem Kunden, alles digitalisiert wird.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Zudem sei hinsichtlich der Digitalisierungsstrategie zwischen der Kunden- und der Beschäftigtenperspektive zu unterscheiden. Liegt der Fokus auf dem Kunden, würde sich das Angebot an digitalen Interaktionsmöglichkeiten nach der Nachfrage richten. Wenn eine Nachfrage nach direkter Kommunikation (analog) besteht, würde diese vom Unternehmen ermöglicht, jedoch würden die im Vergleich zur digitalen Kommunikation höheren Kosten auf den Kunden übertra-

gen. Liegt der Fokus der Digitalisierung auf den Beschäftigten, würde in aller Regel eine Standardisierung angestrebt (z.B. Office 365 für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

*„Natürlich, für die Mitarbeiter gibt es schon eine Entscheidung, wir gehen jetzt von Office 2010 auf Office 365, das dann schon. Aber im Kundenbereich ist das halt anders. Da bestimmen letztlich die Kunden, was wir da machen.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

Mit Perspektive auf die Kunden bestünde die Strategie letztendlich darin, „strukturierte Aufträge“ zu erhalten, die ohne weitere Zuarbeit des eigenen Personals digital verarbeitet werden können. Um die Kunden zur Nutzung der digitalen Reservierungs- und Buchungsmöglichkeiten zu bewegen, werden von Reiseveranstaltern auch selektive Anreize gesetzt, indem eine Verhaltenssteuerung über den „Preis“ erfolgt (günstigere Konditionen bei Onlinebuchungen) und für die klassischen Buchungskanäle (Telefon, Emailanfragen), bei denen die Durchführung der Buchung durch das Personal des Reiseveranstalters erfolgt, Mehrkosten veranschlagt werden.

Wie sowohl aus dem Segment der Privat- als auch der Geschäftsreiseveranstalter berichtet wird, liegt der Fokus der Digitalisierung auf den Bedürfnissen des Kunden. Demnach wünschten Businesskunden eine schnelle und unkomplizierte Abwicklung und empfänden persönliche Ansprachen als zeitraubend. Daher sei für diese Klientel beispielsweise die mobile App besonders interessant. Im Privatkundensegment hätte dagegen das Interesse an individueller Beratung durch persönliche Ansprechpartner ein stärkeres Gewicht. Aufgrund der höheren Rationalisierungspotenziale im Bereich Geschäftsreisen aufgrund der Automatisierung von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten gilt dieser auch als anfälliger für Maßnahmen des Personalabbaus (Substituierung von menschlicher Arbeit durch digitale Technologie).

Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass die Fokussierung der Unternehmen auf das Onlinegeschäft kein Phänomen der letzten Jahre ist, sondern es habe, wie von einem Reiseveranstalter berichtet wird, bereits ab Ende der 1990er Jahre intensive Bestrebungen gegeben, die Kunden von der Buchung von Reiseleistungen über das Internet zu überzeugen, die aber nur mäßig erfolgreich waren. Aktuell liegt der Anteil der Onlinebuchungen in Deutschland bei etwa 30 Prozent (mit steigender Tendenz), was aber verglichen mit anderen Ländern ein eher niedriger Wert ist. Nach Schilderung eines Befragten sei Deutschland ein Sonderfall, der sich durch eine vergleichsweise hohe Dichte an stationären Reisebüros auszeichnet. Im Gegensatz dazu liegt die Onlinequote bei den Buchungen in Skandinavien bei ca. 80 Prozent, was mit den teils großen Entfernungen zu den Reisebüros aufgrund der niedrigen Reisebürodichte begründet wird. Auch in den Niederlanden läge die Onlinequote höher wegen einer höheren Onlineaffinität der Kunden. Wiederum anders gelagert ist die Situation in England, wo der Reisebüromarkt im Gegensatz zu Deutschland nicht liberalisiert ist und die Situation daher von Segmentierung und Spezialisierung geprägt ist. Daher müsse, wer Anbieter A buchen möchte, auch ein Reisebüro von Anbieter A besuchen. In Deutschland werden in den meisten Reisebüros die Angebote verschiedener Reiseveranstalter vertrieben. Aus der Perspektive des einzelnen Reiseveranstalters sei auch vor dem Hintergrund der digitalen Vernetzung die strategische Kooperation mit den unabhängigen Reisebüros ein entscheidender Erfolgsfaktor.

*„Da gibt es auch Strategien zur Digitalisierung im Vertrieb, die versuchen, diese stationären Reisebüros einzubeziehen. Also da wird diesen Reisebüros angeboten, dass sie z.B. über unsere Kundendaten usw. gezielte Marketingmaßnahmen ausführen können, damit die auch davon profitieren können und dass es quasi als Partnerschaft gemacht wird.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Aus Arbeitgebersicht steht unter strategischen Gesichtspunkten die Kostenersparnis im Vordergrund, die sich auf dem digitalen Vertriebsweg im Vergleich zum Offlinevertrieb generieren lässt. Zudem trägt die Standardisierung von Leistungen ebenso zur Erzielung positiver Kosteneffekte bei wie die Standardisierung von internen Prozessen. Aus einem großen, im Privatreise-segment aktiven Unternehmen wird davon berichtet, dass eine Strategie vorhanden ist, die von konzernweiten IT-Verantwortlichen gesteuert und mit Blick auf die Kundenbeziehungen mit einem Customer Relations Management begleitet wird. Dabei sei auch Rücksicht auf die jeweiligen „Quellmärkte“ zu nehmen, weil sich die rechtlichen Rahmenbedingungen des Einsatzes digitaler Technologien länderübergreifend stark unterscheiden können. So seien – ohne konkret zu werden – die nordeuropäischen Länder und England bereits „auf ganz anderen Spielwiesen unterwegs“.

*„In der Reiseindustrie herrscht der Glaube daran, da wir eine Dienstleistung verkaufen, dass digitale Vertriebswege einen Vorteil in der Kostenbelastung bieten im Vergleich zu den Offlinevertriebswegen. Und momentan ist es so, dass der Glaube bestätigt wird.“ (Experte Reiseveranstalter)*

*„Natürlich wollen wir unseren digitalen Auftritt gegenüber den Kunden verstärken und besser werden. Um weiter auch effizienter und günstiger zu produzieren, stellt sich die Frage, inwieweit standardisiere ich und ja, verschlanke ich auch die internen Prozesse und wie weit kann ich digitale Technologien dazu nutzen, um hier schneller und effizienter zu werden.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

# 4. FOLGEWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG FÜR BRANCHE UND UNTERNEHMEN

Im nun folgenden Kapitel werden die Folgewirkungen der Digitalisierung für die Tourismusbranche insgesamt sowie die Unternehmen der Hotellerie und der Reiseveranstalter diskutiert. Dabei werden sowohl positive als auch negative Aspekte aus Sicht der in der Studie befragten Akteure beleuchtet.

## 4.1 VERÄNDERUNGEN IN DER TOURISMUSBRANCHE DURCH DIGITALISIERUNG

Das Informationszeitalter ist längst schon in der Tourismusbranche angekommen. Informationen können sowohl als Ressourcen als auch als Produkte in digitaler Form hergestellt, verarbeitet, gespeichert und übertragen werden. „Informationen weisen dabei das Phänomen auf, dass sie sich nicht verbrauchen, was folglich dazu führt, dass sich die Informationsmenge stetig vergrößert“ (Landvogt 2017, S. 13). Technologische Entwicklungen gelten dabei als Treiber der Digitalisierung, etwa in Form von Computertechnologien, Telekommunikationsnetzwerken, Internet, Cloud Computing, Big Data, Social Media und mobilen Technologien. Einer Analyse von Landvogt zufolge sind vor allem die zehn nachfolgend aufgeführten technischen Entwicklungen als Treiber der Digitalisierung zu betrachten (ebd., S. 14–22):

Tabelle 3: "Treiber" der Digitalisierung

Technologische Voraussetzungen	Anwendungsbasierte Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechnerleistung</li><li>• Kommunikationstechnologien</li><li>• Internet</li><li>• Cloud Computing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Netzwerke</li><li>• Soziale Medien</li><li>• Big Data</li><li>• Internet der Dinge</li></ul>

Quelle: Landvogt 2017, S. 14–22; eigene Darstellung

Der Beginn der technologischen Entwicklung der Digitalisierung wird auf die 1940er Jahre datiert, als die ersten Digitalrechner entstanden und sich aufgrund der beliebig hohen Rechenleistung und den universellen Einsatzmöglichkeiten gegen die analogen Rechner durchgesetzt haben. Als zentraler Grundpfeiler der Digitalisierung gilt das Internet als weltweites Computernetz, worüber sich Netzwerkeffekte generieren lassen. Basierend auf dem Internet und den mobilen Technologien (Smartphones, mobile Apps) konnte sich in der Folge eine Vielzahl an sozialen Medien entwickeln, die zur Vernetzung sowie zum Austausch medialer Inhalte (Texte, Bilder, Audio- und Videodateien) genutzt werden können. Das Aufkommen der mobilen Technologien führte schließlich dazu, dass die Informationsbeschaffung über das Internet beliebig zu jeder Zeit und an jedem Ort möglich wurde. Mit der technologischen Entwicklung wuchs auch die Rechnerleistung, die Speicherkapazitäten stiegen und die Übertragungsmöglichkeiten wurden

verbessert (Breitbandinternet). Damit konnte sich das Cloud Computing zur zentralen Technologie der digitalen Transformation entwickeln und bildete das Rückgrat von digitalen Geschäftsmodellen und -prozessen. Mit fortschreitender Digitalisierung werden immer größere Datenmengen generiert, die dank gesunkener Kosten für Speichermedien nahezu unbegrenzt zur Verfügung stehen. Somit treiben die Nutzungspotenziale von Big Data hinsichtlich der Optimierung von Prozessen, des Erkennens von Markttrends und der individualisierten Kundenansprache die Digitalisierung weiter voran.

Im Tourismus haben die Treiber der Digitalisierung ebenso ihre Wirkung entfaltet. Aufgrund seiner Zugehörigkeit zum Dienstleistungssektor spielen Informationen hier eine besondere Rolle. Demnach sei „die Anwendung von Informationstechnologie im operativen Geschäft kritisch für Wachstum und Erfolg“ (ebd., S. 23). Historisch betrachtet blieb der Einsatz von Computern aufgrund der enormen Kosten der ersten kommerziellen Großrechner zunächst den Fluggesellschaften vorbehalten, 1960 nahm das von American Airlines gemeinsam mit IBM entwickelte Reservierungssystem SABRE seinen Betrieb auf. Bald darauf durchdrang das System als Computer-Reservierungssystem die gesamte Reisebürobranche. Die rasante Entwicklung auf dem Gebiet der Rechenleistung bei gleichzeitigem Verfall der Kosten führte zum weiteren Einsatz von Computern im Tourismus, etwa bei Hotelketten und Reiseveranstaltern, später auch bei Individualhotels und Reisebüros. Die Entwicklung der PCs stellte eine weitere bahnbrechende Etappe dar, da einerseits auch kleinere Unternehmen von der Digitalisierung profitieren konnten, andererseits der PC als Heimcomputer in den Privatbereich vordrang. Durch das Internet änderte sich die Tourismusindustrie fundamental, da fortan touristische Angebote über das World Wide Web kommerziell vertrieben werden konnten.

Das Internet hat die Effekte von Netzwerken im Tourismus „regelrecht revolutioniert“ (ebd., S. 25). Zentrale Bedeutung erlangte es sowohl als Informationsmedium als auch als universales und interaktives Kommunikationsmittel. In seiner Weiterentwicklung (Web 2.0) ermöglichte es Interaktionen und Kollaborationen in webbasierten Netzwerken, was dazu führte, dass Informationen und Erfahrungen entlang der gesamten Customer Journey gesammelt und geteilt werden konnten. Schließlich führte die Entwicklung mobiler Technologien bei gleichzeitiger Verfügbarkeit entsprechender Telekommunikationsverbindungen zu einer weiteren Nutzung des Internets, da mit touristischen Unternehmungen zwangsläufig Mobilität einhergeht.

Auch soziale Medien haben enorme Wirkung auf den Tourismus entfaltet, indem „Freunde und Bekannte als wichtigste Informationsquelle für Reiseentscheidungen“ gelten und soziale Medien sich dazu eignen, beide Quellen zu vereinen (ebd., S. 26). Vor allem Bewertungsseiten werden bei der Reiseplanung an vorderster Stelle berücksichtigt, stärker noch als Selbstdarstellungen von Destinationen. Für Unternehmen bieten Soziale Medien die Chance, Marketing-Informationen in bestimmten sozialen Netzwerken zu platzieren sowie Nutzungsinformationen, Rückmeldungen und Fragen zu analysieren.

Ebenso werden mobile Technologien im Tourismus angewandt, gilt dieser doch aufgrund des Aufenthalts der Touristen außerhalb der gewohnten Umgebung als Umfeld mit hohem Nutzen. So können nicht nur Informations-, Planungs- und Buchungsprozesse erleichtert werden, auch die Reiseerfahrung vor Ort wird durch mobile Technologien verändert. Infolge der Multifunktionalität mobiler Endgeräte scheinen die Möglichkeiten ihres Einsatzes in der Tourismusbranche nahezu unbegrenzt.

Die Möglichkeiten des Cloud Computing finden eher auf der Ebene der Leistungsträger Anwendung. Dies betrifft vor allem international und global agierende Tourismusunternehmen

(google.com, Booking.com, Expedia), die davon profitieren. Seitens der Konsumenten (Touristen) ist die Nutzung von Cloud Computing dagegen wenig erfahrbar. Für viele Touristikunternehmen ist es vorteilhaft, keine eigene Rechnerinfrastruktur vorzuhalten, sondern die Angebote von Softwareanbietern zu nutzen. „Für rein elektronische Geschäftsmodelle im Tourismus, seien es Start-ups oder schon etablierte Unternehmen wie Online Reisebüros, Bewertungswebseiten oder Unternehmen der Sharing Economy wie Airbnb.com ist Cloud Computing alternativlos“ (ebd., S. 28).

Mit der umfassenden Erhebung und Auswertung von Daten tun sich Tourismusunternehmen mitunter schwer, obwohl diese Daten zur Wissensgenerierung und strategischen Entscheidungsfindung wertvoll sein können. So finden etwa in sozialen Medien Interaktionen zwischen Tourismusunternehmen und Kunden statt, aus denen enorme Datenmengen (Big Data) hervorgehen können. Darüber ließe sich Marktintelligenz herstellen im Hinblick auf Trends, Kundensegmentierung oder Wettbewerbsentwicklung. Einige Unternehmen, deren Geschäftsmodelle vollständig digitalisiert sind (etwa Airbnb.com, Booking.com), haben durch die Analyse von Big Data mehr Marktwissen generieren können als andere im Markt. Für den Tourismus ließen sich infolge der Digitalisierung durch die Verlegung von Informationsbeschaffung und Kommunikation in elektronische Medien einfach und kostengünstig Datenerhebungen, Evaluationen und Benchmarks erstellen (ebd., S. 28).

Auch das Thema „Internet der Dinge“ ist wegen der Immaterialität der Leistungen bislang kaum Thema im Tourismus, wenngleich es zwischenzeitlich auch in dieser Branche „angekommen“ zu sein scheint. Da immer mehr Touristen mit mobilen Endgeräten unterwegs sind, lassen sich (bei entsprechender Zustimmung des Nutzers) Daten generieren und über Big Data auswerten. Elektronische Bezahlssysteme oder die Nutzung von Verkehrsmitteln sind Beispiele solcher Spuren, die auswertbar sind. „Das Internet der Dinge steht für die Anwendung im Tourismus noch ganz am Anfang. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Relevanz auch im Tourismus steigen wird“ (ebd., S. 29).

Bislang sei die Tourismusindustrie zwar nicht als Vorreiter der Digitalisierung hervorgetreten, wenngleich „Informationen als das Lebensblut des Tourismus angesehen werden“ (ebd., S. 29). Das Internet habe jedoch der gesamten Branche deutlich gemacht, dass der Erfolg mit der Digitalisierung einhergehe und das Internet auch in der Tourismusindustrie die Bereitschaft erzeugt hat, sich mit der Digitalisierung zu befassen, da sowohl Destinationen als auch Unternehmen zunehmend darauf angewiesen sind, im Internet präsent zu sein und gefunden zu werden.

## **4.2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE REISEBRANCHE**

Für die Tourismusbranche wird es als entscheidend betrachtet, dass sich die Unternehmen auf die digitalen Herausforderungen einstellen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern: Es stellt sich „[d]ie Frage der digitalen Transformation bzw. die Fähigkeit, in der Internetökonomie ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln oder das bestehende an die digitalen Herausforderungen anzupassen“ (Brysch 2017, S. 35). Generell bestünde aber eine sehr hohe Eignung der Reiseprodukte für digitale Prozesse, wenngleich der Tourismus im Branchenvergleich noch hinterherhinkt (ebd., S. 38). Dennoch wird in der wissenschaftlichen Betrachtung auf digitale Chancen entlang der Customer Journey hingewiesen. So profitieren die Nachfrager touristischer Leistung etwa von der zunehmend individualisierten und personalisierten Reiseproduktion (attraktive



Dienstleistungsbündel, digitalisierte Produktionsprozesse in Echtzeit durch entsprechende Suchmaschinen, Kombination von Einzelleistungen nach individuellen Präferenzen). Für die Reiseanbieter resultiert daraus eine höhere Komplexität der Marketingstrategien, da der „Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des gut informierten, vernetzten Kunden zu einem zentralen Erfolgsfaktor in der digitalisierten Tourismuswelt“ (ebd., S. 39) wird. Die digitalen Herausforderungen im Tourismus verlangten von allen Akteuren die Bereitschaft, den Transformationsprozess als strategische Managementaufgabe zu betreiben.

## 4.3 SHARING ECONOMY IM TOURISMUS

### 4.3.1 ZUM BEGRIFF DER „SHARING ECONOMY“

Als „Sharing Economy“ oder auch „kollaborativer Konsum“ wird übergreifend ein wirtschaftliches Modell verstanden, „in dem Konsumenten spezielle Online Tools nutzen, um verschiedene Güter und Services zu verleihen, zu teilen, einzukaufen und zu tauschen“ (Sikorska und Grizelj 2015, S. 504). Hinter dem Terminus der „Sharing Economy“ verbirgt sich jedoch ein begriffliches Missverständnis bzw. eine Suggestion, die mit der Wirklichkeit wenig gemein hat. „Wenn von ‚Sharing Economy‘ gesprochen wird, dann wird ‚teilen‘ suggeriert, dabei geht es aber bei den gewinnorientierten Plattformen gerade nicht“ (Schweighofer 2016, S. 220; H.i.O.). Im Zentrum der Plattformökonomie steht vielmehr der Zugang zu Gütern und Dienstleistungen, weshalb andere Autoren den präziseren Terminus „Access Economy“ vorgeschlagen haben (Eckhardt und Bardhi 2015). Sobald das Teilen von Produkten und Dienstleistungen marktvermittelt stattfindet, etwa indem ein Unternehmen als Intermediär Konsumenten zusammenbringt, die untereinander nicht kennen, dann kann nicht mehr von einer Ökonomie des Teilens die Rede sein, dann handelt es sich um ökonomischen Tausch. Diese Sichtweise wird auch in der ökonomischen Analyse der Sharing Economy von Peitz und Schwalbe geteilt, nach der es konzeptionell um den Verkauf Form temporärer Nutzungsrechte von privaten Gütern geht. „In diesem Sinne führt die Bezeichnung ‚Sharing Economy‘ oder ‚Ökonomie des Teilens‘ in die Irre. Es ist ein Mythos, dass es sich bei der Sharing Economy um eine Revolution, eine neue Form des Wirtschaftens handele. Auch in der ‚Ökonomie des Teilens‘ geht es letztlich um nichts anderes als den Kauf und Verkauf von Gütern“ (Peitz und Schwalbe 2016, S. 9). Daher wird der Terminus „Access Economy“ auch für treffender gehalten als der Begriff der „Sharing Economy“.

Die unterschiedliche Begriffsverwendung verweist somit auf die Komplexität hinsichtlich der Zielsetzung verschiedener Geschäftsmodelle, Plattformen und Aktivitäten, die eine Abgrenzung der „Sharing Economy“ von anderen Unternehmen, die vergleichbare Funktionen erfüllen, schwierig machen. In einer ökonomischen Betrachtung gelten nach Peitz und Schwalbe (ebd., S. 4) „alle Angebote“ als Teil der Sharing Economy, „die die temporäre exklusive Nutzung oder die Mitbenutzung eines dauerhaften Gutes betreffen“. Temporär bedeutet dabei, dass keine Eigentumsübertragung stattfindet, sondern nur eine Vermietung, nach der das Gut wieder an den Eigentümer zurückfällt. In dieser Betrachtung können auch traditionelle Branchen wie KfZ-Vermietungen, Carsharing-Unternehmen, Taxibetriebe oder Hotels als Teil der Sharing Economy betrachtet werden. Als Nachfrager werden in diesem Definitionsvorschlag diejenigen Personen verstanden, die diese Güter nicht besitzen, sie aber kurzfristig zu bestimmten Zwecken nutzen möchten.

Die Sharing Economy als Ergänzung eines bestehenden Marktsystems konnte sich zuerst dort etablieren, wo bereits seit langem Unternehmen aktiv sind, „die langlebige Konsumgüter zur

zeitlich beschränkten Nutzung anbieten, nämlich Transport [...] und Unterkunft“ (ebd., S. 8). Nicht alle Güter sind für ein auf das Vermieten spezialisiertes Geschäftsmodell geeignet. Als Voraussetzungen für die Eignung eines Gutes zur Vermietung werden drei Aspekte genannt: ein hoher Preis, ungenutzte Kapazitäten sowie eine „planbare“ Nutzung (ebd., S. 9).

Zur Gewährleistung ökonomischer Funktionsfähigkeit müssen die Plattformen eine Reihe an Problemen lösen. Zum einen müssen entsprechende Transaktionspartner identifiziert und miteinander in Kontakt gebracht werden („Matching zwischen Anbietern und Nachfragern“). Zum anderen findet der Tausch von Gütern und Dienstleistungen vor dem Hintergrund unvollständiger Information statt, woraus Probleme adverser Selektion<sup>2</sup> und des Moral Hazards<sup>3</sup> resultieren. Damit Kunden bereit sind, Transaktionen durchzuführen, sind Plattformen dazu angehalten, diese Probleme zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.

Doch was folgt daraus für die Art und Weise, wie Unternehmen in diesem Raum konkurrieren? Die Konsumenten sind stärker an niedrigen Preisen und Komfort interessiert als an der Beziehungspflege sozialer Kontakte mit dem Unternehmen bzw. anderen Kunden. Unternehmen, die dies erkennen, könne sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Autorinnen identifizieren zwei Schlüsselfaktoren, die in der „Access Economy“ zum Erfolg führen. Erstens hängt der Wettbewerb zwischen den Anbietern nicht daran, welche Plattform die meisten sozialen Interaktionen bzw. das größte Netzwerk anbieten kann. Diese Einschätzung steht im Kontrast zu der gängigen Rhetorik hinsichtlich der Sharing Economy, die gerade in der Größe und der Reichweite von Netzwerken einen zentralen Erfolgsfaktor sieht. Die Kunden seien schlicht und ergreifend daran interessiert, „Schnäppchen“ zu machen, was die „Access Economy“ ihnen ermöglicht. Zweitens denken die Kunden über Zugang anders als über Besitz. Die meisten gängigen Marketingstrategien sind auf das Besitzmodell ausgerichtet. So ist es für viele Konsumenten beispielsweise wichtig, Teil einer „Markencommunity“ zu sein (z.B. BMW-Fahrer), da sie darüber ihre Persönlichkeit ausdrücken und Identität stiftende Praktiken mit Gleichgesinnten tauschen können. Das „Access-Modell“ folgt jedoch einem anderen Mechanismus. Wenn zu einem gegebenen Zeitpunkt Zugang zu verschiedenen „Marken“ besteht, verliert der Wert einer einzelnen an Bedeutung und somit auch deren Identität stiftendes Moment. In der Access Economy wird vielmehr der Zugang zu einem Bündel an Identitäten ermöglicht, der je nach situativer Präferenz der Konsumenten abgerufen werden kann. Die Konsumenten sind nicht auf der Suche nach einem über den Tausch mit Fremden hinausgehenden Wert sozialer Interaktionen. Entsprechend wird der Erfolg der „Access Economy“ nicht aus der Gemeinschaft bzw. dem Netzwerk heraus begründet, sondern vielmehr aus den Vorteilen des Tauschens (in Relation zu den Nachteilen des Besitzens). „A successful business model in the access economy will not be based on community, however, as a sharing orientation does not accurately depict the benefits consumers

<sup>2</sup> Unter adverser Selektion wird eine Ausprägung von Marktversagen verstanden, die aus der Informationsasymmetrie von Vertragspartnern vor Vertragsabschluss resultiert, die regelmäßig dazu führt, dass qualitativ hochwertige Angebote vom Markt verdrängt werden, da Nachfrager ihrer Entscheidung eine durchschnittliche Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung zugrunde legen (Springer Gabler Verlag. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: adverse Selektion).

<sup>3</sup> Moral Hazard bezeichnet einen ex-post bzw. nachvertraglichen Opportunismus zwischen Transaktionspartnern auf der Grundlage asymmetrischer Informiertheit, bei dem das Verhalten des besser Informierten die Pay-Offs des schlechter Informierten beeinflusst, da sich der schlechter Informierte nur unvollständig über das Verhalten des Transaktionspartners informieren kann (Springer Gabler Verlag. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Moral Hazard).

hope to receive. It is important to highlight the benefits that access provides in contrast to the disadvantages of ownership and sharing“ (Eckhardt und Bardhi 2015).

Vorangetrieben wird die Plattformökonomie vor allem von zwei Faktoren. Zum einen gilt die Einsparung von Transaktionskosten für das webbasierte Matching von Angebot und Nachfrage als förderlich für die Ausbreitung von Plattformökonomien. Als noch wichtiger werden zum zweiten Netzwerkeffekte genannt (Schweighofer 2016, S. 221). Diese können sich in zweifacher Weise einstellen, als direkte und als indirekte Effekte. Direkte Netzwerkeffekte liegen vor, wenn mehr Nutzer eine größere Zahl an Nutzern produzieren. Von indirekten Netzwerkeffekten wird dagegen dann gesprochen, wenn mehr Nutzer auf der einen Seite der Plattform (z.B. Nutzer von Video Spielen) eine höhere Nutzerzahl auf der anderen Seite (z.B. Hersteller von Video Spielen) bewirken. Solche Netzwerkeffekte führten in der Sharing Economy nicht selten zu dominanten Marktpositionen einzelner bzw. weniger Anbieter entsprechend des „the winner takes it all“-Prinzips.

Die Sharing Economy unterscheidet sich drastisch von herkömmlichen Geschäftsmodellen, „die Form des Austauschs hat sich durch die entsprechenden Online-Plattformen signifikant geändert“ (Pelzer und Burgard 2014, S. 23). Die Ökonomie des Teilens gilt als „demokratischer, ressourcensparender und transparenter, als das herkömmliche Modell es je sein könnte“ (ebd.). Zudem werde gemeinschaftlicher Mehrwert durch Co-Creation, Crowdsourcing und Open-Innovations-Ansätze geschaffen. Der Schlüssel zum Sharing-Modell lautet „Zugang statt Besitz“. Dadurch sollen sowohl neue kollaborative Konsumformen als auch neue Lebens- und Arbeitsmodelle gefördert werden.

### **4.3.2 „SHARING ECONOMY“ IM TOURISMUS**

Mit Blick auf die Tourismusbranche wird in diesem Kontext auch von „Share Tourism“ gesprochen, von Tourismus-Experte Martin Linne verstanden als „Sammelbegriff für all jene Konsumsituationen [...], die sich von tradierten Marktstrukturen lösen, um das Konzept des Tauschens, Teilens und Teilhabens in das Zentrum zu stellen“ (Peters und Röck 2017, S. 85). Im Kern geht es dabei um eine veränderte Allokation von Ressourcen, bei der alle Akteure beide Rollen (Peers) annehmen können, die von Intermediären verbunden werden, welche nur zum Teil nach altruistischen Prinzipien agieren (ebd.). Airbnb, BlaBlaCar, Uber und Couchsurfing sind nur einige Beispiele solcher Intermediärer.

Einer Studie der Roland Berger Unternehmensberatung (2015) zufolge hat sich die Reise-Erlebniskultur in den letzten Jahren nachhaltig verändert durch den Bedeutungsaufschwung der Plattformökonomien („sharing economy“), die sich hinsichtlich des Transports, der Übernachtung, der Gastronomie und des Zusammenkommens mit Personen etabliert haben. Einer aktuellen Analyse der DIW Econ zufolge stellt die führende Home-Sharing-Plattform, Airbnb, inzwischen einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor für die deutsche Tourismuswirtschaft dar, deren ökonomische Bedeutung über den durch die Zimmervermietung erzielten Umsatz weit hinausreicht (DIW Econ 2017). Demnach verzeichnete Airbnb im Jahr 2016 in Deutschland 8,2 Mio. Gästeübernachtungen. Zum Vergleich zählt das Statistische Bundesamt (StatBA 2017, S. 622) für 2016 insgesamt 279,6 Mio. Übernachtungen in regulären Beherbergungsbetrieben (Hotels, Gasthöfen, Pensionen). Damit beträgt der Anteil der Airbnb-Übernachtungen weniger als 3 Prozent der Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben (2,93 Prozent). Andere Untersuchungen weisen höhere Anteile für Übernachtungen in Privatunterkünften, die über Plattformen (Airbnb, Wimdu, 9flats) vermittelt wurden, aus. Einer Studie der Gesellschaft für Beteiligungen und Im-

mobilieneentwicklungen GBI AG zufolge wurden im Jahr 2015 in Städten mit über 50.000 Einwohnern 157 Mio. Übernachtungen gezählt, zu denen 14,7 Mio. Übernachtungen in Privaturterkünften hinzukamen (GBI AG 11.04.2016). Dies entspricht einem Anteil von 9,4 Prozent, den die über Plattformen vermittelten Übernachtungen an allen Übernachtungen haben.

Die Airbnb-Gäste gaben DIW Econ (2017) zufolge zusätzlich zu den Übernachtungskosten pro Person und Tag 127 € für Leistungen vor Ort aus, die sich auf 1,038 Mio. € summieren. Dabei wird unterschieden zwischen direkten Effekten, die sich aus den Ausgaben der Airbnb-Gäste vor Ort ergeben (z. B. Gaststättenleistungen, kulturelle Veranstaltungen, lokaler Transport, Konsumgüter), und indirekten Effekten, die aus der Produktion von Vorleistungsgütern resultieren (z. B. Lebensmittel für Restaurants). Die Studie kommt zum Ergebnis, dass der Gesamtkonsum der Airbnb-Gäste mit einer direkten Bruttowertschöpfung in Höhe von 442 Mio. € verbunden ist, hinzu kommen 345 Mio. € an indirekten Bruttowertschöpfungseffekten aus der Vorleistungsnachfrage. Die Gesamtbruttowertschöpfung in Höhe von 778 Mio. € führt damit zu einer Nachfrage an Arbeitskräften, wobei 12.522 Erwerbstätige „unmittelbar mit der Erstellung der von Airbnb-Gästen nachgefragten Güter und Dienstleistungen befasst“ (DIW Econ 2017, S. 4) sind, während 5.629 Erwerbstätige indirekt an der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen aus der Vorleistungsnachfrage mitwirken. Im Saldo ergibt sich aus der Airbnb-Nutzung eine Beschäftigungswirkung von 18.150 Erwerbstätigen.

Der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2017 zufolge wird die Nutzung von Sharing-Economy-Angeboten von der Mehrheit der deutschen Unternehmen für ihre Geschäftsreisen abgelehnt. Dabei sei die Ablehnung im öffentlichen Sektor noch größer als in der Privatwirtschaft. „Sicherheits- und versicherungstechnische Fragen waren im Vorjahr für deutsche Unternehmen die Hauptgründe, die Sharing-Economy-Angebote nicht zu buchen“ (VDR 2017, S. 14). Jedoch nutzen bereits 10 Prozent der KMUs die Angebote der Sharing Economy für Dienstreisen, weitere 16 Prozent planen, dies zukünftig zu tun. Bei den Großunternehmen liegt die aktuelle Nutzung mit 9 Prozent auf vergleichbarem Niveau, allerdings ist der Anteil jener, die sich perspektivisch die Nutzung der Sharing Economy vorstellen können, mit 26 Prozent deutlich höher (ebd.).

### **4.3.3 ERFOLGSFAKTOREN DER „SHARING ECONOMY“**

Als „Treiber einer neuen Konsumkultur“ (Pelzer und Burgard 2014, S. 24) erscheint die „Shareconomy“ wie eine Verheißung: Nicht uneingeschränkt kaufen und horten, sondern leihen, tauschen und teilen. Dadurch können Ressourcen besser genutzt werden und es entsteht eine neue, nachhaltige Konsumkultur. Es sei, wie es Jeremy Rifkin (2007) in seinem Buch „Access – Das Verschwinden des Eigentums“ formuliert, ein Wechsel vom Zeitalter des Eigentums zu einem Zeitalter des Zugangs zu konstatieren.

Nach Sikorska und Grizelj (2015) sind die Triebkräfte, die das Entstehen einer Ökonomie des Teilens begünstigen, sozialer, wirtschaftlicher sowie technologischer Natur (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: „Treiber“ der Sharing Ökonomie

Soziale Triebkräfte	Ökonomische Triebkräfte	Technologische Triebkräfte
Erhöhung der Bevölkerungsdichte	Monetisierung der freien Kapazitäten, Gegenstände und Services	Soziale Medien
Bedürfnis nach Nachhaltigkeit	Steigende finanzielle Flexibilität	Mobile Endgeräte und Plattformen
Wunsch nach Kommunikation	Zugang über Eigentum	Bezahlsysteme
Generationsbedingter Altruismus	Starker Venture Kapitalzufluss	

Quelle: Sikorska und Grizelj 2015, S. 505-507

Die Geschäftsmodelle der Sharing Economy „basieren meistens auf dem rationalen und emotionalen Mehrwert, der dem Konsument geliefert wird“ (Sikorska und Grizelj 2015, S. 508). Perspektivisch werden sich Plattformökonomien des Teilens jedoch dem „doppelten Balanceakt“ stellen müssen, „einerseits nicht zu kommerzialisiert, um das Distinktionsmerkmal zu behalten und andererseits nicht zu unprofessionell, um die Gäste nicht aufgrund unerfüllter Qualitätsansprüche zu verlieren“ (Kagermeier et al. 2015, S. 142). Dies betrifft – nicht nur, aber vor allem – die Vermietung von Wohnraum auf entsprechenden Portalen im Internet. „Was schon vor Jahren mit ‚Couchsurfen‘ unter Backpackern und Studenten begann, ist heute zu einer eigenen kleinen Industrie herangewachsen, die längst dem klassischen Hotelgewerbe Konkurrenz macht“ (Pelzer und Burgard 2014, S. 38). Mit weltweit fast 10 Mio. Übernachtungen, 550.000 Immobilien, verteilt auf 192 Länder, hat Weltmarktführer Airbnb die Konkurrenz inzwischen weit abgehängt. Dieser Trend ließe sich kaum stoppen – „auch nicht von der Hotelindustrie“ (Pelzer und Burgard 2014, S. 39). Im Einzelfall lassen sich bei Airbnb durchaus günstige Unterkünfte finden, die Vermittlung preiswerter Übernachtungsmöglichkeiten liegt aber nicht im primären Interesse der Plattform, da sich ihre Gebühr prozentual am Übernachtungsentgelt orientiert. Vielmehr bestehe das Interesse von Airbnb an „optimalen“ Übernachtungspreisen, die sich gerade noch vermitteln lassen (Wewer 2015, S. 15).

#### 4.3.4 AUSWIRKUNGEN DER „SHARING ECONOMY“ FÜR DEN TOURISMUS UND DIE GESELLSCHAFT

Wie ein Blick in die Literatur zeigt, gehen die Ansichten über die Auswirkungen der Sharing-Plattformen auseinander. Einerseits gibt es Positionen, die in ihnen „eine neue Form des Wirtschaftens“ entdecken, „die nicht den üblichen ökonomischen Gesetzmäßigkeiten unterliege“ (Peitz und Schwalbe 2016, S. 2). Vertreter/innen dieses Positivszenarios betonen die stärkere Berücksichtigung ökologischer Aspekte, einen geringeren Ressourcenverbrauch und mithin eine größere Nachhaltigkeit. Mit der Plattformökonomie könne zudem ein soziokultureller Wandel einhergehen, indem kollaborativer Konsum zu mehr sozialen Kontakten und schließlich zu kollaborativen Lebensstilen führen könne. „Diese Ökonomie des Teilens stehe daher im Gegensatz zur Anonymität eines marktwirtschaftlichen Systems, in dem nur der Eigennutz und der Egoismus zählen und das zu steigendem Konsum, einem immer weiter zunehmenden Ressourcenverbrauch und damit zu einer immer stärker werdenden Umweltbelastung führe“ (ebd.). Andererseits gibt es kritische Stimmen, die in der Sharing Economy einen Euphemismus bzw. Marketingtrick sehen, mit dem Unternehmen die positiv besetzte Kategorie des „Teilens“ dazu benutzen, bestehende gesetzliche Regelungen zu unterlaufen, dadurch Kosten senken und folglich etab-

lierte Unternehmen vom Markt verdrängen. Zudem produziere die Sharing Economy prekäre Beschäftigungsverhältnisse, da die Mindestlohnvorschriften bei den als selbständige Mikrounternehmer auftretenden Akteuren nicht greifen. In diesem Bedrohungsszenario ist dann die Rede von „dunkle[n] neoliberale[n] Kräfte[n] [...], die eine marktradikale Durchkapitalisierung aller Lebensbereiche zum Ziel haben“ (ebd., S. 3).

Die Kritik an den Geschäftsmodellen der „Sharing Economy“ bezieht sich auch auf die Limitationen, die diese an diversen Stellen aufweisen: Beispielsweise wurden Probleme mit dem Verbraucherschutz hervorgehoben (Sicherheitsaspekte im entprofessionalisierten Taxi- und Übernachtungssegment), Dysbalancen des Wirtschaftssystems betont (Schattenwirtschaft, Wettbewerbsverzerrung, Missbrauch öffentlicher Güter) oder soziokulturelle Implikationen angedeutet (Peters und Röck 2017, S. 86). Solche Limitationen im Share Tourism lassen sich als Marktversagen<sup>4</sup> interpretieren.

Auch die Lösungsansätze zur Umgehung der beschriebenen Fehlallokationen touristischer Ressourcen werden kontrovers diskutiert. Die einen fordern eine Regulierung durch öffentliche Institutionen, andere setzen auf die Selbstregulierung des Marktes. Einer Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (2015) zufolge sei in Deutschland das Sicherheitsbedürfnis stärker als anderswo ausgeprägt, 59 Prozent der Befragten würden der Share Economy erst dann volles Vertrauen schenken, wenn alles „richtig gesetzlich geregelt“ sei. In der wissenschaftlichen Debatte wird jedoch die Selbstregulierung als zu präferierender Weg diskutiert (Peters und Röck 2017, S. 86), da normativ die Eigenverantwortung das Charakteristikum der digitalen Welt sei (Internet als offenes, freies, basisdemokratisches Konzept) und in pragmatischer Hinsicht die Netzwelt in nur wenig vorhersehbaren Bahnen an Komplexität gewinne und daher als kaum steuerbar gilt. Jedenfalls herrscht in Wissenschaft und Praxis (noch) Uneinigkeit hinsichtlich der Frage, „ob eine Regulierung des Share Tourism von öffentlichen Institutionen erfolgen oder durch das System selbst vorgenommen werden soll“ (ebd., S. 87). Diese Diskussion zu führen wird aber als nötig erachtet, da der „neue“ Markt nach anderen Regeln funktioniere, bei denen die Akteurskonstellationen zwischen Anbietern und Nachfragern unklar sind. Man habe es in der Share Economy mit einer Situation zu tun, in der gleichberechtigte „Peers“ situativ wechselnde Rollen einnehmen. Angesichts des Aufkommens neuer großer Intermediäre im Share Tourism (Airbnb, Uber) lässt sich eine Parallele zum allgemeinen Kulturwandel feststellen, indem im Kontext der Digitalisierung vor allem von Großkonzernen (z.B. Google) eine Neuordnung der Welt angestrebt wird. „[H]inter dem organisierten Angebot von Tausch- und Teilloptionen im Share Tourism steht, bis auf wenige Ausnahmen, ein ökonomisches Interesse“ (ebd., S. 89), weshalb von einem freien Internet auch nur bedingt gesprochen werden könne. Im Hinblick auf die Nutzung von Big Data gelte, „dass wer die meisten Daten und damit Kulturatome zu sammeln und durch die besten Rechenleistungen auszuwerten weiß, auch (ggf. neue) kulturelle Standards definieren kann“ (ebd.). Große Intermediäre könnten demnach eine Zugriffshoheit darüber erlangen, welche digitalen Spuren ein Peer beim Teilen, Tauschen und Teilhaben hinterlassen und welche Bewertungen an welchen Orten sichtbar gemacht werden.

<sup>4</sup> Von Marktversagen wird gesprochen, wenn es zu Abweichungen des Ergebnisses marktmäßiger Koordination von der volkswirtschaftlich optimalen Allokation von Gütern und Ressourcen im Modell der vollkommenen Konkurrenz kommt. Die Abweichungen zeigen einen potenziellen wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf an (Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marktversagen).

Die durch Plattformen wie Airbnb geschaffene Transparenz führt jedoch aus Nachfragerperspektive nicht unbedingt zu günstigen Unterkünften, sondern vielmehr zu Preisen, „die Angebot und Nachfrage nahezu optimal widerspiegeln“ (Wewer 2015, S. 15). Damit mag zwar eine gewisse Fairness für Anbieter und Nachfrager verbunden sein, aber daraus muss nicht unbedingt folgen, dass wirklich alle vom Teilen profitieren. „Die meisten Geschäfte in der *Sharing Economy* sind nämlich Geschäfte zu Lasten Dritter“ (ebd.), womit vor allem jene Hotels gemeint sind, die besonders auf niedrige Preise setzen. „*Sharing Economy* ist *Dumping Economy*“ (ebd.) lautet die Schlussfolgerung Wewers bei der Beurteilung der Plattformökonomien, was schließlich dazu führen könne, dass das Angebot an Übernachtungsmöglichkeiten im Niedrigpreissegment sogar abnimmt, wenn kleine Hostels, Pensionen und Hotels schließen müssen aufgrund der Konkurrenz durch Privatleute. Folglich würden auch die Übernachtungspreise aufgrund der Angebotsknappheit steigen.

Zusammenfassend sind mit Modellen der Sharing Economy Vor- und Nachteile verbunden. Zu den Vorteilen zählen unter anderem die Befriedigung rationaler und sozialer Bedürfnisse, das Ausleben bestimmter Werte und Prinzipien sowie die Ausnutzung neuer wirtschaftlicher Potenziale. Weiterhin werden Potenziale zur Kostenersparnis, Zugänge zu neuen Produkten und Services, soziale Effekte sowie Nachhaltigkeit und die Erschließung neuer Märkte zu den Vorteilen gezählt. Diesen Vorteilen stehen jedoch auch Nachteile entgegen, etwa die begrenzte Verfügbarkeit der Güter, Misstrauen, rechtliche Unsicherheiten und Risiken sowie mangelnder Datenschutz (Sikorska und Grizelj 2015, S. 510f). Kritisiert wird vor allem, dass beim „Teilen“ von Wohnraum die Grenze zur Illegalität fließend sei. „Das ‚Teilen‘ der Wohnung geschieht an der Grenze zur Schattenwirtschaft, Schwarzarbeit und Steuerhinterziehung und geht, wenn es systematisch betrieben wird, meist über diese Grenze hinaus“ (Wewer 2015, S. 19). Die illegale gewerbliche Vermietung von Wohnraum über die Plattform Airbnb schadet somit nicht nur dem Gastgewerbe, sondern auch dem Gemeinwohl, indem Steuerausfälle verursacht werden. „Die einzige, die in der Sharing Economy immer verdient, ist die Plattform“ (ebd., S. 22).

Die im Rahmen der Studie befragten Expertinnen und Experten aus der Hotellerie und von Reiseveranstaltern betrachten die Angebote der „Sharing Economy“ in erster Linie als Konkurrenz. In der Hotellerie gelten Plattformanbieter wie Airbnb als Bedrohung für den eigenen Geschäftsbetrieb, wenngleich von Unterschieden zwischen den Hotelkategorien berichtet wird. Während die Angebote von Airbnb im unteren Preissegment als starke Konkurrenz gelten, die in einem „Verdrängungswettbewerb“ münden kann, hätten sie im oberen Preissegment hingegen kaum einen Einfluss. Dort würden „andere Kunden“ angesprochen, weshalb die Plattformanbieter dort kaum einen Einfluss hätten.

Für die Reiseveranstalter stellt die „Sharing Economy“ in Form der Onlinebuchungsplattformen (Tripadvisor, fluege.de u.ä.) ebenfalls eine Konkurrenz dar. Auf diesen Plattformen seien Urlaubsreisen und Einzelleistungen (Flug, Übernachtung) häufig preisgünstiger angeboten als beim klassischen Reiseveranstalter, jedoch wird darauf hingewiesen, dass die Buchungsportale in der Regel keine Zusatzinformationen anbieten sowie keine Garantien übernehmen. Zudem gebe es „schwarze Schafe“, die im Internet Angebotskonditionen präsentieren, die in der Praxis nicht buchbar seien. Reiseveranstalter sind, wie es ein Experte formuliert, aufgrund der Pauschalreiserrichtlinie in der Haftung bei Problemen (Naturkatastrophen, Ausfall von Teilleistungen wie Flug) und zur Durchführung der Reise verpflichtet. Bei den Angeboten der Onlineplattformen sei dies nicht gewährleistet, da der Kunde direkter Vertragspartner der Leistungsträger sei.

*„Der Unterschied zwischen uns und den Portalen ist, dass wir als Reiseveranstalter nach der Pauschalreiserrichtlinie in der Haftung sind für gewisse Aufschläge und auch die Reise machen müssen.“*

*Wenn ein Reiseprodukt einen Fehler hat, der Flug gestrichen wird oder sowas, dann sind wir dafür verantwortlich, den Gast zu seinem Hotel zu bringen. Wenn die Leute sich das aber auf so einer Plattform selber zusammengestellt haben, dann ist der Kunde immer der individuelle Vertragspartner mit der Airline, mit dem Hotel usw., und ist dann selber verantwortlich, wenn etwas schiefgeht, und hat im Zweifelsfall einfach Pech gehabt.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Wie die Befragten aus beiden Teilbranchen jedoch betonen, kommen bei den etablierten Anbietern Strategien zum Einsatz, mit denen versucht wird, sich der neuen Konkurrenz zu stellen und von den Angeboten der „Sharing Economy“ abzusetzen. In erster Linie werden die Stärken der klassischen Anbieter hinsichtlich des Service und der Qualität betont, mit denen die Plattformkonkurrenz zumeist nicht mithalten könne. So werden etwa Maßnahmen ergriffen, um die Sichtbarkeit von Hotels in den Suchmaschinen des Internets zu erhöhen und potenzielle Gäste über Direktverlinkungen auf hoteleigene Buchungsseiten zu leiten. Darüber hinaus kommen auch Kundenbindungsstrategien zur Anwendung, die entweder über spezielle Kundenprogramme (Stammgästeportal, „Schnupperkanal“) umgesetzt oder durch qualitativ hochwertigen Service vor Ort realisiert werden. Zur Herstellung von „Markenbindung“ käme in diesem Kontext auch dem Thema Big Data eine hohe Bedeutung zu, da die Kundenbindungsstrategien umso erfolgreicher entwickelt werden könnten, je mehr im Vorfeld über das Gäste- und Kundenverhalten bekannt sei. Reiseveranstalter weisen ebenfalls auf die Bedeutung von Service und Markenbindung hin, indem das Ziel verfolgt würde, durch die Bereitstellung von Informationen und attraktiven Angeboten „den Kunden von einem Urlaub bis zum nächsten konstant zu betreuen“ (Experte Reiseveranstalter). Den Preisvorteil der Plattformanbieter, der im Wesentlichen auf der Verlagerung des Risikos bei Problemen auf die Kunden basiert, ließe sich am besten durch qualitativ hochwertige Kundenbetreuung und Information ausgleichen, da somit Vertrauen und Markenbindung entstünde.

Im Geschäftsreisesegment sei die Konkurrenz durch die Plattformen derzeit noch überschaubar, wengleich es inzwischen auch Angebote gibt (z.B. bei Expedia.com), die für Geschäftsreisende interessant sind.

In der Summe stellen sich die klassischen Anbieter aber auf die Konkurrenz aus der Plattformökonomie ein, indem es zu Anpassungsreaktionen in den Geschäftsmodellen kommt. Von allen der befragten Experten wird konstatiert, dass die Entwicklung in Richtung Onlinevertrieb forciert und damit gewissermaßen das Modell der Plattformen adaptiert wird.

*„Es sind dort Marken aufgebaut worden, die wirklich sehr gut funktionieren und wo wir nur schwer eine Chance haben, mit Hotels dagegen anzuarbeiten.“ (Experte Hotel)*

*„Es ist auf jeden Fall eine Bedrohung, auch für unser Geschäftsmodell. Und das führt auch dazu, dass unsere Unternehmensleitung auch daran arbeitet, das Geschäftsmodell zu ändern und anzupassen, weil die Plattformen natürlich im Tourismus ziemlich stark sind.“ (Experte Reiseveranstalter)*

#### **4.4 POSITIVE DIGITALISIERUNGSFOLGEN**

Von den befragten Experten wird als Positivfolge der Digitalisierung erstens angeführt, dass sich über das Internet eine weltweite Sichtbarkeit und Reichweite der „Marke“ herstellen ließe und die Digitalisierung insofern als „Vermarktungsplattform“ funktioniere. Aus der Hotellerie wird



berichtet, dass größere Unternehmen in diesem Kontext die Möglichkeit hätten, durch eine entsprechende Investitionstätigkeit die Präsenz zu steigern. Kleineren Häusern stünde die Möglichkeit offen, sich durch Franchiseverträge an weltweit bekannte Marken zu binden, dadurch den „Wert der Marke“ zu nutzen und über entsprechende digitale Marketing- und Kundenbindungsmaßnahmen zu profitieren.

*„Du zahlst Geld dafür, dass du zum Freundschaftspreis den Namen nutzen darfst. Und ich verkaufe dir auch meine Plattformen. Und das ist der Wert. Ich vermarkte dich weltweit und über diese Plattformen [...] hast du die Chance, dich auf dem Markt zu präsentieren und auch entsprechende Verkaufserfolge zu erzielen.“ (Experte Hotel)*

Gleichzeitig wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass gerade internationale Hotelketten den Hotelbetrieb mittels Management- und Franchiseverträgen favorisierten und damit die Personalverantwortung auf die Hoteleigentümer bzw. Franchisenehmer übertragen. Verbunden mit der Tatsache, dass viele Betriebe aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten oder eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung („OT-Mitgliedschaft“) eingegangen sind, würde – auch mangels der Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung – das Risiko bestehen, dass gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebene Arbeitsbedingungen unterlaufen werden (Emons 2016, S. 8). Daher erscheint es wenig überraschend, dass lediglich 42 bzw. 26 Prozent (West-/Ostdeutschland) der Beschäftigten im Gastgewerbe unter einen Tarifvertrag fallen. Noch niedriger ist die Repräsentationsquote der Beschäftigten, die von einem Betriebsrat vertreten werden. Sie liegt bei lediglich 12 Prozent (ebd., S. 10). Letztlich drohe bei der Überführung von Eigenbetrieben der Hotelketten in Franchisebetriebe die weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, „da damit die Auflösung von Betriebsratsstrukturen und die Aufkündigung von Betriebsvereinbarungen einhergeht“ (ebd., S. 12). Zudem gilt das Hotel- und Gaststättengewerbe als eine Branche, bei der Bestimmungen zum Mindestlohn überdurchschnittlich häufig unterlaufen werden (38 Prozent der anspruchsberechtigten Beschäftigten erhalten den Mindestlohn nicht), was zum einen mit der fehlenden Interessenvertretung in vielen Betrieben, zum anderen aber auch mit hohen Anteilen an Frauen und Beschäftigten auf Minijobbasis als „Risikogruppen“ zurückgeführt wird (Pusch 2018).

Positiv wird jedoch zweitens der Aspekt der Arbeitserleichterung und Humanisierung betont. So sei aus der Perspektive der Reiseveranstalter die Arbeit leichter auszuführen, weniger anspruchsvoll und daher „bequemer“. Viele Arbeitsschritte, die früher manuell auszuführen waren, werden den Beschäftigten heute von digitaler Technologie abgenommen. Damit seien auch Informationen leichter abruf- und kombinierbar. Durch die Digitalisierung würde die Tätigkeit für die Beschäftigten auch anspruchsvoller und interessanter, da bestimmte Routineelemente inzwischen von digitalen Technologien erledigt werden und die verbleibenden Tätigkeiten dadurch an Komplexität gewinnen.

Hinzu kommt drittens eine Verbesserung von Prozessen und betrieblichen Abläufen, wodurch sich Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen erreichen ließen. Kundenanfragen könnten schneller und zielgerichteter bearbeitet werden und man könne „zum richtigen Zeitpunkt das richtige Produkt“ (Experte Reiseveranstalter) anbieten. Aus der Kundenperspektive führe die Digitalisierung ebenso zur Zeit- und Kostenersparnis, da Angebote leichter miteinander verglichen werden können und dadurch eine größere Transparenz gegeben ist. Zudem ließen sich Buchungsschritte schneller und unkomplizierter vollziehen. Eine effizienzsteigernde Wirkung digitaler Technologien wird von den befragten Experten auch hinsichtlich der internen Prozesse der Unternehmenssteuerung attestiert.

*„Also einmal ist es eine Verbesserung von Prozessabläufen, gerade was das Thema Schnelligkeit angeht. Und auch gerade in den steuernden Bereichen, die sind viel schneller am Markt.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Aus Arbeitgeberperspektive wird viertens der Aspekt der Verbesserung der Servicequalität betont. In der Hotellerie bezieht sich diese Einschätzung auf das Erkennen von und Eingehen auf spezifische Wünsche und Vorlieben der Gäste. Mittels Big Data-Analysen ließen diese sich effektiver steuern und führten letztlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Für die Reiseveranstalter steht in diesem Kontext die erweiterte Erreichbarkeit des Unternehmens im Vordergrund. Infolge der Digitalisierung ist es möglich geworden, die Zeiten, zu denen Kunden mit dem Unternehmen kommunizieren können, auszuweiten. Dies gelinge beispielsweise durch die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens im Homeoffice, durch das Randzeiten außerhalb der klassischen Geschäftszeiten abgedeckt werden können.

Schließlich würde sich fünftens aus der Kundenperspektive auch das Reisen vereinfachen. Dies betrifft die Kundenansprache, die über die Möglichkeiten digitaler Kommunikationsmedien leichter geworden sei. Durch die Nutzung mobiler Endgeräte ließen sich zudem über den gesamten Reiseprozess hinweg Informationen leichter beschaffen und dadurch Zeit und Geld einsparen.

## **4.5 NEGATIVE DIGITALISIERUNGSFOLGEN**

Wenn es um die Kehrseite der Digitalisierung geht, wird erstens auf die Sharing Economy sowie auf die Buchungsplattformen im Internet hingewiesen, die etablierte Unternehmen in der Hotellerie und bei Reiseveranstaltern vor eine neue (Konkurrenz-)Situation stellt. In der Hotellerie tritt die Sharing Economy vor allem in Form von Vermittlungsplattformen für Privatunterkünfte (Airbnb) in Erscheinung und bildet, wie im Kapitel 4.3 ausführlich dargestellt, eine ernstzunehmende Konkurrenz für die Budgethotellerie. Zudem erzeugt auch das Aufkommen der Buchungsplattformen, deren Geschäftsmodell in der Vermittlung von Hotel- und Privatunterkünften gegen die Entrichtung einer entsprechenden Vermittlungspauschale besteht, Druck auf den Hotelmarkt, indem zusätzliche Kosten bei Buchungen über diese Plattformen entstehen. Hotels sind daher bestrebt, die Kunden möglichst auf die unternehmenseigenen Buchungskanäle zu leiten, etwa indem Preisvorteile eingeräumt werden. Aber auch die Plattformen sind zwischenzeitlich dazu übergegangen, strategische Partnerschaften mit Anbietern touristischer Leistungen vor Ort (z.B. Museen, Schwimmbäder etc.) einzugehen und die Kunden mit attraktiven Prämien auf die Buchungsplattformen zu locken.

*„Was negativ ist, ist eine Verschiebung der Buchungswege. Früher haben wir klassisch Reisebürobuchungen gehabt und Direktbuchungen im Hotel. Und über die Marken Booking.com und Expedia.com haben wir eine Verschiebung der Buchungswege und wir haben heute Buchungen, die wir früher kostenlos bekommen haben oder über unseren eigenen Sales-Apparat generieren konnten, für die wir heute pro Buchung eine Kommission zahlen. Und das ist definitiv eine Negativentwicklung für uns.“ (Experte Hotel)*

Ebenso kritisch betrachten Experten zweitens das Aufkommen der Online-Bewertungsportale. Zwar gelten positive Bewertungen im Einzelfall durchaus als motivierend für die Beschäftigten und als Bestätigung für gute Arbeit, jedoch überwiegen die Auswirkungen negativer Bewertungen jene positiven Feedbacks bei weitem. Die Bewertungsportale (Tripadvisor etc.) böten kaum

Vorteile (positive Bewertungen wirken sich nur wenig auf das Buchungsverhalten aus), können dafür aber enormen Schaden verursachen im Falle negativer und im Extremfall rufschädigender Bewertungen. Besonders problematisch wird es aus Betriebsratsicht dann, wenn die Bewertungen Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zulassen (z.B. durch konkrete Zeitangaben und Personenbeschreibungen). Solche Informationen lassen sich prinzipiell zur Arbeits- und Leistungskontrolle verwenden, weshalb der Betriebsrat sich in solchen Fällen schützend vor die Beschäftigten stellt. Andererseits gelten die Bewertungsportale auch als Bereicherung. Zwischenzeitlich brauche man sie als Instrumente der Qualitätssicherung. Gäste würden daher auch dazu ermuntert, eine entsprechende Bewertung zu hinterlassen.

Negativ wird drittens auch das Potenzial digitaler Technologien zur Vereinfachung von Tätigkeiten betrachtet (z.B. bei elektronischen Systemen im Servicebereich), wodurch die Tätigkeiten an Wertigkeit verlieren und somit Druck auf das Eingruppierungsgefüge erzeugt wird. Hinzu komme das Rationalisierungspotenzial digitaler Technologien, das – so wird erwartet – die Arbeitswelt als „schleichender Prozess“ nachhaltig verändert, indem Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden und dadurch der Bedarf an Arbeitskräften sinkt (vgl. Kapitel 5).

# 5. FOLGEWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG

## 5.1 DIGITALISIERUNG UND BESCHÄFTIGUNG

Die Digitalisierung wird branchenübergreifend tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt auslösen, darüber herrscht in Wissenschaft, Politik und in den Tarifverbänden weitgehend Einigkeit. Fraglich ist jedoch, ob das in der vielfach zitierten Studie „The Future of Employment“ (Frey und Osborne 2013) beschriebene Szenario der Substitution von nahezu der Hälfte aller Arbeitsplätze infolge von Automatisierungsprozessen tatsächlich eintritt. Zwar gelten, wie auch die wissenschaftliche und politische Rezeption der Studie zeigt, die Risiken durchaus als real und es werden, wie unten weiter ausgeführt wird, in Teilbereichen der Wirtschaft auch massive Veränderungen in der Beschäftigung erwartet, gleichwohl werden auch die Chancen der Digitalisierung betont, die neben den potenziell erweiterten Autonomieräumen im Hinblick auf orts- und zeitflexibles Arbeiten auch quantitativ durch neu entstehende Tätigkeitsfelder erwartbar sind.

Der auf die Hotelbranche fokussierten Literaturstudie von Solnet et al. (2016) zufolge sind im wesentlichen drei „Driver“ für den strukturellen Wandel des Hotelgewerbes verantwortlich, der demografische Wandel, die steigende Nachfrage nach Erlebnisreisen sowie die wachsende Bedeutung des Umweltschutzes als Nachfragekriterium. Die Digitalisierung der Hotelbranche wird dabei nicht als eigenständiger Trend betrachtet, sondern als Teilaspekt der wachsenden Erlebnisorientierung (technologiebasierte individuelle Kundenansprache). Zwar weisen die Autoren ebenfalls auf das Verdrängungspotenzial hin, das Technik auf Arbeit hat, jedoch betonen sie stärker die Änderungen an die Arbeitsanforderungen infolge des digitalen Wandels. Sie gehen von geänderten Rollen, Erwartungen und Qualifikationsanforderungen aus, auf die sich Beschäftigte in der Hotellerie zukünftig einzustellen hätten. So drohen „einfache“ Tätigkeiten durch Automatisierung wegrationalisiert zu werden, während die verbleibenden Tätigkeiten anspruchsvoller und voraussetzungsintensiver werden könnten im Hinblick auf die zur Aufgabenerfüllung nötigen Qualifikationen.

Aus Arbeitgeberperspektive wird angemerkt, dass sich der Wirtschaftsstandort Deutschland durch seine hohe Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Markt- und Absatzbedingungen auszeichnet. Damit gehöre „[d]ie stetige Veränderung und Weiterentwicklung [...] zum Kern der industriellen Fertigung und Innovationskraft in Deutschland“ (Schweppe et al. 2016, S. 161), ein „möglichst flexibler ordnungspolitischer Rahmen“ (ebd.) vorausgesetzt. Weiterhin wird die Erwartung formuliert, dass sich die Entwicklung in Deutschland von jener in Wirtschaftsräumen, wo die Digitalisierung inzwischen vielfach die „Leitfunktion“ übernommen hätte (z.B. US-amerikanische Internet-Giganten), unterscheiden dürfte, indem „bestehende Prozesse bzw. Maschinen und Anlagen digital unterstützt und in ihren Funktionen maßgeblich erweitert werden“ (ebd., S. 162). So werden – primär für das produzierende Gewerbe – Chancen und Grenzen mobilen Arbeitens bzw. neuer Arbeitsformen gesehen. Es wird erwartet, dass neue Technologien es einfacher machen, mobil zu arbeiten, wodurch sich auch das Grundverständnis des Arbeitsplatzes ändere: „Der Arbeitsplatz ist dann nicht mehr [...] der vom Arbeitgeber zur Verfügung

gestellte Ort. Vielmehr ist jeder Ort, an dem der Beschäftigte auf für ihn betrieblich relevante Daten und Prozesse zugreifen kann, ein möglicher Arbeitsort“ (ebd.). Dabei wird betont, dass der Trend zum mobilen Arbeiten keineswegs nur betrieblich induziert sei, vielmehr erwarteten Beschäftigten heute Möglichkeiten zum zeit- und ortsunabhängigen Arbeiten, und dies nicht zuletzt aus Gründen der höheren Arbeitszufriedenheit durch höhere Arbeitszeitautonomie einschließlich der verbesserten Möglichkeiten der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben. Folglich würde die digitale Arbeitswelt auch steigende Anforderungen an die Führungsarbeit nach sich ziehen. Bestehende Führungsinstrumente müssten an die veränderten betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden, insbesondere vor dem Hintergrund einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, virtuellen Teams, Crowd Working und (ggf. über verschiedene Zeitzonen) verteilten Organisationen. In diesem Kontext ist kooperative Führung ein weit verbreiteter Standard, aus Sicht der Verbände setzen schneller technologischer Wandel, immer individuellere Kundenanforderungen sowie notwendige Entscheidung der Mitarbeiterbeteiligung auch Grenzen. „Eine weitere Demokratisierung des Führungsprozesses ist nicht angezeigt“ (ebd., S. 163).

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Wandel ist für die in der NGG organisierten Branchen bislang vergleichsweise wenig erforscht. In diese Forschungslücke stößt die Studie „Digitalisierte Arbeit und Wandel in Nahrung, Genuss, Gaststätten“ (Pfeiffer und Lee 2017), die auf den Datengrundlagen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 sowie dem DGB Index Gute Arbeit 2016 basiert. Diese auf Baden-Württemberg bezogene Studie kommt zum – mit den Resultaten von Dengler und Matthes (s.u.; Kap. 5.2) in Einklang stehenden – Ergebnis, dass „Beschäftigte in den NGG-Branchen [...] weniger von der Digitalisierung betroffen“ (ebd., S. 27) sind als andere. Demnach sind im NGG-Bereich 46 Prozent der Beschäftigten in sehr hohem oder hohem Maße von der Digitalisierung betroffen, in allen anderen Branchen zusammen dagegen 67 Prozent. So arbeiten in der Beherbergung, die in dieser Studie besonders betrachtet wird, 52 Prozent der Beschäftigten häufig und weitere 20 Prozent manchmal mit dem Computer. Mit dem Internet bzw. via Email arbeiten 60 Prozent der Beschäftigten in Beherbergungsbetrieben häufig und weitere 17 Prozent gelegentlich. Die reine IT-Anwendung gehört bei 93 Prozent der Beschäftigten zum Arbeitsalltag (ebd., S. 29).

Mit der Digitalisierung gehen auch arbeitsorganisatorische Veränderungen einher, die in der Studie von Pfeiffer und Lee ebenfalls auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenerhebung 2012 berücksichtigt wurden. Demnach geben von den befragten Beschäftigten aus dem Beherbergungsgewerbe Baden-Württembergs 19 Prozent an, dass es in den letzten zwei Jahren zu neuen bzw. veränderten Dienstleistungen gekommen sei. In der Referenzgruppe, der Gesamtwirtschaft abzüglich der von der NGG organisierten Branchen, sind dies 28 Prozent. Von wesentlichen Umstrukturierungen bzw. Umorganisationen im Arbeitsumfeld berichten 29 Prozent der Befragten (Referenz: 43 Prozent). Von einem Abbau von Stellen bzw. von Entlassungen in den vergangenen zwei Jahren gehen 28 Prozent der Befragten aus (Referenz: 31 Prozent). 41 Prozent berichten von einem vermehrten Einsatz von freien Mitarbeitern, Aushilfen, Praktikanten und Leiharbeitnehmern (Referenz: 35 Prozent). Daneben ist es im Beherbergungsgewerbe auch zur Verlegung von Unternehmensteilen innerhalb Deutschlands (12 Prozent) oder ins Ausland (9 Prozent) sowie zur Auslagerung von Betriebsteilen gekommen (30 Prozent) (ebd., 32f.).

Hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur decken sich die Angaben der in der Studie präsentierten Anteile prekärer Beschäftigungsverhältnisse (Befristung, Teilzeit, Leiharbeit) mit den im Rahmen unserer Studie gewonnenen Intervieweindrücken. In der Beherbergung sind etwa 22 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse befristet (ebd., S. 37). Laut den in unserer Studie befragten Personen aus der Hotellerie spielt die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen als personalpoliti-

sche Strategie kaum eine Rolle, befristete Beschäftigung gibt es in den Unternehmen lediglich, wenn sie sachlich begründet ist (z.B. Mutterschutz) oder auf eigenen Wunsch der bzw. des Beschäftigten stattfindet. Der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse liegt im Beherbergungsgewerbe dennoch höher als in den übrigen Zweigen der Gesamtwirtschaft, für die ein Anteil von 10 Prozent ausgewiesen wird (ebd.). Keine Rolle spielt dagegen die Leiharbeit, den Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 zufolge liegt der Anteil der bei einer Zeitarbeitsfirma angestellten Personen im Beherbergungsgewerbe bei null Prozent (ebd., S. 43). Den Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2016 zufolge wird jedoch ersichtlich, dass körperliche und psychische Belastungen in den vergangenen zwei Jahren zugenommen haben, wobei die psychischen häufiger als problematisch wahrgenommen wurden als die körperlichen.

Arbeitspolitisch ergeben sich aus den beschriebenen Herausforderungen anspruchsvolle Handlungsfelder im Hinblick auf die langfristige Erhaltung der körperlichen und geistigen Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie der individuellen Veränderungsbereitschaft, auch vor dem Hintergrund des sich vollziehenden demografischen Wandels. Ansatzpunkte werden unter anderem von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) diskutiert, die den Menschen weiterhin im Mittelpunkt sieht, wenn es um die Arbeit in der digitalen Welt geht (Adolph et al. 2016). So nimmt neben der Weiterentwicklung technischer Grundlagen auch die Vielfalt der Arbeitsformen zu, und zwar im Hinblick auf die Orts- und Zeitflexibilität, die Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen sowie der Qualifikationsanforderungen. Für Beschäftigte ergeben sich daraus Chancen und Risiken. In positivem Sinne kann die Arbeit an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst und auch im Erwerbsverlauf verändert werden. Negativ könnte sich die Digitalisierung in Form einer höheren Arbeitsintensität und fehlenden Eingriffsmöglichkeiten auswirken. Wesentlich sei aber die Aneignung neuer Qualifikationen.

*„Arbeit in der digitalen Welt kann zur Reduzierung physischer Belastungen beitragen, vor allem durch individuelle ergonomische Arbeitsgestaltung und die Optimierung der Belastung, insbesondere für älter werdende Beschäftigte. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass dem Menschen sogenannte Restarbeiten in Automatisierungslücken übertragen werden, die in aller Regel durch einseitige körperliche Belastung, monotone und dequalifizierende Aufgaben sowie zunehmende körperliche Inaktivität gekennzeichnet sein können“ (Adolph et al. 2016, 79f).*

So könnten vor allem die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien mit einer Verdichtung der Arbeit einhergehen, da Beschäftigte immer größer werdende Informationsmengen zu bewältigen und mehrere Aufträge gleichzeitig zu bearbeiten hätten. Darüber hinaus führten neue digitale Technologien auch zu veränderten Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten bei der Aufnahme, Verarbeitung und Umsetzung von Informationen.

## **5.2 ERWARTETE QUANTITATIVE BESCHÄFTIGUNGS- ENTWICKLUNG**

In quantitativer Hinsicht wird häufig die Befürchtung geäußert, dass die Digitalisierung zu einem massiven Abbau von Beschäftigung führen könne. „Durch die Debatte um die Auswirkungen der Digitalisierung zieht sich die uralte Angst des Menschen, sich selbst als Produktionsfaktor durch den technischen Fortschritt abzuschaffen“ (Stettes 2016, S. 7). Zum einen wird jedoch die

These, dass technischer Fortschritt zu Arbeitslosigkeit führe, bei wirtschaftshistorischer Betrachtung nicht gestützt. Zum anderen lagen auch statistische Informationen zu den Beschäftigungswirkungen der Digitalisierung lange Zeit nicht vor. Mit dem Ziel, diese Forschungslücke zu schließen, führte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zusammen mit dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) eine repräsentative Betriebsbefragung durch, die erstmals tiefere Einblicke in Zusammenhänge zwischen Investitionen in Wirtschaft-4.0-Technologien und betrieblichen Beschäftigungsentwicklungen gewährt (Lehmer und Matthes 2017). Dabei zeigt sich, dass „die Digitalisierung in den letzten Jahren auf aggregierter Ebene weder zu massiven Beschäftigungsverlusten noch zu deutlichen Gewinnen gesorgt hat“ (ebd., S. 7). Es gibt jedoch Anzeichen für Unterschiede in der Beschäftigungsentwicklung nach Branchen und ausgeübten Tätigkeiten. So werden für Beschäftigte, die in hochkomplexen Expertentätigkeiten in technologieaffinen IKT-Betrieben tätig sind, durchaus positive Effekte festgestellt, während sich Verluste am ehesten für Beschäftigte abzeichnen, die Helfertätigkeiten im Bereich der nicht-wissensintensiven Dienstleistungen ausüben.

Für Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe kommt die Studie „Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt“ (Dengler und Matthes 2015) zum Schluss, dass die Substituierbarkeitspotenziale, d.h. das jeweilige Ausmaß, in dem bereits heute Tätigkeiten durch digitale Technologie ersetzt werden könnten, vergleichsweise gering sind.<sup>5</sup> Verglichen mit Mechatronik-, Energie- und Elektroberufen oder bei Berufen in der Metallerzeugung und -bearbeitung, bei denen mehr als 75 Prozent der Tätigkeiten als ersetzbar gelten, sind es in den touristischen Berufen maximal bis zu 25 Prozent.

**Tabelle 5: Substituierbarkeitspotenziale bei Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufen**

Berufshauptgruppe	Anforderungsniveau	Substituierbarkeitspotenzial (in %)	Beruf mit höchstem Substituierbarkeitspotenzial
Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	1 Helfer	17,5	Helfer/in Veranstaltungsservice
	2 Fachkraft	19,1	Hotelsekretär/in
	3 Spezialist	27,0	Betriebswirt/in (FH) Catering/Systemverpflegung
	4 Experte	24,5	Kantinenleiter/in

Quelle: Dengler/Matthes 2015, S. 30

Die ebenfalls am IAB angesiedelte Studie von Wolter et al. (2015) kommt auf der Basis von Modellrechnungen zum Ergebnis, dass Industrie 4.0 die Tertiärisierungsthese des Wandels weg von industrieller und hin zu mehr Dienstleistungsarbeit stützt infolge von Arbeitskräftebewegungen von Branchen und Berufen. Im Saldo – so die Prognose der Autoren – gehen bis zum Jahr 2030 etwa 60.000 Arbeitsplätze verloren durch die digitale Transformation, weitaus bedeutsamer er-

<sup>5</sup> Von den Autorinnen wurde zwischenzeitlich eine Aktualisierung der Ergebnisse vorgenommen, da der Darstellung die im Jahr 2013 gegebenen technologischen Möglichkeiten zugrunde lagen. Zwischenzeitlich sind jedoch „Computer oder computergesteuerte Maschinen auf dem Markt, die Tätigkeiten, die damals als nicht ersetzbar galten, heute potenziell ersetzen können“ (Dengler und Matthes 2018, S. 2). Da die Aktualisierung jedoch keine differenzierte Darstellung der Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe enthält, können nur die Ergebnisse der im Jahr 2015 vorgelegten Erstausswertung präsentiert werden. Eine berufsbezogene Auswertung der Substituierbarkeitspotenziale auf aktualisierter Basis ist aber mit dem „Job-Futuromat“ (<https://job-futuromat.iab.de/>) möglich.

scheint jedoch die „Umschichtung“ von Beschäftigung. In diesem Kontext wird erwartet, dass im produzierenden Gewerbe etwa 420.000 Arbeitsplätze verloren gehen, während gleichzeitig im Digitalisierungsprozess 360.000 an anderer Stelle, allen voran im Dienstleistungssektor, neu entstehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass der technologische Wandel durch Digitalisierung negative Beschäftigungseffekte nach sich zieht, scheint umso geringer, je mehr es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gelingt, sich an die Veränderungen anzupassen. Als Schlüssel zum Erfolg wird maßgeblich die Verfügbarkeit der notwendigen Kompetenzen gesehen, wobei dem Thema Qualifizierung entscheidende Bedeutung beigemessen wird (Stettes 2016, S. 7).

In der Studie „Arbeitsmarkt 2030“, einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) finanzierten Langfristprognose hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung (Vogler-Ludwig et al. 2016) werden ebenfalls die Beschäftigungseffekte durch Digitalisierung prognostiziert. Dabei wird unterschieden zwischen einem „*Basisszenario*“, das die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt auf Angebots- und Nachfrageseite unter Einbeziehung der (fluchtbedingten) Zuwanderung berücksichtigt, und einem Szenario „Beschleunigte Digitalisierung“, in dem eine intensive Nutzung digitaler Technologie durch Wirtschaft und Politik unterstellt und auf deren Wachstums- und Produktivitätseffekte abgezielt wird. Dieses Szenario soll der Beantwortung der Frage dienen, „ob eine forcierte Förderung des technologischen Wandels einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung des Fachkräfteengpasses leisten kann“ (Vogler-Ludwig et al. 2016, S. 14).

Mit Blick auf die Beschäftigung im Tourismus besagt die Prognose im Basisszenario, dass in der Tendenz mit einem abnehmenden Beschäftigungsvolumen zu rechnen sein dürfte, wobei sich Unterschiede in der Intensität des Rückgangs zwischen dem Beherbergungs- und Gastgewerbe sowie den Reisebüros und Reisediensten zeigen. Für das Beherbergungs- und Gastgewerbe wird von 2014 bis 2030 eine Abnahme des Beschäftigungsvolumens um 13,5 Prozent erwartet, für die Reisebranche wird ein Beschäftigungsrückgang um 26,2 Prozent prognostiziert. Die Zahlen deuten darauf hin, dass die Reisebranche deutlich stärker von abnehmenden Beschäftigungsbedarfen gekennzeichnet ist als das Hotel- und Gastgewerbe, wobei beide touristischen Teilbranchen in der zukünftigen Beschäftigungsprognose deutlich negativer abschneiden als der Durchschnitt über alle Branchen hinweg, nach dem die Beschäftigung zwischen 2014 und 2030 mit einer Veränderung von -0,1 Prozent nahezu konstant bleiben dürfte.

**Tabelle 6: Basisszenario für Beschäftigte in Beherbergung und Gastgewerbe sowie in Reisebüros und Reisediensten**

Beschäftigung	Basisszenario		
	Bestand (in Tausend)		Veränderung (in %)
	2014	2030	
Beherbergung, Gastgewerbe	1.812	1.568	-13,5
Reisebüros, Reisedienste	105	77	-26,2
Insgesamt	<b>42.703</b>	<b>42.680</b>	<b>-0,1</b>

Quelle: Vogler-Ludwig et al. 2016, S. 121; eigene Darstellung



Im Szenario „Beschleunigte Digitalisierung“ wird aufgezeigt, welchen verstärkenden oder hemmenden Einfluss der Einsatz digitaler Technologien auf die allgemeine Beschäftigungsprognose des Basisszenarios hat. Der Prognose zufolge zeigen sich Unterschiede zwischen dem Beherbergungs-/Gastgewerbe und den Reiseveranstaltern. Während die Digitalisierung bei ersteren einen beschleunigenden Einfluss auf die allgemeine Beschäftigungsentwicklung hat (Digitalisierungseffekt von -0,8), wirkt sie sich der Erwartung nach in der Reisebranche leicht bremsend aus (Digitalisierungseffekt von 0,1).

Tabelle 7: Szenario Beschleunigte Digitalisierung für Beschäftigte in Beherbergung und Gastgewerbe sowie in Reisebüros und Reisediensten

Beschäftigung	Szenario „Beschleunigte Digitalisierung“		
	Bestand (in Tausend)		Veränderung (in %)
	2014	2030	
Beherbergung, Gastgewerbe	1812	1553	-14,3
Reisebüros, Reisedienste	105	77	-26,0
<b>Insgesamt</b>	<b>42.703</b>	<b>42.943</b>	<b>0,6</b>

Quelle: Vogler-Ludwig 2016, S. 137; eigene Darstellung

**Digitalisierungseffekt** im Szenario Beschleunigte Digitalisierung: Beherbergung, Gastgewerbe -0,8; Reisebüros, Reisedienste 0,1; Gesamt 0,6 (zum Vergleich: Digitalisierungseffekt von 30,5 Prozent bei Forschung und Entwicklung, von 14,1 Prozent im Maschinenbau, von -11,0 Prozent in der Telekommunikation, von -18,9 Prozent bei Papier, Druckerzeugnissen)

Vogler-Ludwig et al. (2016) kommen bei der Frage, welche Branchen zukünftig an Beschäftigung gewinnen bzw. verlieren, zu folgendem Ergebnis: „Die stärksten Beschäftigungsgewinne **bis 2030** erwarten wir für die Sonstigen Unternehmensdienste (+425.000), Sozialwesen und Heime (+335.000), die Überlassung von Arbeitskräften (+260.000) und das Gesundheitswesen (+218.000). Der **Abbau von Arbeitsplätzen** findet in der öffentlichen Verwaltung (-372.000), dem Maschinenbau (-285.000) und **im Beherbergungs- und Gastgewerbe (-244.000)** statt“ (Vogler-Ludwig et al. 2016, S. 19f; H.i.O.).

Für die Schweiz werden die Beschäftigungseffekte der Digitalisierung ebenfalls als gering veranschlagt (Arvanitis et al. 2017). Drei Viertel der in einer Studie der ETH Zürich befragten Unternehmen geben dort an, zwischen 2013 und 2015 keine auf die Digitalisierung zurückführbaren Änderungen im Personalbestand verzeichnet zu haben. Bei den übrigen Unternehmen halten sich jene, die von einer Beschäftigungszunahme berichten, die Waage mit jenen, die eine Abnahme konstatieren. Branchenspezifische Unterschiede zwischen Industrie und Dienstleistungssektor gibt es der Studie zufolge keine. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Investitionsanteile, die auf Digitalisierung entfallen, verglichen mit den Gesamtbruttoinvestitionen der Unternehmen über alle befragten Betriebe hinweg seit 2003 rückläufig sind. Wurden in der Periode 2003 bis 2005 noch 21,8 Prozent aller Investitionen für Digitalisierungszwecke verwandt, sank der Anteil in der Periode 2013 bis 2015 auf 16,2 Prozent, wobei der gesamtwirtschaftliche Rückgang überwiegend auf den Dienstleistungssektor zurückzuführen ist (Verlust von acht Prozentpunkten), während die Digitalisierungsaufwendungen in der Industrie nach einem Rückgang bis zur Periode 2012 bis 2014 wieder im Ansteigen begriffen sind und aktuell einem Anteil von 14,2 Prozent entsprechen. Allein der anteilmäßige Rückgang der Digitalisierungsinvestitionen be-

deutet jedoch nicht, dass dem Thema nicht die ihm von allen Seiten zugemessene Bedeutung zuteilwürde. Der Investitionsrückgang kann auch aus den im Vergleich zu früher gesunkenen Beschaffungskosten für digitale Technik resultieren bzw. aus Gründen, die zu einem Anstieg der Unternehmensinvestitionen in anderen Bereichen geführt haben.

Laut des aktuellen HR-Reports des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) zeigt sich auf der Basis einer Befragung von 591 Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation sowie die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen derzeit die Top-Themen im HR-Management darstellen (Eilers et al. 2017). Zudem gehen die befragten Führungskräfte von eher positiven Beschäftigungseffekten der digitalen Transformation aus, die sich aus dem Entstehen neuer Tätigkeitsfelder sowie der Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse ergeben. Dabei sind vor allem die organisatorischen Herausforderungen zu bewältigen, die zunehmende Komplexität in der Kooperation zu managen, die Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle anzupassen und neue Formen der Vernetzung zu entwickeln.

Die Ergebnisse der betrachteten Studien deuten aber unisono darauf hin, dass im Zuge der Digitalisierung der Bedarf der Unternehmen an Personal mit Fähigkeiten, „die zur Entwicklung von digitalen Technologien und deren unmittelbaren Anwendung im beruflichen Kontext benötigt werden“ (Stettes 2016, S. 24), steigen wird. Zudem werden zunehmend auch Kompetenzen der Beschäftigten gefragt sein, die durch Geschäftsmodelle und Formen der Arbeitsorganisation entstehenden Potenziale erkennen und nutzen zu können. Bislang, so das vorläufige Fazit von Stettes (ebd., S.30-32), finden sich keine überzeugenden empirischen Evidenzen für die These, dass die Digitalisierung breitflächig negative Beschäftigungseffekte nach sich ziehe. Dies gilt insbesondere auch für Tätigkeiten, denen aufgrund ihres Potenzials zur Standardisierung und Automatisierung hohe Substituierbarkeitseigenschaften zugeschrieben werden. Zudem scheint es kaum möglich, zuverlässige Prognosen bezüglich der Beschäftigungswirkung für einzelne Branchen formulieren zu können, da die Erwartungen auf der Basis von Annahmen getroffen werden, die in hohem Maße spekulativ sind. Nichtsdestotrotz verursacht der Digitalisierungsprozess qualitative Änderungen der Arbeit, indem erstens die Qualifikationsanforderungen tendenziell steigen und zweitens die Verfügbarkeit von IT-Fachwissen sowie der beruflichen Handlungsfähigkeit mit dem Medium Internet zunehmend zur Schlüsselqualifikation werden dürfte. Gleichwohl dürfte die Beschäftigung in der Arbeitswelt der Zukunft keinem deterministischen Pfad folgen. Die Erfahrungen im Umgang mit technologischem Wandel aus der Vergangenheit zeigen, dass übertriebene Ängste unangebracht sind, wengleich auch der Digitalisierungsprozess Gewinner- und Verliererkonstellationen produzieren dürfte: „Die Veränderungen werden mit Anpassungsprozessen einhergehen, die für den einen durchaus schmerzhaft sein können, anderen dagegen neue Perspektiven eröffnen“ (ebd., S. 32).

### **5.3 ARBEITSMENGE UND TÄTIGKEITSVIELFALT**

#### **Hotellerie**

Die der Digitalisierung innewohnende Tendenz hin zum langfristigen Beschäftigungsrückgang infolge der Automatisierung von Tätigkeiten wird auch von den im Rahmen der Studie befragten Betriebsräten und Arbeitgebervertretern bestätigt. Dabei stellt sich die Betroffenheit der Hotels

bzw. Hotelketten, die in dieser Studie berücksichtigt wurden, vom Rückgang an Beschäftigung als Digitalisierungsfolge, unterschiedlich dar. Mit einer perspektivischen Abnahme des Personalbedarfs rechnen alle der befragten Personen, die aktuelle Betroffenheit ist jedoch unterschiedlich. Konstatiert wird eine Zunahme des Arbeitsvolumens, man bräuchte heute für bestimmte Arbeitsaufgaben wesentlich weniger Personal. Digitalisierung hätte jedoch nicht nur den Effekt, Tätigkeiten überflüssig zu machen infolge des Automatisierungspotenzials, vielmehr könne digitale Technologie dabei unterstützen, die Bewältigung des Arbeitsvolumens überhaupt möglich zu machen.

*„Die Personen, die früher die Arbeit gemacht haben, die gibt es in der Buchhaltung weniger, weil wir früher mal mehr Leute hatten. Wir hatten ursprünglich mal 230 Zimmer und hatten mehr Beschäftigte, als wir heute mit 430 Zimmern haben.“ (Experte Hotel)*

*„Aber hätten wir diese Technologie nicht, wären wir gar nicht mehr in der Lage, das alles zu bewältigen. Man kann es schlecht reden, man kann sich aber auch die positiven Seiten angucken.“ (Experte Hotel)*

Neben der Arbeitserleichterung in einigen Tätigkeitsbereichen kommt jedoch für andere Aufgabenbereiche die Anforderung aus der Digitalisierung hinzu, die sich aus der Hinterlegung von Daten in den digitalen Anwendungen ergeben. Dies führe nicht selten zu einer Tätigkeitsverschiebung dahingehend, dass die „eigentliche“ Arbeit mitunter liegen bleibe, da man in großem Umfang mit „Digitalisierung“ beschäftigt sei.

*„Wenn ich mir jetzt die Techniker angucke, die müssen ja ganz viele Sachen digital eingeben, also für die ist das Arbeitsaufkommen höher geworden als früher. Die müssen ihren Arbeitsanteil wirklich sehr gut planen. Die ganzen Reparaturen in den Zimmern schaffen die manchmal gar nicht, weil die zu sehr mit Digitalisierung beschäftigt sind.“ (Expertin Hotel)*

Der zukünftige Personalbedarf wird jedoch nicht nur durch die digitalen Technologien beeinflusst, entscheidender seien vielmehr vorgelagerte Faktoren wie die Frage des künftigen Angebotsspektrums oder der als gering empfundenen Jobattraktivität. Gerade der Aspekt der Arbeitsbedingungen aufgrund mangelnder Ausbildung, als schlecht empfundener Bezahlung und ungünstiger Arbeitszeiten führe zu einer hohen Personalfluktuationsrate, weshalb es schwierig sei, „Wissensträger“ aufzubauen und an das Unternehmen zu binden. Digitalisierung spiele im Kontext der langfristigen Entwicklung des Personalbedarfs zwar eine wichtige, jedoch nicht die entscheidende Rolle.

*„Ohne attraktive Modelle zur Unterstützung der Mitarbeiterakquise und -bindung wird der Fachkräftemangel in der Hotellerie wachsen. Hohe Fluktuationsraten unter den Arbeitnehmern und Abbruchquoten unter den Auszubildenden sind die Hauptprobleme“ (Emons 2016, S. 8).*

*„Digitalisierung hat mit Sicherheit auch da wenig Einfluss aus meiner Sicht. Es ist mehr der Einfluss der schlechten Arbeitsbedingungen, sprich die ungünstigen Arbeitszeiten und die schlechte Bezahlung.“ (Experte Hotel)*

Die als ungünstig geltenden Arbeitsbedingungen in der Hotellerie werden im Branchenmonitor Hotellerie mit den Schlagworten lange Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, geringes Lohnniveau und niedrige Personalausstattung umrissen (Emons 2016). In diesen Kontext passt auch das jüngst vom Vizevorsitzenden der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), Guido Zeitler, vorgetragene Plädoyer gegen eine weitere Aushöhlung des Arbeitszeitgesetzes im Kontext der Sondierung bzw. der bevorstehenden Koalitionsverhandlungen zwischen CDU/CSU und SPD. Er fordert ein klares Bekenntnis der künftigen Bundesregierung zum bestehenden Arbeitszeitge-

setz, das bereits heute vielfältige Möglichkeiten zur Abweichung vom 8-Stunden-Tag bei bestehenden Ausgleichsregelungen eröffnet. Der vom Branchenverband DEHOGA geforderte Verzicht auf die Dokumentationspflicht der Arbeitszeiten könne leicht dazu genutzt werden, Mindestlohnstandards zu unterlaufen und Schwarzarbeit zu fördern (AHGZ 2018).

Aus Arbeitgebersicht ist die Wahrnehmung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Personalbedarfs im Kontext der Digitalisierung eine weniger skeptische, betont werden vielmehr die Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf die Vereinfachung von Prozessen und damit die Erleichterung der Arbeit. Dies habe zwar Auswirkungen auf die Gewichtung der Schwerpunkte von Tätigkeiten, die Arbeit als solche hätte sich jedoch kaum verändert. Ein technologieinduzierter Rückgang der Beschäftigung wird zunächst nicht erwartet, das Kundenbedürfnis nach „persönlicher Kommunikation“ könne kurz- und mittelfristig die Arbeitsplätze sichern. Dass es langfristig negative Beschäftigungseffekte geben kann, wird jedoch nicht ausgeschlossen. Zum aktuellen Zeitpunkt ließe sich aufgrund der Unvorhersehbarkeit der technologischen Entwicklung aber keine verlässliche Prognose abgeben.

*„Die Prozesse haben sich verändert durch die Systeme, die im Hintergrund liegen. Die eigentliche Arbeit, beispielsweise beim Kundenbindungsprogramm, gab es früher auch schon, die war früher auch schon wichtig. Sie ist heute durch die Digitalisierung anders zu behandeln als vor ein paar Jahren.“ (Experte Hotel)*

## Reiseveranstalter

Im Gegensatz zur Hotellerie ist den Intervieweindrücken nach zu urteilen die Automatisierung von Tätigkeiten infolge der Digitalisierung bei den Reiseveranstaltern deutlich fortgeschrittener. Berichtet wird von einem sinkenden Arbeitsvolumen, was in der Folge zum Stellenabbau geführt hat. Aus der Anwendung digitaler Technologien resultiert demnach eine Veränderung von Tätigkeiten mit der Konsequenz, dass die verbleibenden Arbeitsaufgaben einerseits „einfacher“ werden, d.h. in ihrer „Wertigkeit“ zurückgehen. Dadurch entstünde Druck auf die Eingruppierung von Beschäftigten. Andererseits verbleiben bzw. entstehen Arbeitsaufgaben, die komplexer Natur sind und die ein höheres Qualifikationserfordernis aufweisen. Beobachtet wird eine „Schere“ in der Eingruppierung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sowohl einfache (z.B. „Datentypist“) als auch komplexe Tätigkeiten (z.B. „Referent“) zunehmen, was sich am Besetzungszuwachs in den unteren und oberen Entgeltgruppen zeige. Gleichzeitig sei jedoch die „Mittelschicht“, die in der Regel fachbearbeitende Tätigkeiten abbildet, zunehmend im Verschwinden begriffen. Damit sei auch verbunden, dass die Durchlässigkeit kaum mehr vorhanden bzw. der Wechsel zwischen einzelnen Tätigkeitsniveaus zunehmend schwieriger sei, da die Sprünge zwischen den Stufen wachsen würden. Dies erweise sich insbesondere im Hinblick auf berufliche Perspektiven für die Beschäftigten im Unternehmen als problematisch.

*„Einmal wird die Arbeit weniger. Das führt zu Stellenabbau. Dann ist es aber auch so, dass Aufgaben sich vereinfachen für den einzelnen Mitarbeiter. Das kann zu Abgruppierungen führen.“ (Experte Reiseveranstalter)*

*„Und jetzt gibt es so eine Schere im Unternehmen, die sich jetzt so langsam bildet, wo man sagt, du hast Sachbearbeiter, die nur sehr einfache Arbeiten zu erledigen haben, die eine ganz niedrige Eingruppierung haben. Und es gibt immer mehr Referenten, deren Aufgaben hochwertiger sind, die entsprechend bezahlt werden und die z.T. auch mit Bonussystemen entlohnt werden. Und diese*

*Mittelschicht, die wir früher hatten, die gibt es nicht mehr bzw. sie nimmt immer mehr ab. [...] Es gibt halt nicht mehr so eine Mittelschicht, die du als Startbasis nehmen konntest, um in Referenten- oder in Führungspositionen zu gehen.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Die Tendenz zum Rückgang des Personalbedarfs infolge der Digitalisierung wird vor allem auf zwei Gründe zurückgeführt: Zum einen führt die technologische Entwicklung zu einer weiteren Automatisierung von Tätigkeiten und damit zur Substituierung von Beschäftigung durch technologische Systeme. Zum anderen wird auch die Umstellung der Geschäftsmodelle im Segment der Reiseveranstalter als Grund betrachtet, weshalb mittel- und langfristig weniger Personal benötigt wird. Die Entwicklung ginge „weg vom Reiseveranstalter“ und „hin zur Vermarktungsplattform“. Da die Buchungsprozesse, die früher Kern der Geschäftstätigkeit von Reiseveranstaltern waren, inzwischen selbsttätig von Kunden wie Beschäftigten über digitale Plattformen realisiert werden können, verschiebt sich der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit immer mehr in Richtung Vermarktung und weltweite Sichtbarkeit.

*„Also es gibt ja immer wieder neue Software, die Dinge, Prozesse automatisiert. Und das wird sich weiterentwickeln und dadurch gibt es auch weniger Personalbedarf. Und bei uns ist es halt so in Zukunft, dass wir uns eigentlich vom klassischen Reisevermittler zu einer Vermarktungsplattform entwickeln. Und auch das macht eben Arbeitsplätze überflüssig.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Auf der anderen Seite würden auch neue Jobs im höheren Qualifikationssegment entstehen, die jedoch nichts mehr mit dem direkten Kundenkontakt zu tun hätten infolge der Erhöhung der Onlinequote bei der Buchung von (Geschäfts-)Reisen. Dadurch würde der „operative Bereich“ kleiner.

*„Es werden mehr hochqualifizierte Job geschaffen, die aber dann in Fachabteilungen sind, aber sich nicht mehr mit dem Kunden beschäftigen. Also der operative Bereich wird durch die Erhöhung der Onlinequote sicherlich noch kleiner werden, aber wir werden halt Fachabteilungen haben, die alles Mögliche machen, die mit dem Kunden reden, die bestimmte IT-Sachen machen mit dem Kunden oder so, da haben wir immer mehr Leute, die damit behaftet sind.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

Hinzu kommt ein weiterer Prozess, der sich insbesondere bei international agierenden Konzernen zeigt und den eine Expertin als „Merkantilisierung der Prozesse“ beschreibt. Gemeint ist die Abwanderung von Beschäftigung in Niedriglohnländer infolge der Standardisierung und Vereinfachung von Tätigkeiten. Dies wird insbesondere von Betriebsräten als problematisch geschildert, da mit der Verlagerung von Arbeitsaufgaben auch ihr Einfluss auf Beschäftigung im Rahmen der Mitbestimmung verloren geht.

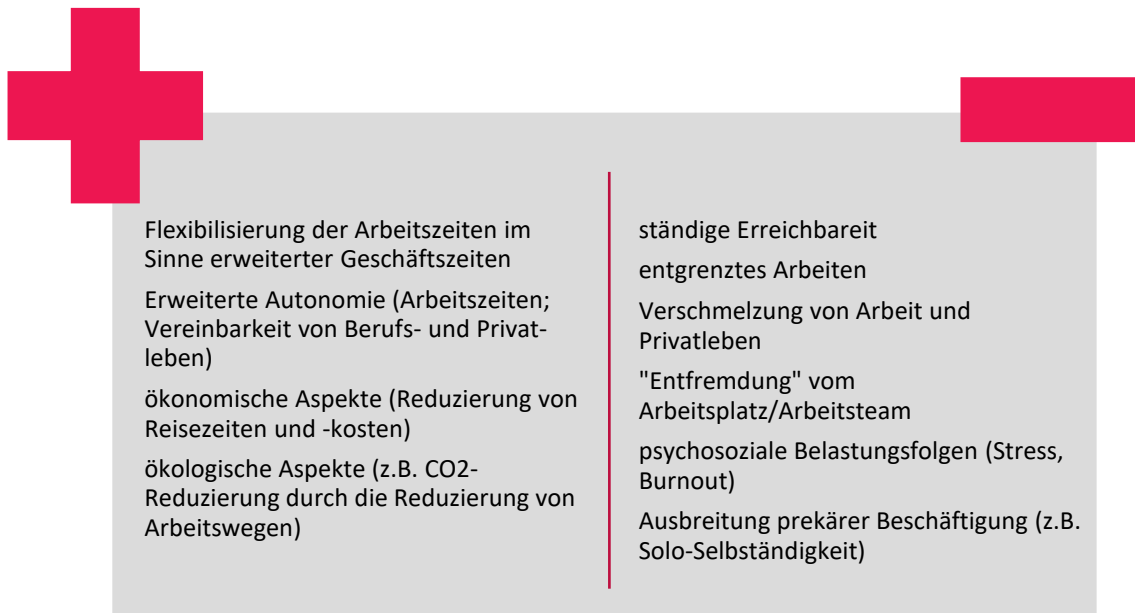
Der Einfluss der Digitalisierung auf das durchweg konstatierte Ansteigen der Tätigkeitsmenge sollte jedoch nach Angaben der interviewten Expertinnen und Experten auch nicht überschätzt werden, da eine gesteigerte Arbeitsmenge vielmehr Ausdruck einer gewachsenen Produktivität sei, die aus einem allgemeinen, übergelagerten Trend zur Automatisierung und Rationalisierung resultiere.

## **5.4 ERWEITERTE MÖGLICHKEITEN ZUM ORTSUNABHÄNGIGEN ARBEITEN**

Die Digitalisierung von Prozessen und Betriebsabläufen führt dazu, dass sich für Beschäftigte zunehmend Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten ergeben. Dies ist dann der Fall, wenn die Tätig-

keiten der Beschäftigten prinzipiell über das Internet sowie die Nutzung mobiler Endgeräte (Notebook, Tablet, Smartphone) ausführbar sind. Chancen und Risiken des mobilen Arbeitens liegen dabei eng beieinander und werden kontrovers diskutiert, wie sich nicht zuletzt auch in der unterschiedlichen Positionierung von Betriebsräten zu diesem Thema zeigt.

Abbildung 9: Chancen und Risiken mobiler Arbeit



© Input Consulting

## Hotellerie

Die Möglichkeiten zum Homeoffice werden in der Hotellerie unterschiedlich bewertet. Während es in einigen Häusern nach wie vor die Ausnahme bzw. „nicht üblich“ ist, im Homeoffice zu arbeiten und lediglich Führungskräfte höherer Hierarchieebenen von dieser Möglichkeit Gebrauch machen können, werden in anderen auch breitere Beschäftigtenkreise einbezogen. Die Chancen werden vor allem hinsichtlich der erweiterten Autonomiespielräume in der Arbeit sowie der verbesserten Möglichkeiten, Berufliches und Privates in Einklang zu bringen, gesehen. Risiken gebe es im Hinblick auf die drohende Ausbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, etwa in Form der Förderung von Solo-Selbständigkeit und damit verbunden mangelnder sozialer Absicherung. Eine grundsätzliche Veränderung in der Praxis des mobilen Arbeitens infolge der Digitalisierung wird von einigen Betriebsräten nicht gesehen. Unternehmen jedoch könnten mitunter dazu neigen, Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen und damit Büroräumlichkeiten einzusparen sowie die betroffenen Personen weniger fest vertraglich an das Unternehmen zu binden. Bislang sei die Erbringung von Arbeitsleistung im Homeoffice jedoch häufig technisch beschränkt, da der Zugriff auf die Firmen-EDV noch nicht von außerhalb hinreichend gewährleistet werden kann. Dies gilt in der Wahrnehmung der befragten Betriebsräte jedoch als technisch lösbares Problem.

*„Aktuell scheint es noch Probleme zu geben, aber wenn man die Probleme löst, dann müsste das machbar sein. Und die werden die Probleme lösen. Wenn die technisch lösbar sind, dann werden*

*sie es auch einführen. Allein diese Bürokosten und auch, was man einsparen kann an Fahrtkosten, an Fahrtzeiten, und man könnte die Leute auch noch statt in einer Beschäftigung in einer Selbstständigkeit arbeiten lassen – mit allen Risiken, die damit einhergehen.“ (Experte Hotel)*

Hinzu kommt, dass es in der Hotellerie vielfach Präsenzfunktionen gibt, bei denen die Anwesenheit am Arbeitsplatz als zwingend erforderlich gilt. Beispiele wären Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Empfang oder Beschäftigte in der Hotelgastronomie. Für deren Tätigkeiten ist der direkte Kundenkontakt im jeweiligen Haus prägend, weshalb sich ihre Arbeit nicht von außerhalb erbringen lässt.

Zudem wird von einigen Betriebsräten darauf hingewiesen, dass mit einer Ausbreitung von Beschäftigung im Homeoffice die Gefahr steige, dass Mechanismen der „Entfremdung“ um sich greifen, indem Beschäftigte ihre räumliche und soziale Nähe zum Arbeitsplatz bzw. zum Kollegium verlieren könnten. So wird eine „gedankliche und räumliche Nähe zum Arbeitsplatz“ als notwendig erachtet, weshalb sich die Befürwortung mobilen Arbeitens bei Betriebsräten nicht selten in Grenzen hält.

Auch aus der Arbeitgeberperspektive ist die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens aktuell ein großes und zunehmend wichtiger werdendes Thema. Die Grenzen seien jedoch bei den „Präsenzfunktionen“ zu ziehen. Damit sind die Beschäftigten in den Hotels gemeint, die im direkten Service (Frontoffice mit Kundenkontakt, Hotelgastronomie, Zimmerservice) tätig sind.

*„Wir müssen da wirklich sehr klar unterscheiden zwischen Mitarbeitern im Hotel, die fest im Hotel angestellt sind, die auch eine Präsenzfunktion haben, die haben keine Chance auf Telearbeit und Homeoffice. [...] Im Bereich der Supportfunktionen, auch in meinem Bereich, ist Arbeiten von überall aus möglich. Es ist möglich in allen Hotels, wo wir unterwegs sind, zu arbeiten und wir können natürlich auch, egal wo wir ansonsten unterwegs sind, online gehen, können unsere Emails bearbeiten, können mit den Laptops, die wir haben, arbeiten, und haben die Chance, uns sehr frei zu bewegen.“ (Experte Hotel)*

## Reiseveranstalter

Die Reiseveranstalter unterscheiden sich von der Hotellerie hinsichtlich der Möglichkeiten des mobilen Arbeitens, indem breitere Beschäftigtenkreise das ortsunabhängige Arbeiten für sich nutzen können. Dafür lassen sich mehrere Begründungen anführen. Erstens haben sich die Geschäftsmodelle der Reiseveranstalter im Zuge der Digitalisierung in Richtung Onlinevertrieb verändert, weshalb die Präsenz am Arbeitsplatz als weniger notwendig betrachtet wird. Zudem erscheinen die Tätigkeiten bei den Reiseveranstaltern in größerem Maße für mobile Arbeit geeignet.

Der Umgang mit dem Thema Homeoffice ist aktuell bei einigen Unternehmen unter den Reiseveranstaltern noch weitgehend ungeregelt, auch wenn es Beschäftigte gibt, die im Homeoffice arbeiten. Berichtet wird von „Wildwuchs“ bei der Genehmigung zum Homeoffice, wobei vorwiegend Leitungsfunktionen einbezogen werden. Für Betriebsräte ist dies ein neues Thema, mit dem man wenig Erfahrungen habe und deshalb als Gremium zunächst sensibilisiert werden müsse. Dazu würde man Seminare nutzen, an denen die einzelnen Betriebsräte teilnehmen können. Ziel sei es, eine betriebliche Regelung zum Homeoffice zu vereinbaren, um den aktuellen „Wildwuchs“ zu überwinden und transparente wie verbindliche Kriterien für das mobile Arbeiten zu schaffen.

*„Das ist in dem Fall noch Wildwuchs, weil wir dazu überhaupt keine Regelung haben. Das ist etwas, muss ich jetzt mal offen so sagen, dass uns das als Betriebsrat in dem letzten Jahr eigentlich richtig bewusst geworden ist, worauf wir da denn eigentlich achten müssen.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Aus einem anderen Unternehmen wird ebenfalls berichtet, dass das Thema Homeoffice auf der „To-do“-Liste des Betriebsrats steht, da es aktuell keine betriebliche Regelung zur mobilen Arbeit gibt. Generell sei die Arbeit im Homeoffice gut möglich in den „Servicebereichen im Backoffice“, bei denen die Präsenz am Arbeitsplatz nicht zwingend erforderlich ist. Als Beispiele werden die Bereiche Sales, Commerce und IT-Support genannt. Für Beschäftigte im Bereich „Operations“, für den der direkte Kundenkontakt kennzeichnend ist, sei mobiles Arbeiten hingegen ausgeschlossen. Problematisch sei jedoch das Interesse des Arbeitgebers an erweiterten Kontrollmöglichkeiten von Beschäftigten im Homeoffice, denen der Betriebsrat ablehnend entgegensteht aus Gründen des Datenschutzes und der Mitarbeiterüberwachung.

*„Sie [die Arbeitgebervertreter im IT-Ausschuss] wollen die Kontrollmöglichkeit auch immer gerne, gerade für die Leute, die zuhause arbeiten. Es gibt bestimmte Abteilungen, die arbeiten von zuhause, und da heißt es dann immer, ‚ich weiß ja gar nicht, was der macht und ich würde gerne sehen können, was der macht‘, und dann sagen wir immer, ‚nein, so nicht‘. Dann muss er halt wieder ins Büro, wenn sie nicht erkennen können, ob er arbeitet. Dann ist die Arbeitsform vielleicht nicht die richtige.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreise)*

Aus einem weiteren Unternehmen wird berichtet, dass das Arbeiten im Homeoffice enorm zugenommen habe, wobei in Deutschland der „operative Bereich“ noch nicht einbezogen sei, in den USA, dem Sitz der Konzernmutter, sei dies jedoch der Fall. Als Grund werden datenschutzrechtliche Unterschiede zwischen den Ländern genannt. Generell würde die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice dazu genutzt, vor allem die Tagesrandzeiten für bestimmte Tätigkeiten wie beispielsweise einen „24-Stunden-Notservice“ abzudecken. Das Thema mobile Arbeit sei auch betrieblich geregelt, etwa im Hinblick auf die Ausstattung der Heimarbeitsplätze.

*„Da sitzt keiner mit dem Notebook am Küchentisch.“ (Experte Reiseveranstalter)*

*„Das hat enorm zugenommen, gerade in den Fachabteilungen, dass da gesagt wird, ‚wenn ich bestimmte Arbeiten mache, dann mache ich das von zuhause aus, weil ich auch zuhause online bin‘. Wir sind zwar noch nicht soweit, dass der operative Bereich im Homeoffice arbeiten kann, so wie unsere amerikanischen Kollegen, das hat aber auch ganz viel mit Datenschutz zu tun.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Unter den Reiseveranstaltern, die in dieser Studie näher untersucht wurden, gibt es aber auch Fälle, bei denen die Regulierung mobiler Arbeit vergleichsweise weit fortgeschritten ist, indem betriebliche Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen existieren, in denen Rahmenbedingungen für das Arbeiten im Homeoffice geschaffen wurden. In einem Fall ist zum Beispiel geregelt, dass alle Beschäftigten Anspruch auf Homeoffice haben und damit verbunden auch auf die entsprechende Ausstattung eines Heimarbeitsplatzes. Die Einführung mobiler Arbeit erfolgte in diesem Unternehmen zunächst als „Projekt“, an dem sich Beschäftigte auf freiwilliger Basis beteiligen konnten. Der Knackpunkt in der betrieblichen Auseinandersetzung war die Arbeitszeitfrage. Der Arbeitgeber verfolgte die Intention, mobile Arbeit auf Basis eines Vertrauensarbeitszeitmodells zu implementieren. Die Position des Betriebsrats hingegen bestand im Festhalten an einer Arbeitszeiterfassung. Im Ergebnis wurde die Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit abgeschlossen und gleichsam die Arbeitszeiterfassung beibehalten. Dies ist aus der Sicht des befragten Betriebsrats vor allem der Grund, weshalb die Praxis des mobilen Arbeitens bei den Be-



schäftigten breite Akzeptanz gefunden hat, da mit der Arbeitszeiterfassung die Orientierungsfunktion im Hinblick auf die Arbeitszeiten erhalten und damit entgrenztes, selbstausbeutendes Arbeitsverhalten vermieden werden konnte. Der zeitliche Umfang des Homeoffice wurde in der Betriebsvereinbarung nicht formal geregelt, jedoch würde die Praxis der Pilotphase „weiterleben“, die in einem Tag pro Woche im Homeoffice bestand.

*„Wir haben eine Betriebsvereinbarung ‚mobiles Arbeiten‘, in der es auch geregelt ist, dass jeder Arbeitnehmer auch den Anspruch darauf hat, mobil zu arbeiten und auch einen Anspruch darauf hat, mit mobilen Endgeräten ausgestattet zu werden, wenn er das möchte. [...] Grundsätzlich wurde das von der Belegschaft, vom Personalbereich und auch vom Betriebsrat gut angenommen. Wir haben ein ziemlich umfangreiches Projekt gehabt. Als wir das eingeführt haben, haben wir erst ein Jahr lang eine Probephase gemacht mit einer Gruppe von Mitarbeitern, die sich freiwillig gemeldet hatten, dann eine intensive Auswertung gemacht, wie das angenommen wird, wie das ankommt, welche Probleme es gibt. Und das Ergebnis war erschlagend, dass sich die Beschäftigten das wünschen und sich besser fühlen, wenn sie das machen können. Und es sagen jetzt eigentlich alle, es funktioniert wunderbar und ist ein echter Mehrwert. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Vorgesetzten sehen es als Erfolg, kann man sagen.“ (Experte Reiseveranstalter)*

*„Wir haben es ermöglicht, dass das mobile Arbeiten trotz Zeiterfassung möglich ist. [...] Wir haben den Abschluss hinbekommen, ohne dass wir in so eine Art Vertrauensarbeitszeit wechseln und das ist auch eine Rückmeldung, die wir von vielen Betroffenen haben, dass das erfolgreich ist.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Aus der Arbeitgeberperspektive bietet das mobile Arbeiten weitreichende Chancen hinsichtlich einer intelligenten Verzahnung von Online- und Offlinetätigkeiten, und zwar in dem Sinne, dass die Bearbeitung von Onlinetätigkeiten auch außerhalb der klassischen Geschäftszeiten von Reisebüros möglich ist und damit die Erreichbarkeit des Unternehmens für die Kunden erweitert werden kann. Diese Verzahnung führt nach Darstellung der befragten Arbeitgeber einerseits zu einer Flexibilisierung der Arbeit(szeit) und andererseits zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatem für die Beschäftigten. Aus der Verzahnung von Online- und Offlinetätigkeiten sei es erstens möglich, eine Beschäftigung in Zeiten mit geringerer Nachfrage in den Reisebüros zu gewährleisten, indem zu Zeiten mit weniger starker Kundenfrequenz in den Reisebüros (offline) Beratungstätigkeiten in den digitalen Anwendungen (online) ausgeführt werden können. Zum zweiten kommt die Verzahnung von On- und Offlinetätigkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entgegen, da die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten nach den individuellen Bedürfnissen organisieren können. Zum dritten lässt sich durch die Verzahnung das unternehmerische Interesse nach einer Ausweitung der Verfügbarkeit für die Kunden und damit einhergehend der Flexibilisierung der Arbeitszeiten leichter einlösen. Damit dies gelingen könne, wird jedoch eine Reform des Arbeitszeitgesetzes als nötig erachtet, das ein Befragter als „anachronistisch“ beschreibt und dass mit der digitalisierten Arbeitswelt nicht mehr im Einklang stünde.

*„Ich glaube einfach, das gesamte Thema Arbeitszeitgesetz, das ist eigentlich heute schon nicht mehr zeitgemäß und das wird absolut ausgehebelt. [...] Ich gehe davon aus, dass gerade digitale Technologien und die Zugänglichkeit zu Informationen von jedem Punkt zu jedem Zeitpunkt, und das wird uns in das Thema Arbeitszeit ganz, ganz heftig reingrätchen und von uns ganz neue Modelle abverlangen, die wir heute nicht haben.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Die Vorstellung darüber, wie attraktive Arbeitszeitsysteme ausgestaltet sein sollten, sei nicht zuletzt auch von der Generationszugehörigkeit abhängig. So würde die neu in den Arbeitsmarkt eintretende Generation „in ganz anderen Mustern denken“, was das Verhältnis der Sphären Ar-

beit und Leben anbetrifft. Im Vordergrund stünde bei ihnen nicht die hierarchische Organisation der Arbeit, sondern der Netzwerkgedanke.

## 5.5 AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE ARBEITSORGANISATION

Die diskutierten arbeitsorganisatorischen Änderungen werden mehrheitlich nicht als direkte Digitalisierungsfolge betrachtet, sondern als Ausdruck eines allgemeinen Trends zur Rationalisierung. Dieser äußert sich unter anderem in einer Arbeitsintensivierung, die als Folge eines „sanften Personalabbaus“, der nicht als personalpolitische Strategie verfolgt, aber als Nebenwirkung der technologischen Entwicklung im Digitalisierungskontext wirksam wird, in der Wahrnehmung einiger im Rahmen der Studie befragten Betriebsräte erscheint. Begleitet wird diese Entwicklung von einer zunehmenden Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen, die insbesondere im Geschäftsreisesegment konstatiert wird, da dieses in geringerem Maße mit persönlichen Kundenkontakten auskommt und stattdessen deutlich stärker auf digitalen Buchungsprozessen als Kern der Geschäftsmodelle basiert. Zwar ist die Virtualisierung der Geschäftsprozesse grundsätzlich auch im Segment der Vermittlung privater Reisen angelegt, jedoch spielen Aspekte der Kundenbindung, des Vertrauens und der Nachfrage nach persönlicher Beratung nach wie vor eine wichtige Rolle im Entscheidungs- und Kaufverhalten der Kunden, sodass sich die private Reisevermittlung weniger stark in den virtuellen Raum transferieren lässt.

Dass die Digitalisierung aber auch Chancen für die Arbeitsorganisation im Hinblick auf die Erweiterung möglicher Tätigkeitsfelder für die Beschäftigten bietet, zeigt das Beispiel eines Reiseveranstalters, bei dem eine Verzahnung von Offline- und Onlinetätigkeiten stattfindet. Dafür wird zwar aus Arbeitgeberperspektive eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten für nötig gehalten, jedoch könnten dann die betrieblichen Interessen mit den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten optimal in Einklang gebracht werden. Diese könne umso besser gelingen, je enger Online- und Offlineaktivitäten miteinander verkoppelt sind. Eine solche Verkoppelung im Sinne eines „Multichannel-Ansatzes“ wird am Beispiel eines großen Reiseveranstalters verdeutlicht, der darin besteht, dass sich die Beschäftigten der stationären Reisebüros in Zeiten mit weniger starker Kundenfrequenz oder außerhalb der Öffnungszeiten in die Online-Kundenberatung zuschalten können. Dieses System bietet in mehrerlei Hinsicht Vorteile: Aus Unternehmensperspektive verbindet sich mit dieser Strategie eine Entkopplung der Arbeitszeiten der Beschäftigten von den Geschäftszeiten der Reisebüros, sodass das Personal auch dann produktiv für das Unternehmen tätig sein kann, wenn die Kundennachfrage nach Information oder Kontakt besteht. Für Beschäftigte der Reisebüros eröffnet sich durch die Online-Offline-Verkoppelung eine zusätzliche Tätigkeitsperspektive, indem das Aufgabenspektrum der face-to-face-Beratung erweitert wird um die Onlineberatung. Für die Beschäftigten kann diese Ausweitung der potenziell möglichen Arbeitszeiten auch Vorteile hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten, sofern entsprechende Rahmenbedingungen vorliegen, die ein entgrenztes und selbstausbeutendes Arbeiten verhindern.

*„Was für uns ein ganz wesentlicher Faktor ist, ist die Verteilung zwischen on- und offline, wo wir Mitarbeiter, die eigentlich eine Offlinefunktionalität in den letzten Jahren hatten, d.h. Kontakt zu einem Kunden haben, der eigentlich über eine Onlineplattform kommt oder über unsere eigene Onlineplattform kommt, zu beraten. Und das bringt eine enorme Flexibilisierung seiner eigenen Arbeitswelt mit. Und wieder im Reisebüro, sagen wir mal Montagmorgen, ist eigentlich Saure-Kir-*

*schen-Zeit. Da hat man die Möglichkeit, auch im Sinne von Skills und von Beschäftigung, genau das zu tun. Es bietet aber auch Menschen, wo ‚Leben‘ im Vordergrund steht, wo es bestimmte Verpflichtungen gibt, ob das jetzt Kinder sind oder pflegebedürftige Eltern sind, die es für den Mitarbeiter einfach möglich machen, außerhalb von Bürozeiten weiterhin sinnstiftend auf der einen Seite, aber auch für uns wirtschaftlich hochinteressante Arbeitszeiten abzudecken, also da, wo Leben und Arbeiten auch aus der Perspektive gut zusammenpassen.“ (Expertin Reiseveranstalter)*

Im Zusammenhang mit der Organisation flexibler Arbeit stellt sich vielfach die Frage nach dem geeigneten Arbeitszeitmodell. Unternehmen, die an der Ausweitung von Regelungen zum Homeoffice arbeiten, neigen nicht selten dazu, auf die Kontrolle der Arbeitszeiten der Beschäftigten zu verzichten und Vertrauensarbeitszeitmodelle einzuführen. Solchen Bestrebungen, die Arbeitsleistung der Beschäftigten nicht mehr an der Arbeitszeit, sondern an den Arbeitsergebnissen zu bemessen, treffen gelegentlich auf Skepsis bei den Betriebsräten, die im Beschäftigteninteresse auf die Einhaltung der Arbeitszeit- sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen insistieren und damit ihrem Auftrag des Arbeitnehmerschutzes wahrnehmen.

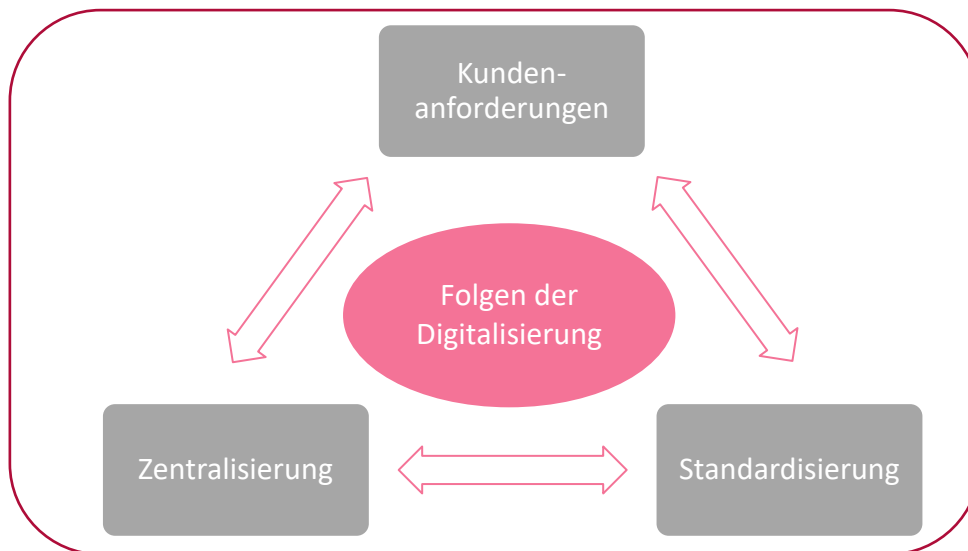
Änderungen in der Arbeitsorganisation kristallisieren sich auch für bestimmte Beschäftigten-Gruppen heraus. So wurde im Rahmen der Gespräche von Fällen berichtet, in denen im Umfeld der IT-Fachkräfte im Zuge der Digitalisierung begonnen wurde, die Beschäftigung in Form agiler Projektarbeit zu organisieren und dabei auf IT-basierte Tools zurückzugreifen.

*„Und im IT-Umfeld gibt es auch so ‚Agile Projektarbeit‘. Da gibt’s ja Tools, die das unterstützen, wo im Prinzip Anforderungskataloge digital gehalten werden, wo man sich dann auch bestimmte Sachen rauszieht und sich selber zuordnet und sagt, ‚die Aufgabe übernehme ich jetzt‘. Solche Sachen gibt’s also auch schon ziemlich groß. Früher wurde das anders gemacht. Da hat man sich vor ein Whiteboard gestellt und hat irgendwie darüber diskutiert, welche Aufgaben stehen an und wie werden die aufgeteilt. Das wird zunehmend digitalisiert.“ (Experte Reiseveranstalter)*

Zudem wird im Kontext arbeitsorganisatorischer Änderungen infolge der Digitalisierung auf sich ändernde Arbeitsabläufe hingewiesen, die einerseits Arbeitsschritte erleichtern, andererseits aber auch verlangsamen können. Als Beispiel des „bremsenden“ Einsatzes digitaler Technologie wird das „Drucken von Anreiselisten“ angeführt, die man im betrieblichen Ablauf benötigt, die aber mit dem angewandten Tool nicht herstellbar sind bzw. waren. Neben solchen punktuellen Dysfunktionalitäten könne der Einsatz digitaler Technologie auf der anderen Seite auch maßgeblich zur Fehlerreduktion und damit zur Zeitersparnis bei der Nachrecherche beitragen. Als erfolgreich habe es sich erwiesen, den Einsatz neuer Technologien zunächst in einer Pilotphase in ausgewählten Unternehmenssegmenten zu testen, bevor die Ausweitung auf das gesamte Unternehmen erfolgt. Mit dieser Strategie könne es gelingen, „Kinderkrankheiten“ frühzeitig zu erkennen und auszumerzen, bevor ein Tool bzw. eine Anwendung flächendeckend zum Einsatz kommen.

Als hilfreich bei der Organisation von Arbeit gelten auch digitale Programme zur Dienstplangestaltung, und dies vor allem in großen Häusern mit vielen Beschäftigten. Der Vorteil wird in der Vereinfachung der Organisation und verbesserten Koordinierbarkeit der Arbeits- und Einsatzzeiten der Beschäftigten gesehen. Darüber hinaus führt er auch zur Arbeitserleichterung für jene Personen, die mit der Dienstplangestaltung betraut sind.

Abbildung 10: Einflussfaktoren auf die Digitalisierungsfolgen im Tourismus



© Input Consulting

## 5.6 ERWARTETE QUALITATIVE BESCHÄFTIGUNGSFOLGEN

Die vorangegangene Betrachtung zeigt die Schwierigkeiten bei der Abschätzung mengenmäßiger Beschäftigungseffekte durch Digitalisierung. Gleichwohl geben die Einschätzungen Hinweise auf sich verändernde Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten. So wird angenommen dass „sie sich auf variable und für sie neue Anforderungen einstellen sollten, und zwar unabhängig davon, ob Veränderungen durch neue beziehungsweise modifizierte Geschäftsmodelle oder technologische Neuerungen am Arbeitsplatz ausgelöst werden“ (Stettes 2016, S. 22). So wird davon ausgegangen, dass die Digitalisierung eine höhere Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften ebenso wie bei Mitarbeitern erfordere, damit sich die Verbreitung des Internets für Unternehmen auch auszahlen könne.

So gelten im Digitalisierungsprozess PC-Anwenderkenntnisse zunehmend als Schlüsselqualifikation. Zudem sei sowohl bei Hotels als auch bei Reiseveranstaltern eine Zunahme von Komplexität zu beobachten, die sich unter anderem darin äußert, dass die verschiedenen digitalen Anwendungen unterschiedliche Anforderungen an die Nutzung stellen, etwa die Anwendung jeweils verschiedener Passwörter, die man sich merken müsse. Zudem würden die Ansprüche der Gäste bzw. der Kunden zunehmend denen der Beschäftigten vorgezogen, was ebenfalls neue Anforderungen hinsichtlich der (auch zeitlichen) Flexibilität der Arbeit nach sich ziehe. Nötig sei daher eine ständige Aktualisierung der Qualifikationen, wobei der Qualifikationsbedarf umso höher eingeschätzt wird, je mehr ein Beschäftigter bzw. eine Beschäftigte mit digitaler Technologie zu tun habe. Zudem erfordere der Umgang mit digitaler Technologie auch ein hohes Maß an Sensibilität, da die Digitalisierung nicht immer unmittelbar spürbar sei und sich nicht selten „hinter dem Rücken“ vollziehe.

*„Wenn du nicht in der Lage bist, mit einem Computer umzugehen, dann hast du ganz schlechte Karten.“ (Experte Hotel)*

Ein weiterer Aspekt wird in der Lernkompetenz gesehen, die im Umgang mit digitaler Technologie nötig sei. Die Anwendung digitaler Tools ermöglicht die Archivierung von Informationen. Daher ist die Fähigkeit zum Abrufen dieser Informationen zentral. Generell sei mit der betrieblichen Implementierung neuer Anwendungen immer ein Schulungsbedarf verbunden.

Um mögliche Probleme (technisch, datenschutzrechtlich) im Vorfeld möglichst auszuschließen bzw. gering zu halten, wird in einigen Hotels die Strategie verfolgt, die Einführung einer neuen Software bzw. Anwendung immer zunächst an eine Pilotphase zu koppeln.

*„Also was sehr eng beobachtet wurde, gerade wenn was Neues digital ausgerollt wird, das mussten wir jetzt feststellen, weil die Mitarbeiter vor Ort nicht richtig darauf vorbereitet werden oder darauf geschult werden. Deshalb haben wir jetzt immer mit so einer Pilotphase angefangen.“ (Expertin Hotel)*

In der Hotellerie gelten die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Qualifikationsanforderungen aber noch überschaubar. Im Frontofficebereich seien sie höher, da viele Anwendungen im Kundenkontakt bzw. „um den Kunden herum“ zum Einsatz kommen. In den übrigen Bereichen seien sie vergleichsweise gering. Zu Qualifizierungszwecken stünden umfangreiche E-Learning-module zur Verfügung. Es läge aber auch an jedem einzelnen, die entsprechende Bereitschaft zur Aneignung der nötigen Kompetenzen aufzubringen und eigeninitiativ aktiv zu werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über 30 Jahre alt sind, hätten dabei mitunter Probleme.

Aus dem Bereich der Reiseveranstalter wird vorgebracht, dass der gestiegene Qualifikationsbedarf mitunter nicht von den vorhandenen Personalkapazitäten abgedeckt werden könne, weshalb verstärkt externe Einstellungen vorgenommen würden. Unter den Reiseveranstaltern gibt es auch Positivbeispiele, die dem Thema Qualifizierung besondere Bedeutung beimessen und verbesserte Möglichkeiten für die Beschäftigten zum selbständigen Lernen schaffen, etwa in Form geeigneter „Lernräume“ (in Ruhezeiten). Mit Blick auf die Anwendungskompetenzen für digitale Technologien stoßen etablierte Lernformen jedoch an ihre Grenzen, achtstündige „Präsenzschulungen“ würden immer weniger gut funktionieren. Daher würde heute das Wissen überwiegend „häppchenweise“ in Onlineschulungen vermittelt. Teilweise ist die Qualifizierung in den Unternehmen auch reguliert (etwa in Form einer Betriebsvereinbarung), sodass z.B. auch das Lernen zu Hause im Rahmen der Arbeitszeit möglich ist.

Als problematisch für die Beschäftigten gilt der immer schnellere Rhythmus der technologischen Entwicklung, woraus die Anforderung resultiert, sich fortlaufend zu qualifizieren und auf dem neuesten Stand zu halten. Dies führe mitunter dazu, dass Beschäftigte die Digitalisierung als Arbeitsverdichtung wahrnehmen, die mit steigendem Druck und einem erhöhten Stresserleben einhergehen.

Darüber hinaus wird auch von sich verändernden Berufsbildern berichtet. So wird im Bereich der Reiseveranstalter eine durch die Digitalisierung vorangetriebene Entwicklung beobachtet, nach der „fachfremde Inhalte bzw. Berufe“ in Branche kommen, wobei vor allem in administrativen Bereichen, im Einkauf oder im Kundenservice zunehmend Kompetenzen gefragt sind (etwa IT- oder Rechtskenntnisse), die nicht mit der klassischen touristischen Ausbildung vermittelt werden. Während früher in der Reisevermittlung „Touristiker“ tätig waren, seien es heute „IT'ler, die auch ein bisschen Touristik können“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen).

Die Unternehmen reagieren auf diese geänderten Kompetenzerfordernisse zum einen, indem Personen mit den entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt „eingekauft werden“. Dies führe dann zu einer Situation, in der Beschäftigte zwar im Umgang mit digitaler Technolo-

gie geschult sind, jedoch Kompetenzlücken bei speziellen touristischen Tätigkeitsinhalten aufweisen. Andererseits wird der digitalen Technologie die Folge zugeschrieben, dass zentrale touristische Ausbildungsinhalte (z.B. die Berechnung von Ticketpreisen) heute computergestützt erledigt werden und die „inhaltliche Arbeit“ deshalb an Bedeutung verliere. Dagegen, so wird aus dem Geschäftsreisesegment berichtet, gewinnen die „Supportfunktionen“ an Relevanz, etwa die Unterstützung bei Buchungsprozessen oder die Bearbeitung von Problemen im Zusammenhang mit Buchungen (Stornierungen, Umbuchungen). Zum Umgang mit den geänderten Tätigkeitsanforderungen sei die „geistige Vitalität“ der Beschäftigten nötig.

*„Man lernt ja, Ticketpreise zu berechnen, Trippreise zu berechnen, Umwege zu berechnen, man lernt Umschreibungen und Aufzahlungen usw., und die Reservierungsprogramme oder die Buchungsprogramme nehmen einem diese Arbeit ab. Man muss jetzt nur noch bestimmte Angaben machen und der Computer rechnet automatisch aus, wofür man sich früher zehn Minuten hinsetzen musste, um es nachzurechnen. Und das ändert natürlich auch die Anforderungen für die Kollegen. Die müssen viel mehr gucken, ob die Systeme laufen, ob es irgendwelche Haken gibt, wenn sie nicht ordentlich laufen, als dass sie sich inhaltlich mit dem Thema Reisen beschäftigen müssen.“*  
(Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen)

Neben der externen Rekrutierung können sich die Unternehmen zum zweiten auf die veränderten Kompetenzerfordernisse einstellen, indem sie – in Abstimmung mit den zuständigen staatlichen und berufsständischen Organisationen und Stellen – auf die Veränderung der Ausbildungsgänge hinwirken und die heute als zwingend erforderlich geltenden IT-Kompetenzen in die Ausbildungspläne aufzunehmen. Dieser Weg ist zwar mit höherem Aufwand verbunden als die externe Rekrutierung, mit Blick in die Zukunft dürfte er sich jedoch als der nachhaltigere erweisen, wenn die nachgefragten Kompetenzen nicht auf dem Markt vorhanden sind. Von entsprechenden Initiativen zur Entwicklung eines neuen Ausbildungsgangs, in dem die veränderten Tätigkeitsinhalte und Kompetenzerfordernisse berücksichtigt werden, wurde aus einem Unternehmen berichtet:

*„Es gibt ein neues Berufsbild, was noch in der Entwicklung ist, noch nicht bestätigt ist, das nennt sich E-Commerce-Kaufmann. So etwas in dieser Richtung brauchen wir in Zukunft mehr als den eigentlichen Tourismuskauflmann oder den Reisebürokaufmann, den klassischen Touristiker, den wir früher hatten. Und das ist ein Wandel, den wir jetzt versuchen mitzugestalten, indem wir eben auch an Entwicklungen an neuen Berufsbildern mitwirken, um dann entsprechend auch hier im Unternehmen ausbilden zu können.“* (Expertin Reiseveranstalter)

Zum dritten können Unternehmen auf die veränderten Anforderungen reagieren, indem sie in der Weiterbildung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten aktiv werden. Dabei wird zunächst auf das Problem hingewiesen, dass es gerade bei älteren Beschäftigten mit klassischem Ausbildungshintergrund mitunter schwierig sei, die an die veränderten Rahmenbedingungen der Branche angepassten Kompetenzen zu vermitteln. Es sei schwierig, „aus einem Touristiker einen IT'ler zu machen“. Dennoch steht die Mitarbeiterqualifizierung im Fokus der Unternehmen, indem zum einen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden und zum anderen auch Regulierungsgrundlagen (etwa Betriebsvereinbarungen) geschaffen wurden bzw. werden mit dem Ziel, die Weiterbildungsplanung zu strukturieren und strategisch auszurichten. Der Abschluss entsprechender Vereinbarungen sei, wie Betriebsräte berichten, nicht immer einfach und scheitere nicht selten am Widerstand der Arbeitgeber, die im Interesse der Flexibilität der betrieblichen Regulierung meist wenig abgewinnen können. Im Interesse des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt die Regulierung der Qualifizie-

rung dennoch als anzustrebendes Ziel, das – teils mit gewerkschaftlicher Unterstützung per Haustarifvertrag – in vielen Unternehmen auch realisiert ist.

Bei einem beispielhaften Reiseveranstalter wird von einem konzerneigenen Unternehmen ein jährliches Weiterbildungsprogramm erstellt, das sich aus virtuellen und Präsenzseminaren zusammensetzt. Auf Grundlage eines Qualifizierungstarifvertrags ist geregelt, dass eine jährliche Bedarfsanalyse durchzuführen ist, deren Ergebnis die Planungsgrundlage des Weiterbildungsprogramms darstellt. Zudem regelt eine ergänzende Betriebsvereinbarung die Beteiligung des Betriebsrats im Qualifizierungsprozess.

Bei allen Anforderungen, die digitale Technologien an die Beschäftigten stellen, wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass Deutschland infolge des dualen Ausbildungssystems, das zu gut ausgebildetem Personal auf dem Reisemarkt führt, einen Standortvorteil gegenüber vielen anderen Ländern habe. Daher könne man sich auch berechtigte Hoffnungen machen, den Herausforderungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt auch in Zukunft gewachsen zu sein.

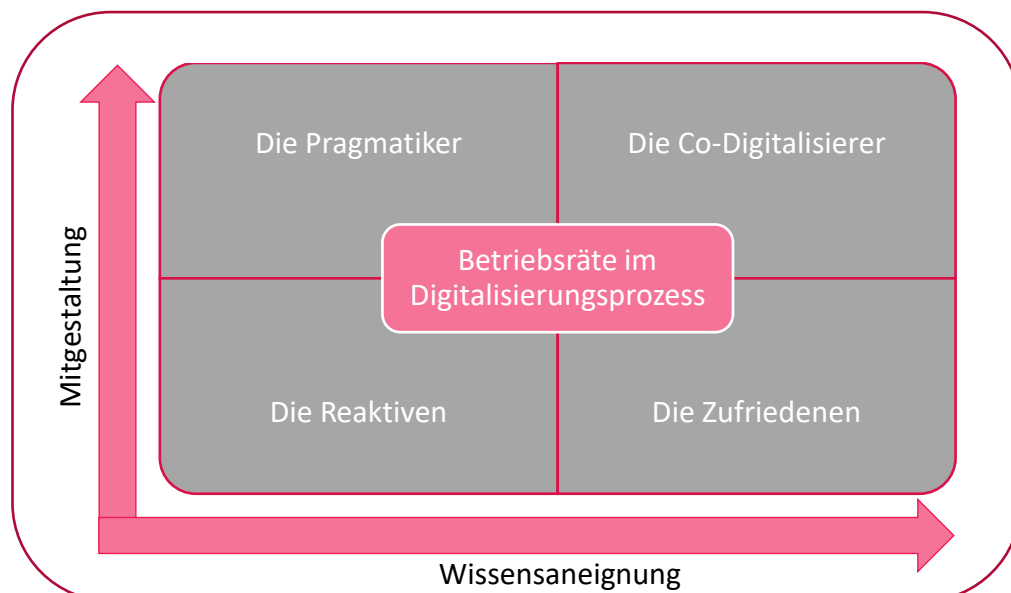
*„Deutschland ist das Hochqualifizierungssegment. Wir sind die, die gut ausgebildet sind und die im Prinzip für sämtliche Spezialtätigkeiten da sind. [...] Bei uns ist das Spektrum des Einsatzes sehr groß. Das ist auch unsere Hoffnung, dass das unsere Daseinsberechtigung weiterhin ist.“ (Expertin Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

# 6. BETRIEBSRATSHANDELN IM DIGITALISIERUNGSPROZESS

## 6.1 ANFORDERUNGEN AN BETRIEBSRÄTE

Im Hinblick auf die künftigen Anforderungen, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung für die Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen ergeben, herrscht vielfach noch Unklarheit vor, die aus der Problematik resultiert, „dass Digitalisierungsmaßnahmen in Konflikt treten können mit der inneren Rationalität des Kooperationszusammenhangs der Arbeit selbst“ (Georg et al. 2017, S. 252). Bezogen auf Beschäftigte wird der Autonomie eine zentrale Bedeutung bei der Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen beigemessen. Die meisten Betriebsräte beurteilen die Situation, wie eine Analyse betrieblicher Interessenvertreter im Digitalisierungsprozess mit Fokus auf Industriebetriebe zeigt (Georg et al. 2017), als „digitale Vorphase“, in der die Zukunftsperspektive des Themas erkannt wird, die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen oftmals aber noch in den Kinderschuhen stecken. Zwar hätten die Betriebsräte die Digitalisierung als wichtiges aktuelles oder Zukunftsthema im Blick, gleichwohl gibt es wenig konkrete Vorstellungen hinsichtlich der anstehenden Veränderungen für die Beschäftigten. Als zentrale Gestaltungsfelder der Digitalisierung gelten für Betriebsräte die Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, mobile Arbeit und flexible Arbeitszeiten (ebd., S. 261). In der Studie werden typologisch vier Verhaltensmuster von Betriebsräten im Umgang mit digitalen Veränderungsprozessen identifiziert (ebd., S. 263ff.).

Abbildung 11: Typologie von Betriebsräten im Digitalisierungsprozess



Quelle: Georg et al. 2017; eigene Darstellung

Den „Reaktiven“ wird dabei ein Verhaltensmuster des zurückhaltenden Abwartens ohne erkennbare Eigeninitiative im Digitalisierungsprozess zugeschrieben. Die „Pragmatiker“ zeichnen sich durch punktuell aktives Gestalten aus, das jedoch ohne umfassende Gesamtstrategie zur



Industrie 4.0 stattfindet. Den „Zufriedenen“ unter den Betriebsräten ist dagegen eine Haltung zu eigen, in der wenig Notwendigkeit für das Engagement im Bereich der Digitalisierungsprozesse gesehen wird. Gleichzeitig verfügen sie über einen großen Erfahrungsschatz auf der strategischen, gesamtbetrieblichen Ebene, weisen aber nur wenig Kenntnis über die konkreten Arbeitsabläufe auf. Schließlich werden als vierte Gruppe der Betriebsrätetypologie die „Co-Digitalisierer“ beschrieben. Co-Digitalisierer beteiligen sich aktiv an den Einführungs- und Gestaltungsprozessen der digitalen Transformation. Darüber hinaus erkennen sie die Potenziale des digitalen Wandels und fordern aktiv Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten sowie strategische Personalentwicklungspläne ein.

Inwieweit die Rolle des Co-Digitalisierers ein Leitbild des Betriebsratshandelns im Digitalisierungsprozess sein sollte, wird unterschiedlich bewertet. Zunächst wird nicht ohne Selbstkritik konstatiert, dass Betriebsräte viel zu lange zugeschaut hätten, was sich an technologischen und digitalen Entwicklungen im eigenen Unternehmen vollzogen habe. Betriebsräte hätten es lange Zeit nicht zu ihrer Aufgabe gemacht, den Digitalisierungsprozess aktiv mitzugestalten, vom Arbeitgeber Informationen einzufordern und die Auswirkungen digitaler Technologie für die Beschäftigten zu hinterfragen. Digitalisierung, so drückt es einer der Befragten aus, sei aus Betriebsratsperspektive auch eine Geschichte der „vertanen Chancen“ (BR Hotel).

Inzwischen wird die Rolle des Co-Digitalisierers, wenngleich es aufgrund begrifflicher Verwandtschaft zum „Co-Manager“ Vorbehalte gibt, mehrheitlich als anzustreben verstanden, da es nur durch ein Einfordern von Informationen und begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen gelingen könne, die digitalen Prozesse im Sinne der Beschäftigten zu begleiten und zu gestalten. Als Problem wird jedoch hervorgebracht, dass es für Betriebsräte aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten nicht immer möglich sei, die Rolle als Co-Digitalisierer selbst zu wählen. Hinzu kommt, dass es oft schlicht an Wissen und technischem Verständnis in Bezug auf die digitalen Prozesse fehle und man sich als Betriebsrat externen Sachverstand hinzuziehen müsse.

Wie die in der Studie gewonnenen Intervieweindrücke nahelegen, scheint es in der Praxis auf Seiten der Betriebsräte noch kaum explizit ausgearbeitete Strategien zur Gestaltung der digitalen Transformation zu geben. Vielmehr überwiege das Bestreben zur Erhaltung des Status Quo bezogen auf das Beschäftigtenwohl. Dies erscheint gleichwohl als riskant, da eine Blockade innerbetrieblicher Entwicklungsprozesse bzw. ein Nichterkennen der Potenziale der digitalen Entwicklung die in der technologischen Transformation liegenden Chancen verstreichen lässt. In der wissenschaftlichen Literatur wird gleichwohl auf die Notwendigkeit einer aktiven Einflussnahme der Betriebsräte auf die Entwicklungsprozesse und die Implementierung digitaler Technologie hingewiesen. „Dass die Beschäftigten einen verstärkten Zugriff auf ihre eigenen Arbeitsbedingungen bekommen und die Erfahrungen der Veränderbarkeit gleichsam im Nahbereich machen können, sollte eine Bedingung und zugleich ein Ansporn sein, Gestaltungsprojekte stärker partizipativ in Angriff zu nehmen“ (ebd., S. 271).

## **6.2 ARBEITSRECHTLICHE ASPEKTE DER DIGITALISIERUNG**

Hinzu kommt, dass in einer vernetzten, digitalisierten Arbeitswelt auch arbeitsrechtliche Fragestellungen aufgeworfen werden, die daraus resultieren, dass sich der Zugriff auf die Arbeitskraft seltener im Rahmen eines Normalarbeitsverhältnisses realisiert und Arbeitskräfte zunehmend im Rahmen von Netzwerkorganisationen eingesetzt werden (Bücker 2016). Der zweipolige Bezugspunkt des Arbeitsrechts (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) würde, so die These des Autors, im fortschreitenden Wandel der Arbeitswelt infolge von Digitalisierung und Vernetzung aufge-

brochen und von unterschiedlichen Formen der rechtlichen Gestaltung von Arbeitsverhältnissen im Rahmen von Netzwerkorganisationen ersetzt. Als Beispiele netzwerkförmiger Arbeitsorganisation gelten die Leiharbeit, der drittbezogene Personaleinsatz im Rahmen von Dienst- und Werkverträgen sowie Dienst- und Werkverträge mit Solo-Selbständigen. Für die zukünftige Entwicklung wird angenommen, dass die Nutzung externer Arbeitskräfte noch weiter an Bedeutung gewinnt. Insbesondere hinsichtlich des technologischen Fortschritts dürfte sich unter dem Stichwort Crows Working „die Verlagerung von Aufgaben auf externe, selbständige Arbeitskräfte beschleunigen und verstärken“ (ebd., S. 193f.). Der Einsatz externer Arbeitskräfte würde nicht selten dazu genutzt, Lohnkosten zu senken, Stammarbeitsplätze abzubauen einschließlich der an diese geknüpfte Beschäftigungssicherheit sowie die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu reduzieren. Insbesondere die unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ diskutierte Entwicklung der überbetrieblichen Vernetzung von Arbeits- und Organisationsprozessen führt zu einer Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen, in deren Folge die Wertschöpfung nicht mehr innerhalb eines einzelnen Unternehmenszusammenhangs erfolgt, sondern in interorganisationalen Netzwerken, die in der Regel aus drei und mehr kooperierenden Unternehmen bestehen. Ziel ist wiederum die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Für die Beschäftigten bedeutet dies, „dass deren Arbeitskontext nicht nur von einem Arbeitgeber, sondern von zwei oder mehr zusammenarbeitenden Unternehmen geprägt wird“ (Bücker 2016, S. 197), wodurch an die Stelle einer zweiseitigen Konstellation eine drei- oder mehrseitige tritt. So ermöglichen technologische und organisatorische Entwicklungen eine Form der Arbeitsorganisation, „die darauf zielt, das Know-how und die Arbeitskraft einer beinahe unbegrenzten Zahl von Internetnutzern zu erschließen“ (ebd.). So können Crowdsourcing-Plattformen künftig die Funktion globaler Arbeit- oder Auftraggeber zukommen, wodurch ein neues, bislang nicht bekanntes Maß an Flexibilität erreicht wird. Die zu dieser Entwicklung passende Organisationsform wird als „Netzwerkorganisation“ bezeichnet, die sich dadurch auszeichnet, „dass Geschäfts- oder Produktionsprozesse nicht innerhalb eines Unternehmens organisiert sind, sondern dass diese Prozesse über die Grenzen eines Unternehmens hinaus interorganisational durch eine Mehrzahl von Unternehmen gestaltet werden, die rechtlich zwar selbständig, wirtschaftlich aber voneinander abhängig sind oder dauerhafte Kooperationsbeziehungen unterhalten“ (ebd., S. 198f.). Hinzu kommt, dass die Arbeit in diesen Netzwerkorganisationen in hohem Maße durch die Merkmale Vermarktlichung und Selbststeuerung gekennzeichnet ist, indem eine Abkehr von einer aufwands- bzw. arbeitskraftorientierten Steuerung hin zu einer subjektivierten sowie „markt- und ertragsbezogenen“ Leistungssteuerung stattfindet. Die Vergabe von Teilaufgaben des Geschäftsprozesses an externe Kooperationspartner erscheint zunächst als vergleichbar mit der Gewährung von Autonomiespielräumen für die Beschäftigten. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass die Unternehmensführung die den Beschäftigten einmal gewährten Autonomiespielräume jederzeit zurücknehmen kann, während die ausgehandelten Kooperationsbeziehungen in Netzwerkorganisationen nicht einseitig durch das fokale (im Zentrum stehende) Unternehmen aufgekündigt werden können. Kennzeichen derartiger Matrixstrukturen sind u.a., dass Prozesse oder Projekte unternehmensübergreifend organisiert werden mit der Folge, dass Beschäftigte auch weisungsgebunden sein können an Unternehmen, die nicht ihr Arbeitgeber sind. So wird unterschieden zwischen dem disziplinarischen Weisungsrecht des vertraglichen Arbeitgebers und dem fachlichen Weisungsrecht des steuernden Arbeitgebers. Daraus resultieren Fragestellungen hinsichtlich der Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts, etwa des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wenn das vertragliche Weisungsrecht übertragen wird.

Für die Mitbestimmungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen ergeben sich ebenfalls Herausforderungen aus den beschriebenen Veränderungen von Arbeit und Organisation.

So ist nach der sog. „Zwei-Komponenten-Lehre“ die Voraussetzung für die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) einerseits ein Arbeitsverhältnis zum Betriebsinhaber und andererseits „die tatsächliche Eingliederung des Arbeitnehmers in dessen Betriebsorganisation“ (ebd., S. 211) entscheidend. Aus dem Fehlen dieser Voraussetzungen können Probleme resultieren, etwa beim drittbezogenen Personaleinsatz von Leiharbeitnehmern (die gemäß § 14 AÜG auch während ihres Einsatzes beim Entleiher Angehörige des entsendenden Betriebs bleiben). Ungeregelt ist jedoch die Mitbestimmung beim Einsatz von Personal mit Werk- oder Dienstverträgen. Nach gängiger Rechtsprechung des BAG fallen diese nur dann unter die betriebliche Mitbestimmung, wenn sie „derart in die Arbeitsorganisation des Betriebs eingegliedert werden, dass der Betriebsinhaber die für eine weisungsabhängige Tätigkeit typischen Entscheidungen über Zeit und Ort der Tätigkeit zu treffen hat und somit jedenfalls einen Teil der Arbeitgeberstellung gegenüber den betreffenden Personen wahrnimmt“ (ebd., S. 212). Anderen Auffassungen zufolge ist der Arbeitnehmerbegriff jedoch nicht personen-, sondern arbeitsplatzbezogen auszulegen, was zur Folge hätte, dass eine Einstellung bereits dann vorläge, „wenn Arbeitskräfte im Rahmen eines Dienst- oder Werkvertrages auf einem Arbeitsplatz eingesetzt werden und Ort und Zeit der Arbeit durch die organisatorische Einbindung vorgegeben werden“ (ebd.). Für das Betriebsverfassungsrecht stelle sich die grundlegende Herausforderung, wie der Betriebsbegriff zu fassen sei, als organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Arbeitgeber allein oder zusammen mit den bei ihm beschäftigten Arbeitnehmern bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgt, die sich nicht in der Befriedigung des Eigenbedarfs erschöpfen. Zudem ruft die Einführung von Matrixstrukturen Fragen hinsichtlich der Betriebsverfassung auf, wenn innerhalb eines Konzerns bestimmte Funktionen bei konzernunabhängigen Unternehmen gebündelt und Arbeitsprozesse oder Projekte unternehmensübergreifend organisiert werden. Dann wird die Zuordnung von Arbeitnehmern und Arbeitsorganisation zu einem Betrieb bzw. Unternehmen unklar.

Aus den beschriebenen Entwicklungen wird gefolgert, dass „[e]in striktes Festhalten am Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses mit der Zielstellung, die [...] organisatorischen Veränderungsprozesse der Arbeitswelt zu verhindern oder einzudämmen, [...] zum einen wenig realistisch [erscheint]“ und zum anderen stets „durch sorgfältige Abwägung ein Ausgleich mit konkurrierenden Grund- und Freiheitsrechten des anderen Vertragspartners [...] angesteuert werden [muss]“ (ebd., S. 217). Daher wird ein das Normalarbeitsverhältnis ergänzendes Leitbild vorgeschlagen, an dem sich das Arbeitsrecht in einer durch Digitalisierung und Vernetzung strukturell veränderten Arbeitswelt orientieren sollte. Ein solches Leitbild sollte erstens alle Gruppen externer Arbeitskräfte einschließen, zweitens die für die Netzwerkorganisation typischen multipolaren Rechtsbeziehungen berücksichtigen, drittens die derzeitige Orientierung an hierarchischen Steuerungsformen überwinden und neue Steuerungsformen sowohl bei der Fortentwicklung des Arbeitnehmerbegriffs als auch bei der Entwicklung eines Begriffs der Netzwerkorganisation berücksichtigen und die spezifischen Merkmale der Netzwerksteuerung als Anknüpfungspunkte für einen abgestuften und systematisch kohärenten (arbeits-)rechtlichen Schutz entwickeln.

Gegen diese von Brücker entwickelte These, „dass in Abkehr von dem Ausgangspunkt des zweiseitigen Vertrags ‚multipolare Arbeitsbeziehungen‘ für eine juristische Betrachtungsweise gewählt werden sollten“ (Brors 2016, S. 226), wenden sich Stimmen, die den Arbeitsvertrag weiterhin als Bezugspunkt favorisieren und Dysfunktionalitäten bei den Arbeitnehmerschutzrechten infolge der aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt feststellen. Die Organisationsformen seien Ausdruck der strukturellen Ungleichgewichtslage zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Das Arbeitsrecht müsse dafür sorgen, diese zu beseitigen und nicht, sie als Ausgangslage zu nehmen und so zu akzeptieren. „Schutzlücken müssen in atypischen Arbeitsverhältnissen, deren Atypik gerade in einer Abweichung vom zweiseitigen Vertrag besteht, stets ausgehend

vom Arbeitsvertrag geschlossen werden. [...] Ausgangspunkt ist daher der Arbeitsvertrag und nicht die vom Arbeitgeber vorgegebene ‚neue‘ Form der Arbeitsorganisation“ (ebd., S. 227).

Zunächst sei zu klären, welche Schutzlücken aus multipolaren Arbeitsverhältnissen, also bei der Trennung von Arbeitgeber und Arbeitsplatz, resultieren können. Anschließend sind diese Schutzlücken entsprechend zu schließen. Die mit der Digitalisierung und Vernetzung einhergehenden flachen Hierarchieformen seien zumeist Ausdruck einer Kostensenkungsstrategie von Unternehmen, auf die Beschäftigte keinen Einfluss nehmen können. „Solange der Beschäftigte nicht selbst diese Organisationsform ändern kann, bleibt er fremdbestimmt und damit abhängig beschäftigt. Alles andere ist Schönfärberei“ (ebd., S. 231). Beispiele für das Schließen von Schutzlücken gibt es etwa in der Leiharbeit (innerbetrieblicher Schadensausgleich beim Einsatz von Leiharbeitnehmern infolge des Auseinanderfallens von Vertragsarbeitgeber und weisungsbefugtem Dritten).

### **6.3 BETRIEBSRATSHANDELN UND DIGITALISIERUNG IN DER PRAXIS**

Die in der Studie befragten Experten problematisieren generell, dass Betriebsräte beim Thema Digitalisierung in der Regel nicht über hinreichend ausgeprägte Kompetenzen verfügen, um das Thema proaktiv bearbeiten zu können. Zumeist herrscht der Eindruck vor, dass arbeitgeberseitig vollendete Tatsachen geschaffen würden, wenn es um die Einführung neuer digitaler Technologien geht, und Betriebsräte nur im Nachhinein die Risiken für die Beschäftigten zu minimieren versuchen. Selbst bei Unternehmen, die als „Vorreiter“ in Sachen Digitalisierung gelten können und bei denen das Thema prominent in der Betriebsratsarbeit platziert ist, stellt sich die Situation häufig so dar, dass Digitalisierung als „Spezialistenthema“ von wenigen mit der Materie vertrauten Personen bearbeitet wird (etwa im Rahmen einer EDV/IT-Arbeitsgruppe auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats), eine Verankerung in der Breite jedoch nicht stattgefunden hat. So wird beispielsweise von einem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats einer großen Hotelkette berichtet, dass sich in seinem örtlichen Betriebsrat niemand außer ihm mit Digitalisierung auskenne, was – so wird selbstkritisch hinzugefügt – seine Aufgabe wäre, den örtlichen Betriebsrat für Digitalisierungsfragen zu sensibilisieren.

*„Der einzige, der sich mit dem Thema befasst, bin ich. Ich bin aber schuld, damit sie sich nicht damit befassen, weil ich der Vorsitzende bin. Also ich muss das ausrufen. Habe ich bislang nicht gemacht.“ (Experte Hotel)*

Betriebliche Regelungen, die im Kontext der Digitalisierung stehen, werden zumeist auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats vereinbart. Auf diese Ebene sind in der Regel auch die Digitalisierungs- und IT-Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertreter konzentriert, was fachlich begründet wird, da es sich um ein „Spezialistenthema“ handelt, das vertieftes Fachwissen in technischer und juristischer Hinsicht erfordert. Um eine aus Arbeitnehmersicht „gute“ Regelung abschließen zu können, sind jedoch betriebliche Kenntnisse aus den jeweiligen Arbeitsprozessen nötig, da nur unter deren Berücksichtigung ein effektiver Beschäftigtenschutz möglich ist. Insofern wird neben der Konzentration der fachlichen Kompetenzen die Rückkopplung zu den tatsächlichen Betriebsabläufen als entscheidender Erfolgsfaktor für einen qualitativ wirksamen Beschäftigtenschutz betrachtet.

*„Das ist ein spezialisiertes Thema. Du brauchst zum einen IT-Spezialisten und zum anderen brauchst du Arbeitsrechtler. Das musst du von zwei Seiten begleiten. Und du brauchst die betrieblichen Kenntnisse, und die hast du als Betriebsrat nicht immer.“ (Experte Hotel)*

Aus einem der untersuchten Unternehmen wird berichtet, dass es seit einigen Jahren auf der GBR-Ebene eine „EDV-Rahmenvereinbarung“ gibt, die als „Türöffner“ fungiert. Das bedeutet, dass jede neue IT-Anwendung zunächst mit dem Betriebsrat abzustimmen ist, bevor sie in die Anwendung gehen darf. Mit dieser Regelung hat sich der Betriebsrat starke Mitwirkungsmöglichkeiten bei der betrieblichen Ausgestaltung des Digitalisierungsprozesses geschaffen und hat bereits frühzeitig die Möglichkeit, die Mitarbeiterbedürfnisse im Hinblick auf datenschutzrechtliche Erfordernisse zu berücksichtigen.

Ein weiteres Problem hinsichtlich der Verfügbarkeit an IT-Kompetenzen in Betriebsratsgremien wird darin gesehen, dass viele Betriebsräte im operativen Geschäft tätig seien (Frontoffice, Zimmerservice, Küche, Vertrieb) und daher wenig Berührungspunkte mit den Hintergründen digitaler Technologien hätten. Dies würde die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber erschweren, der in der Regel über einen Informationsvorteil verfügt. Um dieses Kompetenzdefizit auszugleichen, würde man sich mit der Strategie behelfen, externen Sachverstand hinzuzuziehen.

*„Ganz ehrlich, wir sind ja meistens auch nur operativ, wir sind ja keine IT-Spezialisten. Das beste Beispiel, was mich total überfordert hat, eine Betriebsvereinbarung zu schreiben über die neue Telefonanlage, die kann so viel, was ich gar nicht auf dem Radar hatte, die ich auch als gute Sache fand, aber wo ich mir externe Hilfe holen musste, weil ich's nicht allein hinbekommen habe.“ (Expertin Hotel)*

Hinzu kommt, dass viele Anwendungen sog. „versteckte Funktionen“ haben. So seien zum einen die Relevanz mancher Anwendungen für das Beschäftigtenhandeln und zum anderen ihr Potenzial zur Mitarbeiterüberwachung nicht immer unmittelbar erkennbar. Aufgabe von Betriebsräten sei es in diesem Kontext, den Fallstricken digitaler Technologie auf die Schliche zu kommen und „offene Flanken“ zu schließen. Als problematisch wird dabei von Betriebsräten der Aspekt wahrgenommen, dass man aufgrund der Machtasymmetrie im Betrieb immer dem Arbeitgeber gegenüber im Hintertreffen sei und lediglich auf seine Aktivitäten reagieren könne. Selbst wenn man als Betriebsrat Digitalisierungsexperte wäre, würde dies wenig nützen, „weil auf der anderen Seite immer der längere Arm da ist“.

Bezogen auf die betrieblichen Sozialpartnerbeziehungen wird zudem von Ausstrahlungseffekten der Digitalisierung berichtet, die sich darin äußern, dass z.B. im paritätisch besetzten „IT-Ausschuss“ fast alle Debatten um das Thema „Digitalisierung“ kreisen. Dadurch finde ein „Abfärben“ auf die „normalen“ Betriebsratsthemen statt. So wird über die Mitbestimmung im „klassischen“ Normalfall zwischen dem Betriebsrat und der Personalabteilung beraten. Da auch im Personalwesen die IT-Kompetenzen nicht in erforderlichem Maße vorhanden seien, wird die Beratung über die Auswirkung digitaler Anwendungen aus der technologischen Perspektive als schwierig betrachtet, da der IT-Sachverstand beidseitig durch externe Expertise eingebracht wird. Da die IT-Spezialisten in der Regel jedoch nur wenig von Mitbestimmung verstünden, wird im Zuge der Digitalisierung somit auch eine Verschiebung der Akteurskonstellationen in der betrieblichen Sozialpartnerschaft konstatiert, indem ständige Kontroversen zwischen den Akteuren der Mitbestimmung und den Promotoren des technologischen Fortschritts auszutragen seien. Oft sei es auch zunächst unklar, ob eine neue Technologie Mitbestimmungsrelevanz aufweist, weshalb mühselige Diskussionen zu führen seien, um die betriebliche Mitbestimmung zu legitimieren. Dies sei häufig der Fall, wenn neue IT-Anwendungen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation haben.

*„Da hat sich eine Menge geändert, auch in der Zusammensetzung der Leute. Früher waren es mehr so Betriebsräte, denen es mehr um klassische Mitbestimmungsthemen geht. Und heute sind das im IT-Ausschuss auch Fachleute, die sich wirklich mit EDV dann beschäftigen. Und wir haben halt viele Themen, die sowohl Arbeitsorganisation als auch IT betreffen, und da muss jedes Mal erst einmal darüber geredet werden, auch innerhalb der Mitbestimmungsgremien, wo behandeln wir dieses Thema überhaupt.“ (Experte Reiseveranstalter Geschäftsreisen)*

Auch die Betriebsratsarbeit selbst hat sich durch die Digitalisierung verändert. Ebenso wie in anderen Arbeitsbereichen werden auch von den Betriebsratsgremien digitale Kommunikationsmöglichkeiten genutzt, Telefon- und Videokonferenzen durchgeführt. Zudem werden auch digitale Möglichkeiten zum Austausch von Dokumenten verwendet. Darüber hinaus wird auch von einzelnen befragten Betriebsräten berichtet, dass sie teilweise ortsunabhängig im Homeoffice arbeiten. Aus den digitalisierten Arbeitsbedingungen ergeben sich auch für die Betriebsratsarbeit Vorteile in mehrerlei Hinsicht. Erstens würde die Terminkoordination für gemeinsame Besprechungen erleichtert, da nicht für jedes Treffen räumliche Zusammenkünfte organisiert werden müssten, indem die digitalen Möglichkeiten der Telefon- und Videokommunikation beansprucht werden. Daraus ergibt sich zweitens aus ökonomischer Sicht der Vorteil, dass Reisezeiten und -kosten reduziert werden können. Unter dem ökologischen Aspekt wird drittens auf die zurückgehende Notwendigkeit des Verbrauchs von Papier hingewiesen, da nicht jedes Dokument ausgedruckt werden müsse. Die Vorteile der digitalisierten Kommunikation werden ebenso in der Interaktion mit dem Arbeitgeber gesehen.

Den genannten Vorteilen der Digitalisierung für die Betriebsratsarbeit wird jedoch entgegengehalten, dass das Thema „Rationalisierung“, verbunden mit dem Abbau von Beschäftigung, als „unangenehmer Teil“ der Betriebsratsarbeit hinzugekommen ist.

**Tabelle 8: Aktuelle Themen Herausforderungen der Betriebsratsarbeit im Digitalisierungskontext**

Hotellerie	Reiseveranstalter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz („Gläserner Mitarbeiter“)</li> <li>• Komplexität (viele Programme auf einmal)</li> <li>• „versteckte Funktionen“ in Programmen</li> <li>• Digitalisierung mitgestalten</li> <li>• Akzeptanz von Veränderungsprozessen herstellen</li> <li>• Mögliche Probleme/Nachteile für Beschäftigte antizipieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Regulierung mobiler Arbeit</li> <li>• Arbeitssicherheit (Homeoffice)</li> <li>• Beschäftigungssicherung</li> <li>• Personalplanung</li> <li>• Arbeitsverdichtung</li> <li>• Tätigkeitsanreicherung (Job Enrichment)</li> <li>• Arbeitsorganisation</li> </ul>

Quelle: Input Consulting

## 7. FAZIT

Die Studie zeigt, dass aktuell trotz der eingangs formulierten Bestandsaufnahme, nach der sich die Digitalisierung im Vergleich zu anderen Branchen im Tourismus noch wenig verbreitet hat, sowohl in der Hotellerie als auch im Segment der Reiseveranstalter kaum ein Unternehmensbereich von der Anwendung digitaler Technologien ausgespart bleibt. Entlang der Reiseprozesskette wurde gezeigt, dass beginnend bei der Suche und Information, bei der Buchung, beim Aufenthalt und bei der Nachbetrachtung digitale Systeme zwischenzeitlich weite Verbreitung gefunden haben. In der Studie wurde – differenziert nach den Branchen der Hotellerie und der Reiseveranstalter – analysiert, an welchen Schnittstellen digitale Technologie eingesetzt wird und welche Folgen sich daraus für die Branche und die touristischen Unternehmen einerseits und die Arbeit und Beschäftigung andererseits ergeben haben.

Im Ergebnis erscheinen die nachfolgenden Befunde von zentraler Bedeutung:

### *Digitalisierungstrends im Tourismus*

- Die Digitalisierung erzeugte für die Unternehmen der Tourismusbranche einen Wandel, der sich vor allem durch drei zentrale Entwicklungen kennzeichnen lässt: Erstens tritt im Zuge der Digitalisierung eine der **Verschiebung der Vertriebswege in Richtung Onlinebuchung** ein. Sowohl die Hotels als auch die Reiseveranstalter verfügen über unternehmenseigene Buchungsportale bzw. Buchungsmaschinen, die dazu führen, dass ein zunehmender Anteil an Buchungen über digitale Vertriebskanäle realisiert wird. Während die klassischen Buchungen im Reisebüro oder per Anruf direkt beim Leistungsträger (Hotel) in der Summe rückgängig sind, nimmt der Anteil der Onlinebuchungen über unternehmenseigene oder freie Plattformen im Internet dagegen stetig zu. Die Unternehmen verfolgen entsprechende Marketing- und Kundenbindungsstrategien, die darauf ausgerichtet sind, das Kundenverhalten in Richtung einer Nutzung der Onlinevertriebswege zu konditionieren, indem Preisvorteile eingeräumt werden. Für die Unternehmen bietet der Onlinevertrieb die Möglichkeit, die Buchungsprozesse effizienter und kostengünstiger zu organisieren, indem sowohl die betrieblichen Prozessabläufe als auch die Arbeitsorganisation auf das Onlinevertriebsmodell hin ausgerichtet werden. Folgen sind Automatisierungsbewegungen infolge des Einsatzes digitaler Technologien sowie quantitative wie qualitative Veränderungen von Arbeit und Beschäftigung. Gleichwohl lebt aber das „alte Gästeverhalten“ weiter fort, d.h. die Unternehmen bieten weiterhin den bislang gewohnten Service des „analogen“ Vertriebs per Telefon bzw. persönlicher Beratung (z.B. im Reisebüro) an, jedoch werden die durch den zusätzlichen personellen und organisatorischen Aufwand entstehenden Kosten zunehmend an den Kunden weitergereicht.
- Als zweiter wesentlicher Trend, den die Digitalisierung im Tourismus ausgelöst hat, kann der **Bedeutungsaufschwung der „Sharing Economy“** bzw. der Plattformökonomie betrachtet werden. Im Übernachtungsmarkt hat das Auftreten von Vermittlungsplattformen für Privatunterkünfte zumindest in Teilsegmenten der Hotellerie für neue Konkurrenzkonstellationen gesorgt. Der Marktführer Airbnb stehe im Segment der Budgethotels in starker Konkurrenz zu den etablierten Anbietern, die sich vor allem mit gutem Service am Markt behaupten müssten. Für die höherpreisigen Hotels seien die Plattfor-

manbieter hingegen kaum spürbar, da eine andere Klientel angesprochen würde, die sich auch durch ein hohes Maß an „Markentreue“ auszeichnet. Im Bereich der Reiseveranstalter haben sich ebenfalls Unternehmen der Plattformökonomie etabliert, die sich auf die Vermittlung einzelner Reiseleistungen oder auf Gesamtpakete spezialisiert haben (Tripadvisor, Fluege.de). Diese Buchungsplattformen werben zumeist mit weitaus günstigeren Preisen als die klassischen Reiseveranstalter und bilden daher eine ernstzunehmende Konkurrenz, sie liefern jedoch nicht den gleichen Service wie die traditionellen Anbieter. Während Reiseveranstalter infolge der Pauschalreiserichtlinie bei Zwischenfällen (z.B. Rückführung von Reisenden bei Flugausfällen, Naturkatastrophen oder politischen Unruhen) in der Haftung sind, sind die Reisenden bei Buchungen über die genannten Plattformen meist individueller Vertragspartner, wodurch das Risiko im Zweifelsfall bei den Konsumenten verbleibt. Generell haben die Plattformanbieter der Sharing Economy mit ihren Geschäftsmodellen die Kräfteverhältnisse auf dem Tourismusmarkt verschoben. Die traditionellen Anbieter der Hotellerie und der Reiseveranstalter sind daher gefordert, mehr als bislang mit guten Service- und Beratungsleistungen ihre Stärken gegenüber den neuen Anbietern auszuspielen und Kunden an sich zu binden.

- Die Digitalisierung ist sowohl in der Hotellerie als auch im Segment der Reiseveranstalter zumeist wenig strategisch eingebunden. Zwar werden an den Schnittstellen zu Kunden (Social Media, Buchungsmaschinen, mobile Apps), zu Partnern (digitale Vernetzung mit Lieferanten, Vertriebspartnern, Kunden) und zu den Beschäftigten (digitale Dienstplangestaltung, digitale Bestell- und Bezahlssysteme) Technologien angewandt, jedoch erfolgt dies in den wenigsten Fällen im Rahmen einer übergreifenden **Digitalisierungsstrategie**. Wenngleich es eine allgemeine Strategie der Standardisierung von Leistungen und Buchungswegen gebe, die den Bedürfnissen des Kunden folge, unterliege diese gleichzeitig aber auch Kalkülen der Rationalisierung und der Kostensenkung. Die Strategie ist aber zumeist wenig transparent und zentralisierten Entscheidungsstrukturen unterworfen. Gerade bei international agierenden Unternehmen verbleiben auf der umsetzenden Ebene (in Deutschland) zumeist nur ausführende Befugnisse.

#### *Digitalisierungsfolgen für Branche und Unternehmen*

- Da sich aus Unternehmensperspektive mit der Anwendung digitaler Buchungs- und Servicemodule auch (Personal-)Kosten einsparen und Prozesse effizienter organisieren lassen, sind die Hotels und Reiseveranstalter bestrebt, die Buchungsanteile im Onlinevertrieb zu steigern und die Leistungspakete so zu schnüren, dass sie sich digital vermarkten lassen. Damit geht (besonders bei den Reiseveranstaltern) eine Tendenz zur **Standardisierung** einher, indem einerseits die Komplettangebote so zusammengestellt werden, dass sie möglichst wenig Varianz für individuelle Sonderwünsche aufweisen. Durch entsprechende Marketing- und Kundenbindungsmaßnahmen sollen die Kunden darauf konditioniert bzw. dazu „erzogen“ werden, genau diese Standardangebote auch zu „wollen“ und zu buchen. Andererseits wird auf die Steigerung der Attraktivität der Onlinebuchungskanäle hingewirkt, indem bei der Nutzung von Onlinebuchungen Preisvorteile eingeräumt werden. Der klassische Kundenservice mit persönlicher Beratung und



Betreuung ist personal- und zeitintensiv und verursacht Kosten, die beim Onlinevertrieb wegfallen.

- Mit der zunehmenden Nutzung digitaler Technologien, die auch zur Strukturierung und Vereinheitlichung von betrieblichen Prozessen beiträgt, führt die Digitalisierung auch zu einer **Zentralisierung** von Entscheidungsstrukturen, indem die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der genutzten Systeme in aller Regel bei der Unternehmens- bzw. Konzernleitung verortet ist, während die einzelnen Häuser (bei Hotelketten) lediglich umsetzende bzw. ausführende Kompetenzen haben. Dieses Muster ist umso stärker ausgeprägt, je internationaler ein Unternehmen aufgestellt ist. Im Bereich der Reiseveranstalter ist die Entwicklung zur Zentralisierung zudem mit der Schließung von lokalen Standorten verbunden (gerade bei Geschäftsreisen) bei gleichzeitiger Konzentration der Kompetenzen auf wenige große Unternehmensteile.

#### *Folgen der Digitalisierung für Arbeit und Beschäftigung*

- Im Zuge der Digitalisierung werden erstens quantitative **Rückgänge im zukünftigen Personalbedarf infolge des Automatisierungspotenzials digitaler Technologien** erwartet. Die fortschreitende Technologisierung führt folglich zu einer Verdrängung bzw. Substituierung von vor allem Routine- und Helfertätigkeiten, die fortan von digitaler Technologie ausgeführt werden. Entsprechende Rationalisierungsprozesse werden sowohl in der Hotellerie als auch bei den Reiseveranstaltern konstatiert bzw. für die Zukunft erwartet. Digitalisierung wirkt dabei einerseits als Verdrängungsmechanismus menschlicher Arbeit durch Automatisierung, andererseits aber auch unterstützend in dem Sinne, dass bestimmte Aufgaben überhaupt noch zufriedenstellend bearbeitet werden können. In der Hotellerie gilt die Personalreduzierung aufgrund der Anwendung digitaler Technologien aktuell noch als überschaubar. Problematischer als mögliche negative Digitalisierungseffekte auf die Beschäftigung werden die als unattraktiv geltenden Arbeitsbedingungen im Hotelgewerbe beschrieben, deren Kennzeichen vor allem schlechte Bezahlung, ungünstige Arbeitszeiten und mangelnde Perspektiven beruflicher Entwicklung seien. Diese Negativtirade hätte zur Folge, dass es einerseits zunehmend schwieriger würde, Personal und Auszubildende zu rekrutieren und langfristig zu binden und es andererseits zu einer Situation hoher Personalfluktuaton führe, die es erschwere, nachhaltige Personalmanagement- und Personalentwicklungsstrategien umzusetzen. Im Segment der Reiseveranstalter gelten die Rationalisierungspotenziale aufgrund des Einsatzes digitaler Technologie verglichen mit der Hotellerie ungleich höher. Als Hauptgrund wird die Verlagerung des Vermittlungs- und Vertriebsgeschäfts auf die Online-Buchungsmaschinen beschrieben. Diese führe erstens dazu, dass das Arbeitsvolumen für die Beschäftigten der Reiseveranstalter deutlich zurückgegangen sei und deshalb Stellen abgebaut wurden.
- Mit der stärkeren Fokussierung auf den Onlinevertrieb sei zweitens in qualitativer Hinsicht auch eine **Verschiebung der Tätigkeitsinhalte** verbunden, die dazu führt, dass es auch zu **veränderten Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen** kommt. So gelten Kenntnisse im Umgang mit PCs als Schlüsselqualifikationen in der digitalisierten Arbeitswelt. Zudem wird zunehmend von den Beschäftigten erwartet, mit der Fülle an Informationen, die mithilfe digitaler Technologien verarbeitbar sind, umgehen und diese zielgerichtet nutzen zu können. In den Unternehmen tritt hinsichtlich der veränderten

Qualifikations- und Kompetenzanforderungen infolge der Digitalisierung der Effekt auf, dass bezogen auf die benötigten Qualifikationen eine „Schere“ entstehe, indem die Fachlichkeit (in der Reisevermittlung z.B. Berechnung von Ticketpreisen, Durchführung von Buchungen) aus den Tätigkeiten zunehmend verdrängt werde. Die noch vorhandenen Tätigkeiten werden damit sowohl einfacher als auch komplexer. Auf der einen Seite verblieben einfache Tätigkeiten, deren Wertigkeit unterhalb der Facharbeit liegt (z.B. Datentypist), auf der anderen Seite entstehen anspruchsvolle Aufgaben, zu deren Erledigung eine höhere Qualifikation nötig ist (z.B. Referent). Folge dieser Entwicklung ist, dass die „Mittelschicht“ der sachbearbeitenden Tätigkeiten immer kleiner wird. Damit sei auch das Problem verbunden, dass ein Wechsel zwischen den verschiedenen Qualifikations- und Tätigkeitssegmenten schwieriger wird, wodurch sich die unternehmensinternen Pfade beruflicher Entwicklung verschließen. Hinzu kommt, dass sich das infolge der Automatisierung freiwerdende Personal nicht ohne Weiteres für die neu entstehenden, oft spezielle IT-Kenntnisse voraussetzende Tätigkeiten einsetzen ließe, da die Diskrepanz zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen als zu groß eingeschätzt wird. Zur Lösung dieses Problems wird auch eine Anpassung der Ausbildungsinhalte an die veränderten, „digitalisierten“ Arbeitsbedingungen diskutiert.

- Zu den qualitativen Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Beschäftigung gehören auch **arbeitsorganisatorische Änderungen**. In deren Kontext wird in erster Linie auf die erweiterten **Möglichkeiten des ortsunabhängigen Arbeitens** hingewiesen, die aus der Anwendung digitaler Technologien resultieren. In der Hotellerie bestehen jedoch relativ enge Grenzen für das Arbeiten im Homeoffice, die sich teils aus den Anforderungen an die Tätigkeiten und teils aus bestehenden technologischen Beschränkungen ergeben. Zum einen ist bei einem Großteil der Tätigkeiten im Hotel die physische Anwesenheit am Arbeitsplatz notwendig („Präsenzfunktionen“ am Empfang und im Service), und dies umso mehr, je stärker eine Arbeitsaufgabe vom persönlichen Kundenkontakt geprägt ist. Zum anderen seien auch die Zugriffsmöglichkeiten auf die Unternehmens-IT von außerhalb vielfach noch technisch begrenzt, weshalb auch Beschäftigte im Backoffice vielfach noch keine Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice haben. In der Hotellerie beschränkt sich nach Auskunft der befragten Experten das ortsunabhängige Arbeiten auf wenige Managementfunktionen. Im Bereich der Reiseveranstalter ist das ortsunabhängige Arbeiten bereits verbreiteter, da es aufgrund der Verlagerung des Kerngeschäfts auf digitale Plattformen weniger Präsenzfunktionen gibt. Zudem wird ein Bedarf an erweiterter Erreichbarkeit artikuliert, dem durch die Möglichkeit des Homeoffice besser nachgekommen werden könne. Als Positivbeispiel wird von einem Reiseveranstalter eine „intelligente Verzahnung von Online- und Offlinetätigkeiten“ praktiziert, die es Beschäftigten im Reisebüro ermöglicht, zu Zeiten, die dem individuellen Bedarf angepasst bzw. die zur Abfederung von Phasen mit geringer Kundenfrequenz geeignet sind, Online-Beratungstätigkeiten beim Reiseveranstalter auszuführen. Hinsichtlich der Arbeit im Homeoffice betonen Arbeitgeber gelegentlich die Notwendigkeit einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten, da die Kundenerwartung einer zeitlich erweiterten Kommunikationsmöglichkeit mit dem Unternehmen zunehmend den Takt vorgebe. Betriebsräte betonen dagegen häufig die Gefahren des entgrenzten und selbstausbeutenden Arbeitens bei ortsunabhängiger Tätigkeit. Daher erscheint die Regulation der Arbeit

im Homeoffice in einer Betriebsvereinbarung sinnvoll, in der die „Spielregeln“ für die Praxis des ortsunabhängigen Arbeitens festgeschrieben und die Bedingungen (Personenkreis, Umfang, Umgang mit Arbeitszeiten, Modalitäten) klar definiert und transparent gemacht werden.

#### *Ausblick und Perspektiven*

- Die Digitalisierung stellt die Unternehmen der Tourismusbranche ebenso wie die Betriebsratsgremien und Beschäftigten vor neue Herausforderungen. Für die Unternehmen geht es in erster Linie darum, ihre Marktposition zu sichern und sich von der Konkurrenz der Sharing- und Plattformökonomie abzusetzen, indem sie erstens dem wachsenden Bedarf der Kunden an digitalen Kommunikations- und Buchungsmöglichkeiten nachkommen und entsprechende Angebote bereithalten und zweitens ihre Qualitätsmerkmale hinsichtlich der Service- und Beratungsleistungen festigen und ausbauen.
- Betriebsräte stehen häufig vor dem Problem, dass sie nicht über das nötige Fachwissen in IT-Fragen verfügen, um den Digitalisierungsprozess mitzugestalten und im Beschäftigteninteresse unter den Kriterien guter Arbeit Regelungen zu vereinbaren. In den Betriebsratsgremien sind in aller Regel Personen vertreten, die auch im operativen Geschäft (im Vertrieb, an der Rezeption, im Servicebereich) tätig sind und insofern wenig Hintergrundwissen zu IT-Fragen mitbringen. Digitalisierung gilt als „Spezialistenthema“, bei dem sich die Kompetenzen bei wenigen bzw. nur einer Person bündeln. Dies hat zur Folge, dass Betriebsräte häufig Vorbehalte dem Thema gegenüber haben. Hinzu kommt, dass das Digitalisierungsthema in Unternehmen mit mehreren Standorten meist auf der Ebene des Gesamtbetriebsrats relativ gut verankert ist, ein Austausch mit den lokalen Gremien jedoch nur begrenzt stattfindet. Damit Betriebsräte die digitale Transformation mitgestalten können, ist es jedoch notwendig, dass sie einerseits über die entsprechenden Qualifikationen verfügen. Das Kompetenzdefizit wird teilweise durch die Konsultation externer Expertise und Beratung in IT-Fragen kompensiert, die bis in die betrieblichen Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat hineinreicht. Jedoch sind in diesem Kontext auch die zuständigen Gewerkschaften gefragt, einerseits mit entsprechenden Bildungsangeboten für den Wissensaufbau der Akteure auf der betrieblichen Ebene zu sorgen, zum anderen erscheint auch ein Transfer positiver Praxisbeispiele, die es durchaus gibt, sinnvoll, indem Plattformen zum Erfahrungsaustausch geschaffen werden. Auch dies kann gewerkschaftlich initiiert und koordiniert werden. Den Ergebnissen der Studie zufolge haben sich erstens Arbeitsformen als geeignet erwiesen, die auf eine Verkoppelung von Offline- und Onlinetätigkeiten hinauslaufen, da sich somit die als negative Digitalisierungsfolge diskutierte Verdrängung menschlicher Tätigkeit durch digitale Technologie abmildern lässt und andererseits den Beschäftigten neue Tätigkeitsperspektiven eröffnet werden. Zweitens erscheint die Pilotierung technologischer Neuerungen als geeigneter Weg, auch eine breite Akzeptanz bei den Beschäftigten herzustellen und darüber hinaus Fehlerquellen und Dysfunktionalitäten frühzeitig erkennen und eliminieren zu können. Durch die Nutzung entsprechender Experimentierräume (z.B. bei der Einführung einer Homeofficeregelung) lassen sich Vorbehalte abbauen und Regelungen treffen, die den betrieblichen Flexibilisierungs- und Standardisierungsinteressen nachkommt, ohne dass ein hohes Ri-

siko des Auftretens der Negativfolgen für Beschäftigte (z.B. entgrenztes Arbeiten) besteht.

Auch aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive stellt sich die Frage, wie der Tourismus der Zukunft aussehen soll. Wird sich die Vermittlung touristischer Dienstleistungen weiter in Richtung der digitalen Vertriebskanäle verschieben oder bleibt der Mensch weiterhin wichtig? Werden Hotels in einigen Jahren von Servicerobotern dominiert? Die Antwort auf diese Fragen wird letztlich auch davon abhängen, wie sich das Kundenverhalten entwickelt. Werden Reiseleistungen zunehmend über Onlinevermarktungsplattformen nachgefragt, dann dürfte auch die Bedeutung menschlicher Arbeitskraft im Reisevermittlungsprozess schwinden. Trifft die Inanspruchnahme von Serviceleistungen (Bestellungen im Hotelrestaurant, Zimmerservice) über Roboter auf die Akzeptanz der Gäste, dann werden auch diese Tätigkeiten perspektivisch ersetzbar sein. Somit ist es letztlich auch eine Frage der Wertschätzung auf der Kunden- und Gästeseite hinsichtlich der persönlichen Beratung und des individuellen, auf Ansprechpartnern beruhenden Service, die darüber mitentscheidet, welche Tätigkeiten den Tourismus der Zukunft prägen und welche Rolle dem Menschen zukommt.

# LITERATURVERZEICHNIS

Adolph, Lars; Rothe, Isabel; Windel, Armin (2016): Arbeit in der digitalen Welt – Mensch im Mittelpunkt. In: *Z. Arb. Wiss.* 70 (2), S. 77–81. DOI: 10.1007/s41449-016-0015-x.

AHGZ (2018): NGG weiterhin strikt gegen flexible Arbeitszeiten. In: *Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung (AHGZ)*, 10.01.2018. Online verfügbar unter [https://www.ahgz.de/news/arbeitsbedingungen-ngg-weiterhin-strikt-gegen-flexible-arbeitszeiten,200012244901.html?utm\\_source=Newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=click-16621&login\\_email=aG9wcGVAAaW5wdXQtY29uc3VsdGluZy5kZQ==#](https://www.ahgz.de/news/arbeitsbedingungen-ngg-weiterhin-strikt-gegen-flexible-arbeitszeiten,200012244901.html?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_content=click-16621&login_email=aG9wcGVAAaW5wdXQtY29uc3VsdGluZy5kZQ==#), zuletzt geprüft am 11.01.2018.

Arvanitis, Spyros; Grote, Gudela; Spescha, Andrin; Wörter, Martin (2017): Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016. Eine Teilauswertung im Auftrag des SBFI. Hg. v. KOF Konjunkturforschungsstelle. ETH Zürich. Zürich (KOF Studien, 93). Online verfügbar unter [https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Digitalisierung/No\\_93\\_Digitalisierung\\_2017\\_06.pdf](https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Digitalisierung/No_93_Digitalisierung_2017_06.pdf), zuletzt geprüft am 29.08.2017.

Brors, Christiane (2016): Schöne, neue Arbeitswelt – ist der Arbeitsvertrag dafür zu „altbacken“? In: *Industrielle Beziehungen* 23 (2), S. 226–235.

Brysch, Armin A. (2017): Tourismus 4.0 – Digitale Herausforderungen für die Reisebranche. In: Markus Landvogt; Armin A. Brysch; Marco A. Gardini (Hg.): *Tourismus E-Tourismus M-Tourismus. Herausforderungen und Trends der Digitalisierung im Tourismus*. Berlin: Schmidt Erich (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 20), S. 35–42.

Bücker, Andreas (2016): Arbeitsrecht in der vernetzten Arbeitswelt. In: *Industrielle Beziehungen* 23 (2), S. 187–225.

Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.) (2011): *Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen*. Nürnberg.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): *Grünbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken*. Stand: April 2015. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt geprüft am 19.04.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (2017): *Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche Ergebnisbericht*. Berlin.

DEHOGA (2017): *DEHOGA-Konjunkturumfrage Herbst 2017*. Hg. v. DEHOGA Bundesverband (Branchenbericht).

Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB Forschungsbericht, 11/2015).

Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2018): *Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt*. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 4/2018).

Deutscher Reise Verband DRV (2017): *Der deutsche Reisemarkt. Zahlen und Fakten 2016*. Deutscher Reise Verband DRV. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.driv.de/securedl/106/0/0/1502443659/0b4705053b5e7fe199f2a2f9cd4697d21f4f>

1a62/fileadmin/user\_upload/Fachbereiche/Statistik\_und\_Marktforschung/Fakten\_und\_Zahlen/17-08-03\_Sommerausgabe\_Zahlen\_und\_Fakten.pdf, zuletzt geprüft am 10.08.2017.

DIW Econ (2017): Die lokalen Ausgaben der Airbnb-Gäste in Deutschland: Auswirkungen auf Wertschöpfung und Beschäftigung. Eine tourismusökonomische Analyse von DIW Econ. Hg. v. DIW Econ.

Eckhardt, Giana M.; Bardhi, Fleura (2015): The Sharing Economy isn't about Sharing at all (Harvard Business Review). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>, zuletzt geprüft am 30.08.2017.

Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2017): HR Report 2017 - Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE Im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Hg. v. Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Mannheim, Zürich, Wien, Ludwigshafen. Online verfügbar unter <http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/digitalisierung/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf>, zuletzt geprüft am 29.08.2017.

Emons, Oliver (2016): Branchenmonitor "Hotellerie". Hotels, Gasthöfe und Pensionen (WZ08 55.1). Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung.

Frey, Carl B.; Osborne, Michael A. (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Online verfügbar unter [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), zuletzt geprüft am 17.03.2016.

Georg, Arno; Katenkamp, Olaf; Guhlemann, Kerstin (2017): Digitalisierungsprozesse und das Handeln von Betriebsräten. In: *Arbeit* 26 (2). DOI: 10.1515/arbeit-2017-0015.

Gesellschaft für Beteiligungen und Immobilienentwicklungen GBI AG (11.04.2016): Etwa jeder elfte Städtereisende in Deutschland schläft bei Airbnb & Co. Online verfügbar unter [http://www.gbi.ag/detailansicht/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=252&cHash=1da6eabf2555fb207fccce70ee0d6cc5d](http://www.gbi.ag/detailansicht/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=252&cHash=1da6eabf2555fb207fccce70ee0d6cc5d), zuletzt geprüft am 05.02.2018.

IAB (2018): Berufe im Spiegel der Statistik. Hotellerie. Online verfügbar unter <http://bisds.iab.de/Default.aspx?beruf=BG632&region=1&qualifikation=0>, zuletzt geprüft am 12.03.2018.

Kagermeier, Andreas; Köller, Julia; Stors, Natalie (2015): Share Economy im Tourismus. Zwischen pragmatischen Motiven und der Suche nach authentischen Erlebnissen. In: *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 7 (2), S. 117–145.

Landvogt, Markus (2017): Technologische Treiber der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Digitalisierung im Tourismus. In: Markus Landvogt; Armin A. Brysch; Marco A. Gardini (Hg.): *Tourismus E-Tourismus M-Tourismus. Herausforderungen und Trends der Digitalisierung im Tourismus*. Berlin: Schmidt Erich (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 20), S. 13–34.

Lehmer, Florian; Matthes, Britta (2017): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in Deutschland. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (IAB-Kurzbericht, 5/2017).

Ostdeutscher Sparkassenverband (Hg.) (2016): Sparkassen Tourismusbarometer. Jahresbericht 2016. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.osvonline.de/fileadmin/osv/dateien/tourismus/2016-07-13\\_Jahresbericht\\_2016\\_pdf.pdf](https://www.osvonline.de/fileadmin/osv/dateien/tourismus/2016-07-13_Jahresbericht_2016_pdf.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2017.

Peitz, Martin; Schwalbe, Ulrich (2016): Zwischen Sozialromantik und Neoliberalismus. zur Ökonomie der Sharing-Economy. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Mannheim (ZEW Discussion Papers, 16-033). Online verfügbar unter <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp16033.pdf>, zuletzt geprüft am 15.08.2017.

Pelzer, Claudia; Burgard, Nora (2014): Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. Netzwerke und agile Organisationsstrukturen erfolgreich nutzen. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Peters, Julia Eva; Röck, Kerstin (2017): Marktversagen im Share Tourism - Evaluation der Potenziale und Grenzen einer Selbstregulierung. In: Markus Landvogt; Armin A. Brysch; Marco A. Gardini (Hg.): Tourismus E-Tourismus M-Tourismus. Herausforderungen und Trends der Digitalisierung im Tourismus. Berlin: Schmidt Erich (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 20), S. 85–97.

Pfeiffer, Sabine; Lee, Horan (2017): Digitalisierte Arbeit und Wandel in Nahrung, Genuss, Gaststätten. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Universität Hohenheim. Stuttgart (Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg).

Pusch, Toralf (2018): Bilanz des Mindestlohns: Deutliche Lohnerhöhungen, verringerte Armut, aber auch viele Umgehungen. In: *WSI Policy Brief (1)*, zuletzt geprüft am 01.02.2018.

PwC PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2015): Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsbefragung 2015. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf>, zuletzt geprüft am 17.08.2017.

Rifkin, Jeremy (2007): Access – Das Verschwinden des Eigentums: Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden. Frankfurt/New York. Campus Verlag.

Roland Berger (2015): Hotellerie 4.0. Gäste gewinnen und effizienter werden. Roland Berger. Zell am See, 01/2015.

Schulz, Axel; Weithöner, Uwe; Egger, Roman; Goecke, Robert (Hg.) (2015): eTourismus: Prozesse und Systeme. Informationsmanagement im Tourismus. 2nd Edition. Berlin: de Gruyter Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit).

Schweighofer, Johannes (2016): Zur Befreiung des Menschen von mühevoller Arbeit und Plage durch Maschinen, Roboter und Computer. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsmärkte. In: *Wirtschaft und Gesellschaft: wirtschaftspolitische Zeitschrift der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien* 42 (2), S. 219–255.

Schweppe, Kai; Hofmann, Axel; Hille, Sven; Breutmann, Norbert (2016): Digitalisierung in der Arbeitswelt – Positionen der Arbeitgeberverbände. In: *Z. Arb. Wiss.* 70 (3), S. 161–164. DOI: 10.1007/s41449-016-0027-6.

Sikorska, Olena; Grizelj, Filip (2015): Sharing Economy – Shareable City – Smartes Leben. In: *HMD* 52 (4), S. 502–522. DOI: 10.1365/s40702-015-0151-3.

Solnet, David; Baum, Tom; Robinson, Richard N.S.; Lockstone-Binney, Leonie (2016): What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. In: *Journal of Vacation Marketing* 22 (3), S. 212–226. DOI: 10.1177/1356766715617403.

Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Marktversagen. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2260/marktversagen-v10.html>, zuletzt geprüft am 16.08.2017.

Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Adverse Selektion, online im Internet: Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/922/adverse-selection-v8.html>, zuletzt geprüft am 31.08.2017.

Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Moral Hazard, online im Internet: Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8510/moral-hazard-v8.html>.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2012): Statistisches Jahrbuch Deutschland und Internationales. Red.-Schluss: 01. August 2012. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (DeStatis: wissen, nutzen).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013): Statistisches Jahrbuch Deutschland und Internationales. Red.-Schluss: 01. August 2013. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (DeStatis: wissen, nutzen).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2014): Statistisches Jahrbuch 2014. Redaktionsschluss: 1. August 2014. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (DeStatis: wissen, nutzen).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015): Statistisches Jahrbuch 2015. Deutschland und Internationales. 1., Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): Statistisches Jahrbuch Deutschland 2016. 1. Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Statistisches Jahrbuch Deutschland 2017. 1., Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Stettes, Oliver (2016): Arbeitswelt der Zukunft. Wie die Digitalisierung den Arbeitsmarkt verändert. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Medien GmbH (IW-Analysen, Nr. 108).

VDR (2016): VDR-Geschäftsreiseanalyse 2016. Hg. v. VDR Verband Deutsches Reisemanagement e.V. Frankfurt am Main (14). Online verfügbar unter [https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr\\_gra2016.pdf](https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2016.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2017.

VDR (2017): VDR-Geschäftsreiseanalyse 2017. 15. Ausgabe. Hg. v. VDR Verband Deutsches Reisemanagement e.V.

ver.di (2014): Die Reisebranche. Daten, Fakten, Hintergründe für aktive Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter. Hg. v. ver.di Fachbereich 13. Berlin.

Verband Internet Reisevertrieb e.V. (Hg.) (2016): Daten & Fakten zum Online Reisemarkt 2016. Online verfügbar unter <http://v-i-r.de/wp-content/uploads/2016/03/df-2016-web-1.pdf>.

Verband Internet Reisevertrieb e.V. (2017): Entwicklung digitaler Buchungswege nach Buchungsweg. Online verfügbar unter <https://v-i-r.de/chart/entwicklung-digitaler-buchungskanaele-nach-buchungsweg/#>, zuletzt geprüft am 15.01.2018.

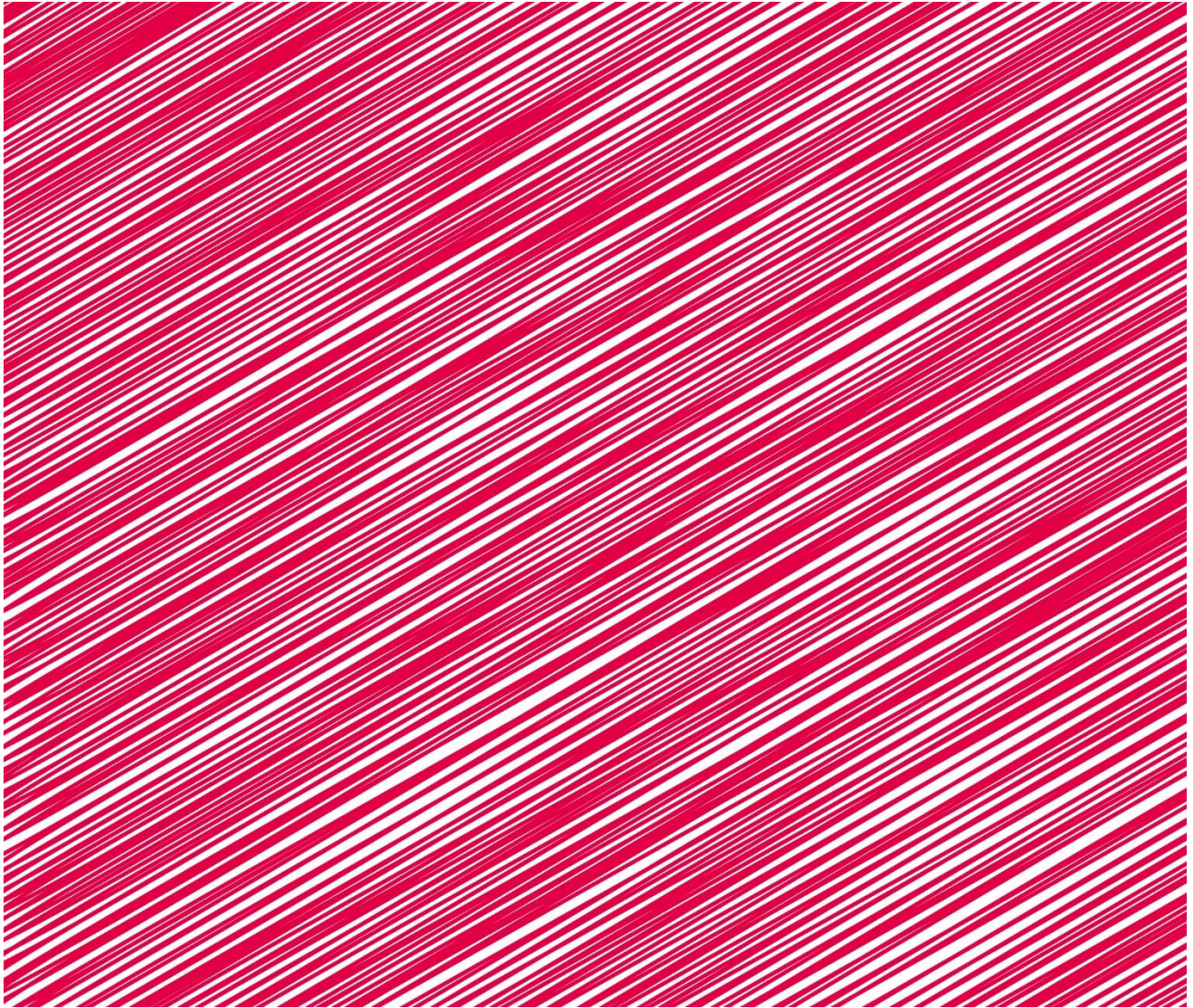
Vogler-Ludwig, Kurt; Düll, Nicola; Kriechel, Ben (2016): Arbeitsmarkt 2030. Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Prognose 2016. Unter Mitarbeit von Tim Vetter. Economix Research & Consulting. München, zuletzt geprüft am 02.08.2016.

Wewer, Göttrik (2015): Alle teilen alles mit allen? Gratis-Kultur und Plattform-Ökonomie. Kiel: Lorenz-von-Stein-Inst. für Verwaltungswiss. an der Christian-Albrechts-Univ. zu Kiel (Schriften zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, 21).

Wolter, Marc Ingo; Mönnig, Anke; Hummel, Markus; Schneemann, Christian; Weber, Enzo; Zika, Gerd et al. (2015): Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Szenariorechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB Forschungsbericht, 8/2015). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0815.pdf>, zuletzt geprüft am 17.02.2016.







**forschen | entwickeln | beraten**

INPUT Consulting  
Gemeinnützige Gesellschaft für Innovationstransfer,  
Post und Telekommunikation mbH

Theodor-Heuss-Str. 2  
70174 Stuttgart

Fon: +49 (0) 711 2 62 40 80  
Mail: [info@input-consulting.de](mailto:info@input-consulting.de)

[www.input-consulting.de](http://www.input-consulting.de)