

# Digitale Reife und Wertschöpfung

- Digitalisierung in den Betrieben: Eindeutige Strategien und die organisatorische Verankerung fehlen an vielen Stellen.
- Nachholbedarfe bei Digitalisierungsvorhaben: Der Aufbau von Know-how, ein geplant-strategisches Vorgehen sowie die Breitbandverfügbarkeit sind noch immer die wichtigsten Themen.
- Digitale Wertschöpfungsprozesse: Der Anteil an digitalen Umsätzen soll bis zum Jahr 2030 um 133 % steigen.
- Mehrwerte digitaler Technologien: Effizienz, Austausch und Steigerung des Erlebniswerts.

## Worum geht's?

Zum Aufbau eines am Bedarf des mittelständischen Tourismusgewerbes ausgerichteten Informationsangebotes führt das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes quartalsweise Onlinebefragungen mit touristischen Unternehmen und Organisationen durch. Auf diese Weise wird ein differenziertes Meinungsbild unterschiedlicher Branchenvertreter der deutschen Tourismuswirtschaft erfasst, welches bei der Gestaltung von Aktivitäten des Kompetenzzentrums berücksichtigt wird.

Betriebe unterschiedlicher Branchensektoren werden in regelmäßigen Abständen zu wechselnden Themen befragt. Ziel der ersten Befragung im Jahr 2020 zum Thema digitale Reife war es, den aktuellen Digitalisierungsstand in touristischen Betrieben in Deutschland zu ermitteln und die digitalen Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren. Hierbei wurden u. a. die Nutzung einzelner digitaler Technologien und die wesentlichen Hindernisse für den Ausbau der Digitalisierung erfasst.

## Wer wurde befragt?

Erstmals bei diesem Panel wurde die Befragung nicht ausschließlich an registrierte Panelteilnehmer versendet, sondern den Beiratsmitgliedern und anderen Multiplikatoren der Tourismusbranche darüber hinaus ein offener Link zur Weiterleitung zur Verfügung gestellt. Die Teilnahme an der Befragung war damit auch ohne vorherige Registrierung möglich. Auf diese Weise konnten 372 valide Fälle erreicht werden, die sich zum größten Teil den Segmenten der Beherbergung und

Gastronomie sowie der lokalen und regionalen Tourismusorganisation/ -verwaltung zuordnen lassen.

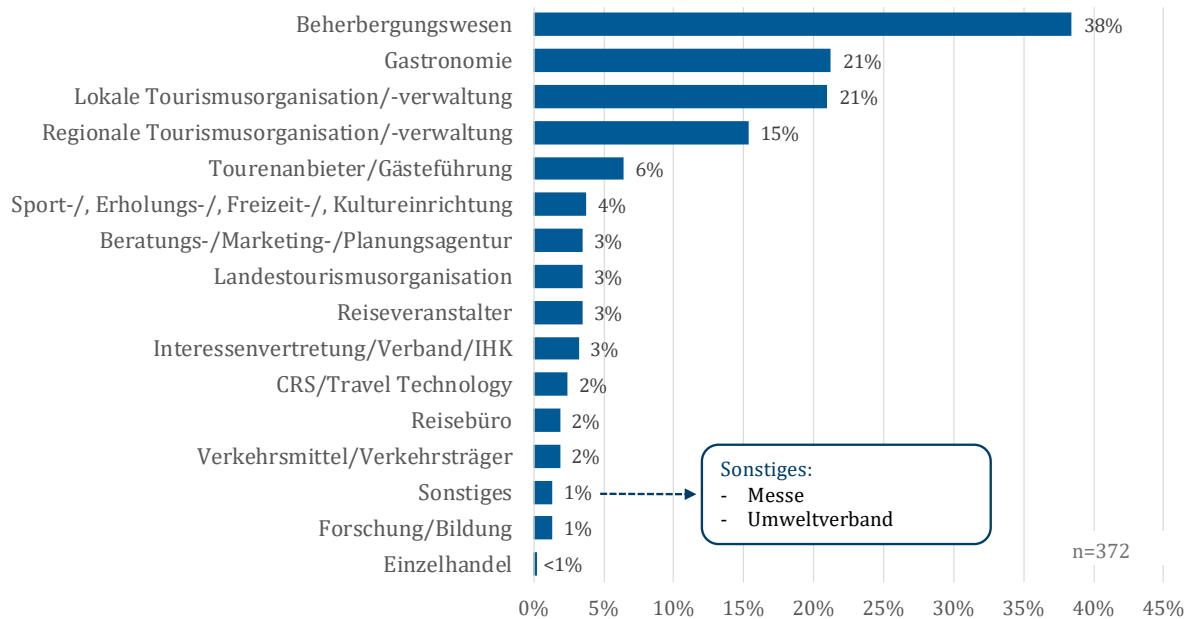


Abbildung 1: Branchensegmente der Betriebe (Mehrfachantworten möglich)

Die Teilnehmer des Online-Panels gehören zu 71 % der Geschäftsleitung oder einer Führungsebene von Klein- und Kleinstunternehmen an. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen haben weniger als zehn Beschäftigte. 67 % geben an, einen Jahresumsatz/-etat oder eine Jahresbilanzsumme von unter zwei Millionen Euro zur Verfügung zu haben.

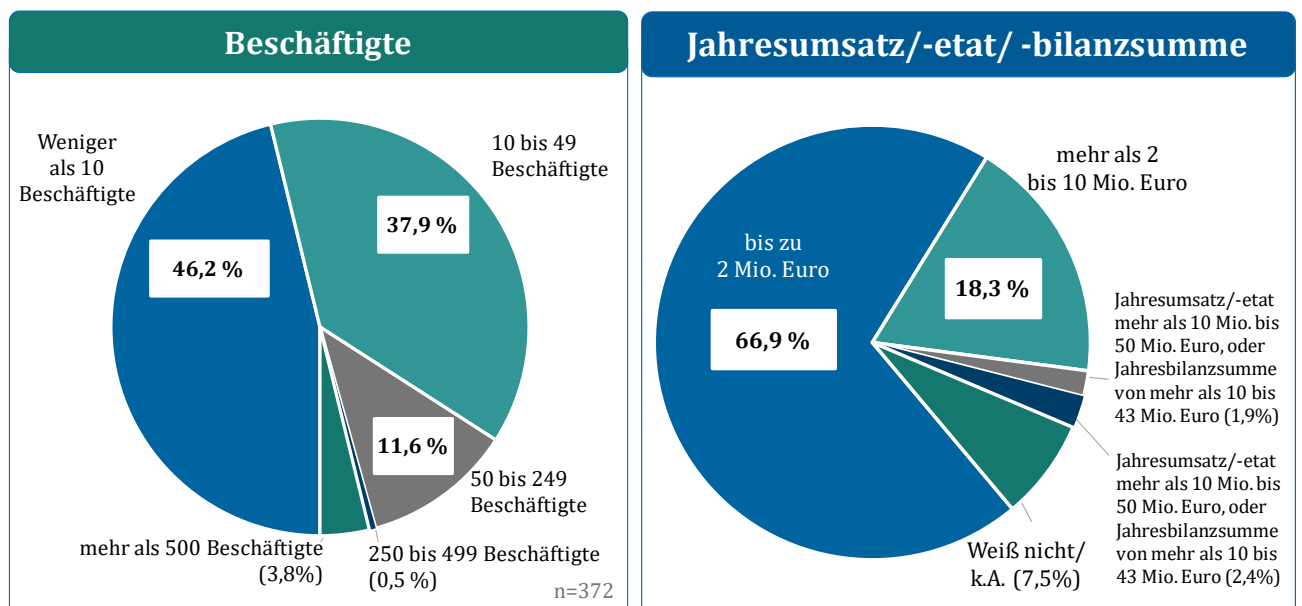


Abbildung 2: Größe der Betriebe, denen die Befragten angehören

Die Herkunft der Befragten verteilt sich über das gesamte Bundesgebiet. 19 % stammen aus Bayern, dreizehn Prozent aus Baden-Württemberg, jeweils zwölf Prozent aus Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Rund elf Prozent haben ihren Betriebsitz in Niedersachsen, zehn Prozent in Hessen.

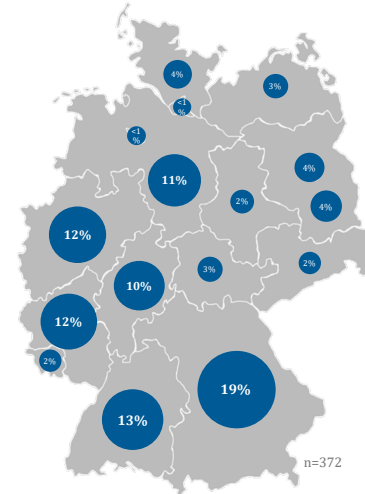


Abbildung 3: Herkunft der Befragten

## Aktueller Stand der Digitalisierung in den Betrieben

Nach dem aktuellen Digitalisierungsgrad des eigenen Unternehmens befragt, schätzen sich die meisten Betriebe im Mittelfeld ein. Auf einer Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr hoch“ beträgt der Mittelwert der gegebenen Antworten 2,99. Nur fünf Prozent geben einen sehr hohen, sieben Prozent einen sehr niedrigen Digitalisierungsgrad an.

Die Verankerung des Themas Digitalisierung im Betrieb zeigt ein überwiegend kunden- und produktorientiertes Bild. Beinahe zwei Drittel der Befragten geben an, dass Kunden/Gäste überwiegend digitale Kommunikationswege nutzen (Nennungen „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“). Produkte und Dienstleistungen werden von 58 % an digitale Geschäftsmodelle angepasst. Über eine eindeutig definierte Digitalisierungsstrategie verfügt mit 36 % ein geringerer Anteil.

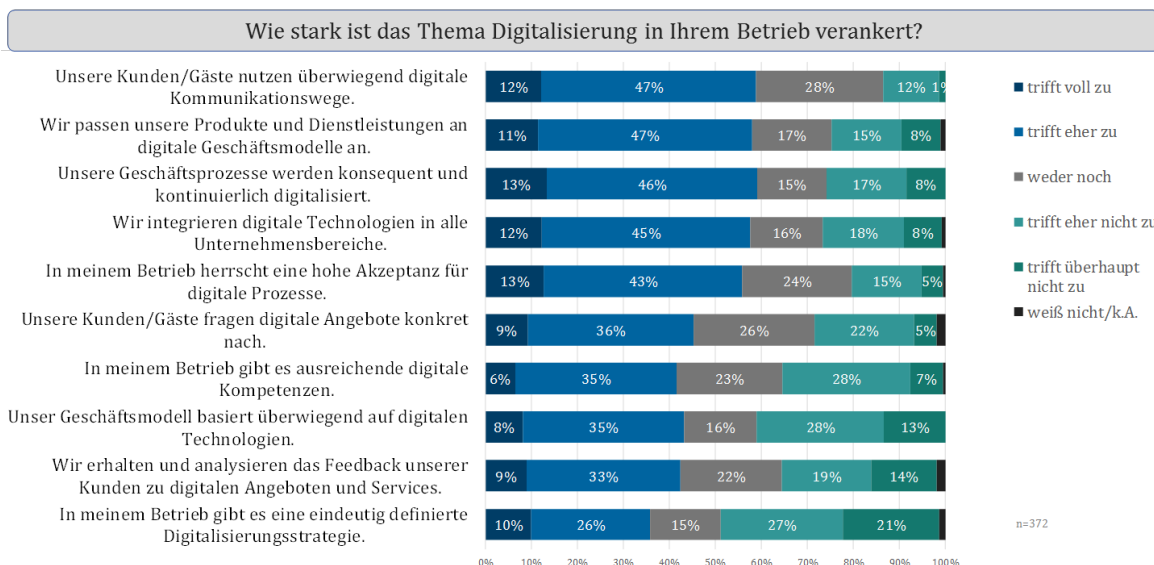


Abbildung 4: Verankerung von Digitalisierung im Betrieb

Die Verankerung der Digitalisierung in der Organisationsstruktur der Betriebe ist vergleichsweise gering ausgeprägt. Lediglich in einem Viertel der befragten Betriebe ist ein eigener Aufgaben-/ Funktionsbereich für das Thema Digitalisierung vorhanden.

Gibt es in Ihrem Betrieb einen eigenen Aufgaben-/Funktionsbereich für das Thema Digitalisierung, z.B. einen Digitalisierungsbeauftragten?

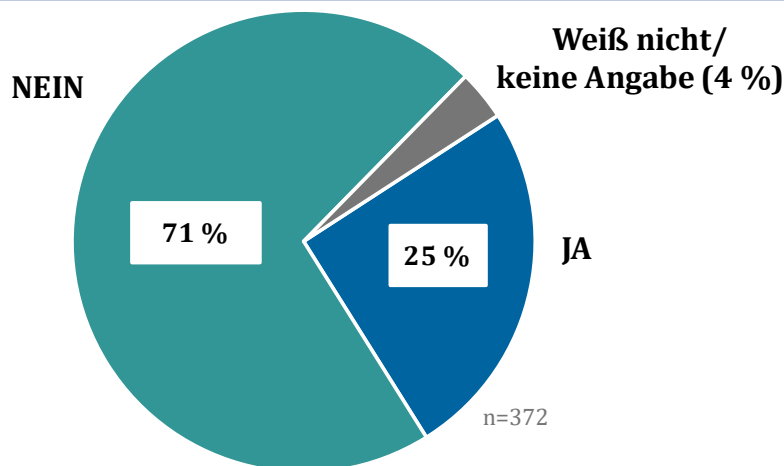


Abbildung 5: Organisatorische Verankerung von Digitalisierung im Betrieb

Aktuell beschäftigt sich ein Großteil der Betriebe mit der weiteren Digitalisierung des Kundenkontakts (63 % der Befragten), der Erneuerung von IT-Strukturen und Software (59 %) und der Einführung neuer, digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (51%). Auch die durchgängige Breitbandverfügbarkeit ist nach wie vor für 21 % der Betriebe ein wichtiges Thema.

Die mit den Digitalisierungsvorhaben verfolgten Zielvorstellungen sind, ähnlich wie die Verankerung des Themas Digitalisierung im Betrieb, überwiegend auf Kunden/Gäste ausgerichtet. Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung verfolgen 78 % als Zielsetzung, 76 % die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Interne Zielvorgaben, wie u.a. die Flexibilisierung von Arbeitsplätzen, werden seltener verfolgt.

## Die wichtigsten Nachholbedarfe

Der Aufbau von Know-how stellt für den größten Anteil der Befragten (33 %) den wichtigsten Nachholbedarf bei digitalen Zielsetzungen und Vorhaben dar. Aber auch in der Einführung neuer, digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (30 %) und der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie (29 %) sehen die Befragten die Notwendigkeit zur Nachbesserung. Ebenso wie bei den erfragten Digitalisierungsvorhaben ist bei den Nachholbedarfen die Breitbandverfügbarkeit für 25 % ein zentrales Thema. Dementsprechend gingen während der Feldzeit einige ergänzende Rückmeldungen per E-Mail und Telefon bei uns ein.

Die nach wie vor zentrale Wichtigkeit einer durchgängigen Breitbandverfügbarkeit unter den vorhandenen Nachholbedarfen wird durch eine im Anschluss durchgeführte Priorisierung unterstrichen. Für jeden Nachholbedarf wurden die Befragten gebeten, diesen nach seiner Wichtigkeit auf einer Skala von 1 = „höchste Priorität“ bis 5 = „geringste Priorität“ zu einzuordnen.

Mit einem Mittelwert von 1,87 stellt die Breitbandverfügbarkeit den Nachholbedarf mit der höchsten Priorität dar. Es folgen der Aufbau von Know-how mit einer durchschnittlichen Priorität von 2,00 und die Erneuerung von IT-Strukturen/Software mit einem Durchschnitt von 2,37.

Durchschnittliche Priorisierung der digitalen Nachholbedarfe (Mittelwerte) 1 (=höchste Priorität) bis max. 5 (=geringste Priorität)							
Digitalisierung des Kundenkontakts	Erneuerung von IT-Strukturen/ Software	Aufbau von Know-how	Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen	Reorganisation von Workflows/ Arbeitsprozessen	Einführung neuer, digitaler Marketing- / Vertriebskonzepte	Strukturierung und Bereitstellung von offenen Daten	Optimierung von Datenschutz/ Datensicherheit
2,63	2,37	2,00	2,39	2,51	2,69	2,84	2,83
Digitale Vernetzung mit Partnern	Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie	Etablierung agiler Methoden	Digitalisierung von internen analogen Prozessen	Digitales Meldewesen	Entwicklung von digitalen Geschäftsfeldern	Breitbandverfügbarkeit	Digitale Entscheidungs- und Genehmigungsverfahren
2,87	2,40	3,28	2,81	2,86	3,15	1,87	3,46

n=372, Priorisierung auf einer Skala von 1 (=höchste Priorität) bis max. 5 (=geringste Priorität), Mittelwerte

Abbildung 6: Priorisierung der digitalen Nachholbedarfe

## Digitale Wertschöpfungsprozesse

Für die Generierung digitaler Wertschöpfung bildet die Onlinebuchung von Leistungen für die meisten Unternehmen den Schwerpunkt angebotener Produkte/Services. Aktuell erzielen 64 % der Befragten mit der Onlinebuchung von Unterkünften die größten Umsätze. 35 % generieren Umsätze mit Onlinewerbung, 32 % mit der Onlinebuchung einzelner Reiseleistungen, 31% mit der Onlinebuchung von Pauschalreisen. Die Bereitstellung von Datenbanken/Daten-Hubs stellt für zwölf Prozent eine Möglichkeit zur Umsatzgenerierung dar. Jeweils acht Prozent stellen Software-Lösungen oder Daten/Algorithmen zur Verfügung. Kostenpflichtige Apps und die Bereitstellung von Hardware spielen bei der Umsatzgenerierung nur für zwei Prozent eine Rolle.

Die bis dato vornehmlich markt- und kundenorientierte Ausrichtung der Digitalisierung lässt sich auch an der Bedeutung der Digitalisierung für einzelne Unternehmensbereiche erkennen. Für 94 % der befragten Unternehmen ist die Digitalisierung im Bereich Vermarktung und Kommunikation sehr wichtig oder eher wichtig. Vergleichbar verhält es sich bei den absatzorientierten Bereichen Sales und Vertrieb sowie Gästebetreuung und Kundenservice. Hier ist die Digitalisierung für 76 % und 83 % sehr wichtig oder eher wichtig. In betriebsinternen Bereichen wie

Beschaffung/Einkauf, Personalwesen und Dienstreisen sowie in der Forschung und Entwicklung ist die Bedeutung der Digitalisierung deutlich geringer ausgeprägt.

Hinsichtlich der Zukunftspläne der befragten Betriebe für das Jahr 2030 zeigt sich eine klare Tendenz: Das aktuelle Verhältnis digitaler zu analoger Umsätze von 30 zu 70 soll sich bis zum Jahr 2030 umkehren, die digitalen Umsätze sollen dann 70 % ausmachen. Dies entspräche einer Steigerung der digitalen Umsatzanteile von 133 %.

Verhältnis von digitalen zu analogen Umsätzen: Status Quo und Zukunft

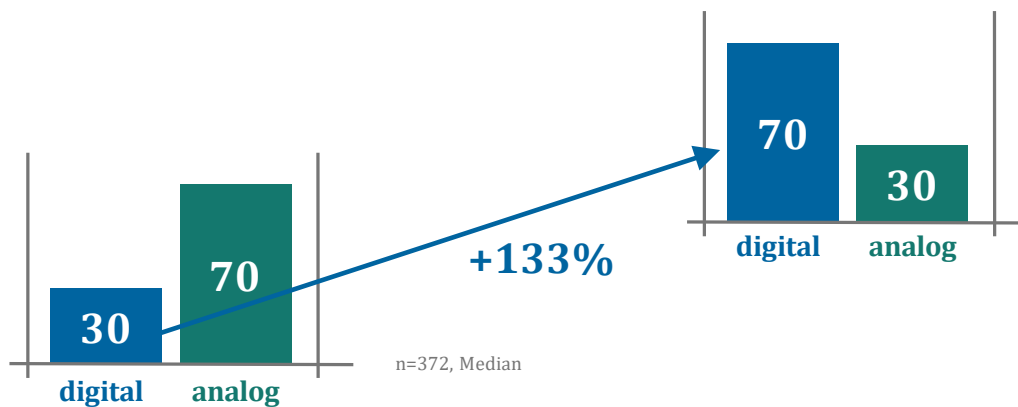


Abbildung 7: Verhältnis von digitalen und analogen Umsätzen

Diese Steigerung soll bei dem größten Anteil der Befragten (52 %) durch die Herstellung und Ausweitung der Onlinebuchbarkeit von Unterkünften, Veranstaltungen, Erlebnisangeboten und weiteren Leistungen erreicht werden. Zwölf Prozent wollen mit neuen Leistungen und Produkten, wie z. B. Chatbots und Sprachassistenten, die digitalen Umsätze steigern. Für acht Prozent stellt der Ausbau von Online-Werbung den Schwerpunkt dar.

## Mehrwerte digitaler Technologien

Für die Unterstützung der Umsetzung von Unternehmens- und Umsatzzielen bietet die Digitalisierung eine Vielzahl einsetzbarer Technologien. Von diesen nutzen die befragten Betriebe mit knapp 34 % am häufigsten Webinare/Online-Coachings. Aber auch Apps (rund 32 %) und B2B-Informationsportale (28 %) spielen eine große Rolle. Der Einsatz von populären Zukunftstechnologien mit derzeit hohem Medieninteresse, wie u.a. Internet der Dinge, Augmented Reality, Chatbots, Sprachassistenten, KI/Machine Learning oder Block Chain, erfolgt bis dato nur zu einem geringen Anteil durch die befragten Betriebe (zwischen zwei und fünf Prozent).

Welche digitalen Technologien werden in Ihrem Betrieb derzeit zur Erreichung der Unternehmensziele genutzt?

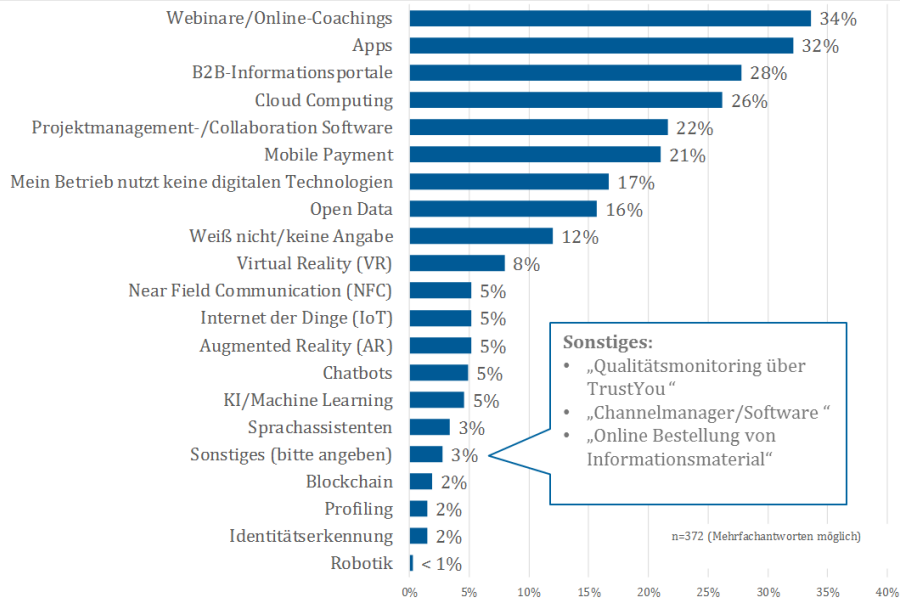


Abbildung 8: Nutzung von digitalen Technologien

Trotz des aktuell geringen Einsatzes einiger Technologien sehen die Befragten jeweils spezifische Mehrwerte. Zentral sind dabei die Steigerung von Effizienz und Geschwindigkeit, die Möglichkeit zum Austausch mit Kunden und Stakeholdern sowie die Steigerung des Erlebniswertes für den Kunden. Abbildung 9 zeigt die Mehrwerte in Schlagworten.

Welchen konkreten Mehrwert bieten die jeweiligen Technologien?

<b>Internet der Dinge (IoT)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Steuerung</li> <li>• Energieeinsparung</li> </ul>	<b>Sprachassistenten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Geschwindigkeit</li> <li>• Automatisierung</li> </ul>	<b>Augmented Reality (AR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagegewinn</li> <li>• Story Telling</li> <li>• Gaming-Aspekt</li> </ul>	<b>Virtual Reality (VR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiration/Information</li> <li>• Steigerung Erlebniswert</li> <li>• Imagegewinn</li> </ul>
<b>Blockchain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Wettbewerbsvorteil</li> </ul>	<b>KI/Machine Learning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Prozessoptimierung</li> <li>• Analyse und Wissen</li> </ul>	<b>Projektmanagement-/Collaboration Software</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitserleichterung</li> <li>• Vernetzung/Kommunikation</li> <li>• Planung und Überblick</li> </ul>	<b>Cloud Computing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentrales Arbeiten</li> <li>• Einsparen von Ressourcen</li> <li>• Datensicherheit</li> </ul>
<b>B2B-Informationportale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch/ Wissen</li> <li>• Marktentwicklung</li> <li>• Ansprache Stakeholder</li> </ul>	<b>Mobile Payment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceleistung für Kunden</li> <li>• Vereinfachte Buchhaltung</li> <li>• Effizienz der Transaktionen</li> </ul>	<b>Apps</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitunabhängige Inform.</li> <li>• Erlebnis vor Ort</li> <li>• Ansprache neuer Kunden</li> </ul>	<b>Webinare/Online-Coachings</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Weiterbildung</li> <li>• Zeitersparnis</li> <li>• Ortsunabhängigkeit</li> </ul>
<b>Open Data</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbarkeit</li> <li>• Datenaustausch</li> <li>• Vergleichbarkeit der Daten</li> </ul>	<b>Chatbots</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz/Geschwindigkeit</li> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Ressourcenschonung</li> </ul>	<b>Near Field Communication (NFC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Identifikation</li> <li>• Prozessoptimierung</li> </ul>	<b>Identitätserkennung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Kundenpflege</li> </ul>

Abbildung 9: Mehrwerte der Technologien



Wesentliche Aspekte, welche den befragten Betrieben fehlen, um die Chancen der Digitalisierung wahrzunehmen und Mehrwerte zu realisieren, bestehen für rund 45 % in fehlenden qualifizierten Mitarbeitern/Know-how sowie für jeweils 44 % in fehlenden finanziellen Anreizen/Förderungen und einer unzureichenden flächendeckenden Breitbandversorgung. Aber auch tourismusspezifische Informationen zur Digitalisierung sind für 38 % nicht in ausreichender Form vorhanden. Rund 34 % vermissen Aus- und Weiterbildungsangebote, 33 % übergeordnete Leitlinien und Strategien. 31 % vermissen einheitliche Datenstandards, 29 % einen Dialog/Erfahrungsaustausch, 28 % Informationen zum Thema digitale Unternehmensführung, 26 % unternehmensinterne Projekte/Projektteams, die sich stärker mit dem Thema beschäftigen, 25 % Handreichungen zur Umsetzung der DSGVO, 16 % Zusammenarbeit mit Start-ups, 15 % Forschungsergebnisse/Studien, 10 % sonstiges (bitte angeben), 8 % weiß nicht/keine Angabe, 5 % Möglichkeiten für gemeinnütziges Engagement.

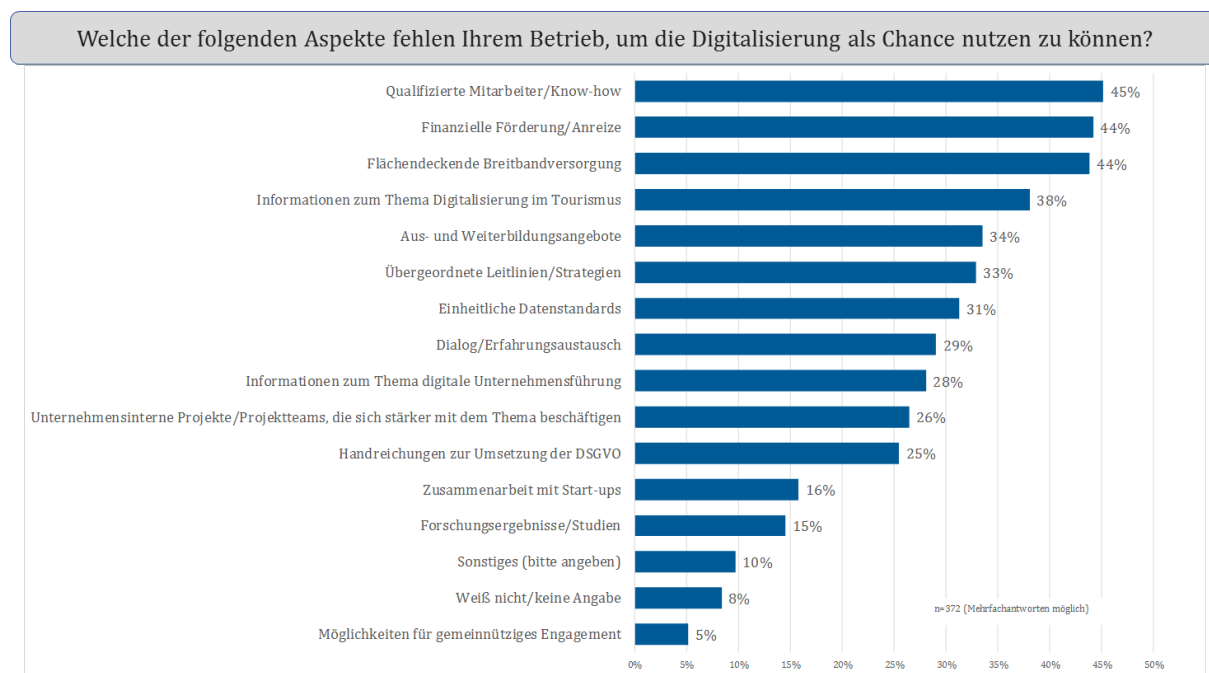


Abbildung 11: Fehlende Aspekte

## Welche Relevanz haben die Ergebnisse?

Die Ergebnisse dieser Befragung unseres Online-Panels zeigen, dass sich die Tourismusbranche der zukünftigen Bedeutung der digitalen Wertschöpfung durchaus bewusst ist. Dennoch sind Verständnis und Know-how für die Einsatzmöglichkeiten und Mehrwerte digitaler Technologien nach wie vor nicht in ausreichender Form vorhanden:

- Digitale Technologien werden überwiegend als kunden- und absatzorientiertes Instrumentarium verstanden, innerbetriebliche Einsatzmöglichkeiten und Voraussetzungen werden in ihrer Bedeutung als gering eingeschätzt. Der Digitalisierungsstand des eigenen Unternehmens bleibt aufgrund des an vielen Stellen fehlenden Know-hows häufig diffus.



- Die digitale Wertschöpfung soll durchgängig und in hohem Ausmaß gesteigert werden. Anhand welcher Technologien und Einsatzmöglichkeiten dies geschehen kann, ist allerdings oft noch ungewiß, weshalb nahezu ausschließlich auf Onlinebuchbarkeit gesetzt wird.
- Die bedeutendsten Nachholbedarfe bestehen neben einer strategischen Herangehensweise in der Herstellung einer konsistenten Breitbandverfügbarkeit und der Steigerung von Know-how.

### Wie geht es weiter?

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes nutzt die Ergebnisse dieser Umfrage und externer Studien, um das BMWi bei der Förderung der zukünftigen Tourismusentwicklung zu beraten. Das Thema Digitalisierung ist eines unserer drei Schwerpunktthemen. Auch wenn die Entwicklung des Tourismus auf Grund der Corona-Krise in diesem Jahr eine ganz andere sein wird, so hat sich in den vergangenen Wochen gezeigt, dass die Digitalisierung unabdingbar geworden ist. Es gilt nun an die Erfahrungen anzuknüpfen und sie für die Erholung des touristischen Geschäfts zu nutzen. Wir werden touristische Akteure auch weiterhin dabei unterstützen.

Auch im weiteren Verlauf des Jahres werden wir unser Online-Panel zu aktuellen Entwicklungen im Tourismus befragen. Registrierte Teilnehmer bekommen automatisch einen Umfragelink per E-Mail zugeschickt.

### Haben Sie Fragen?

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

#### Ihre Ansprechpartner

Dr. Franziska Thiele  
Senior Analyst

Thorsten Koppenhagen  
Consultant

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

<http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de>

### Über das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes

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

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

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

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

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes ist ein Projekt der Project M GmbH · Gurlittstraße 28 · 20099 Hamburg  
Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Cornelius Obier