

»Digitale Datenbanken als Grundlage nachhaltiger Entscheidungen im Tourismus«

Univ.-Prof. Dr. Mike Peters, Universitätsprofessor am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus an der Universität Innsbruck, im Gespräch

New-Skills-Gespräche des AMS (52)
www.ams.at/newskills



Univ.-Prof. Dr. Mike Peters ist seit 2015 als Universitätsprofessor am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus an der Universität Innsbruck tätig. Sein Forschungsinteresse liegt im Bereich »Entrepreneurship und Klein- und Mittelunternehmen unter spezieller Berücksichtigung des Tourismus«. Zusätzlich liegt ein weiterer Forschungsfokus auf nachhaltigen Datenbanken und Netzwerken für die Familienunternehmensforschung.

Welche Konsequenzen hat die Digitalisierung in Tourismus und Hotellerie?

Mike Peters: Ich versuche die Frage zu beantworten, indem ich die Konsequenzen in Angebot und Nachfrage einteile. Sowohl im Restaurant- als auch im Hotelbereich werden viele digitale Entwicklungen aufgrund der Nachfrage der Konsumentinnen und Konsumenten getrieben, so zum Beispiel die Kontaktaufnahmen, Informationssuche, Buchung und Nachbearbeitung. Mittlerweile läuft der Bestellprozess innerhalb der Lokale digital ab, vor allem Ketten entwickeln sich stark dahingehend. Hier gibt es einen Reibungsverlust, gewisse Generationen schauen irritiert auf die digitalen Geräte beziehungsweise Programme, die bei der Bestellung verwendet werden müssen, andere finden es wieder sehr effizient und schätzen den Einsatz von digitalen Tools.

Die Anbieter werden den Druck auf die Nachfrage erhöhen, um in Zukunft in diesen Bereichen stärker zu digitalisieren. Der Anbieter selbst ist gefordert, mit den Digitalisierungsmöglichkeiten für den Kunden wertvolle »Digital Customer Touch Points« zu kreieren und abzuwägen, wo durch digitalen Einsatz eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht wird und wo sich das Ganze ins Negative umschlägt.

Die größere Schwierigkeit der Digitalisierung im Angebotsbereich innerhalb der Gastronomie sehe ich persönlich eher im Backoffice und im Prozessbereich, also in jenen digitalen Elementen, die der Gast eigentlich nicht wahrnimmt. Wenn wir an die elektronische Kassa zurückdenken, hat diese damals zu einem größeren Aufruhr geführt, weil banale Dinge, wie zum Beispiel

ein automatisiertes Zapfsystem, durch die Digitalisierung dem Controlling zuteilwerden und dadurch ebenso die Steuerabrechnung betroffen. Das sind vermeintlich kleine Veränderungen, die große Veränderungen im Backoffice zur Folge haben. Die geringe Begeisterung und der Aufschub, gewisse Dinge zu implementieren, lässt sich aus meiner Sicht oftmals auf den Stress, den ein solch langwieriger Prozess der Digitalisierung mit sich bringt, bei Unternehmen zurückführen. Häufig werden Umstellungen, die mit Digitalisierung einhergehen, an die Nachfolge vererbt, weil es sich hier um langfristige Prozesse handelt, die zudem Kosten und Mühen verursachen. Langfristig verändert der digitale Wandel auch das Geschäftsmodell. Der Kundennutzen verändert sich entlang der digitalen Kundenreise. Eine Digitalisierung macht nur dann Sinn, wenn die Umsetzung auf das Produkt abgestimmt ist und zuvor geplant wird, welche Bereiche digitalisiert werden können und welche unter Umständen analog weitergeführt werden sollten. Bei einem Gourmetessen beispielsweise ist man in einem Gespräch mit dem Gast auf die analoge persönliche Ebene angewiesen, und das wäre infolgedessen ein Bereich, der vom Unternehmer als vermutlich wenig digitalisierbar eingestuft wird.

Auf Konsumentenseite ist bereits aus Studien erwiesen, dass junge Reisende in Europa hauptsächlich digitale Angebote in Anspruch nehmen, jedoch wiederum stark nach dem authentisch Analogem suchen. Das mag zuerst wie ein Widerspruch klingen, lässt sich jedoch dahingehend erklären, dass man in etwas real eintauchen möchte und zwischenmenschliche Kontakte sucht, diese Erlebnisse aber beispielsweise ebenso digital festhalten und teilen möchte.

Es klingt für mich so, als wäre die Digitalisierung in der Gastronomie als unterstützendes Tool speziell für die Hintergrundfunktionen und das Backoffice sehr wichtig, aber gerade im direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden muss stark auf einen angemessenen und zielgruppenorientierten Einsatz von digitalen Tools geachtet werden?

Mike Peters: Ja, es gibt Dinge, die entsprechend der Zielsegmente, zum Beispiel im Hinblick auf verschiedene Altersgruppen, angepasst werden sollten. Es gibt Situationen im Dienstleistungsbereich, wo zwischenmenschlicher Kontakt mit dem Personal nicht gewünscht ist. Ein Beispiel dafür wäre die Situation im Einzelhandel, wenn der Verkäufer oder die Verkäuferin einem behilflich sein möchten, wenn man soeben das Geschäft betreten hat. Das kann von Vorteil sein, kann aber auch durchaus unerwünscht sein. Und so ähnlich ist es in der Gastronomie, es gibt sicher Touch Points, die nicht nötig sind, weil sie die Kundenzufriedenheit nicht erhöhen. Dazu gehört manchmal auch der zwischenmenschliche Kontakt, angefangen bei der telefonischen Tischreservierung. Digitale Daten, wie zum Beispiel persönliche QR-Codes, die einen Aufschluss über individuelle Eigenschaften oder Vorlieben geben, sind ohne Frage sehr praktisch. Dennoch glaube ich, dass manchmal ein guter Kontakt mit dem zum Beispiel vorbeilaufenden Koch, der einen fragt, ob alles zu Ihrer Zufriedenheit ist, ausschlaggebend für eine hohe Kundenzufriedenheit ist. Solche Situationen sind so genannte »Unique Selling Points«, die eher in Erinnerung bleiben als viele digitale Touch Points. Gastfreundlichkeit heißt immer direkter Kundenkontakt bis zu einem gewissen Punkt.

Welche Unterschiede im Einsatz von Digitalisierung gibt es bei großen Restaurant- und Hotelketten im Vergleich zu kleinen Betrieben?

Mike Peters: In Bezug auf die Digitalisierung gibt es einige Unterschiede. Es ist beeindruckend, wie Digitalisierung und die damit einhergehenden Prozesse im Backoffice funktionieren. Wenn man sich zum Beispiel das Bestellsystem bei großen Franchiseketten ansieht, kann man erkennen, dass ausgehende Lebensmittel automatisch in den Bestellprozess integriert werden, ohne dass der Food Beverage Manager hier aktiv unter Berücksichtigung von Saisonzeiten, Wochentagen oder Ähnlichem tätig werden muss. Große Ketten können sich diese Vorgehensweise, umgelegt auf die Stückkosten, auch eher leisten, weil solche Systeme einen ziemlich hohen Fixkostenanteil haben. Einen solchen Prozess zu etablieren ist bei einem neuen Betrieb auch oft leichter als in einem bereits bestehenden. Im laufenden operativen Prozess ist so eine Umstellung sehr schwierig. In kleinen Betrieben ist schon allein das Kassensystem problematisch und teuer, da zum Teil Förderungen fehlen und häufig hinterfragt werden muss, ob eine bestimmte Technologie, umgelegt auf die verkaufte Stückzahl, lukrativ ist und wann es sich automatisiert. Das dauert in kleinen Betrieben natürlich länger als in Großbetrieben.

Es gibt aber auch vergleichsweise einfache digitalisierte Prozesse, wie zum Beispiel Reservierungssysteme, die mittlerweile nicht mehr so kostenintensiv sind. Hierbei ist es sinnvoll, dass sich in einer Region mehrere Betriebe zusammenschließen und ein gemeinsames Reservierungssystem aufbauen. Der Vorteil hierbei ist, sich mithilfe von Technologieförderungen im Land von diversen Portalen unabhängig zu machen. Dazu entstehen auch immer wieder Diskussionen, um die Unabhängigkeit von Buchungsplattformen zu ermöglichen, weil man erkennt, dass sehr wichtige Daten verlorengehen. Große Plattformen haben umfangreiche Datenbanken, weil sie genau wissen, wann welche Kunden wie buchen, womit sie zahlen und welche Bewertungen sie hinterlassen. Die Daten liegen dem Portal vor, und mit diesen könnte man hervorragend digitales Marketing betreiben. Hier ist immer wieder die

Diskussion, wie sich Kleinunternehmen zusammenschließen können, um diese Kontrolle wieder zu erlangen.

Besucherströme in einer Region liefern wertvolle Entscheidungsgrundlagen für den Tourismus. Aber auch diese Datenerfassung erfordert eine große Kollaborationsbereitschaft zwischen den Unternehmen. Weniger aufwändige digitale Technologien sind beispielsweise Annotationen von Websites, also zum Beispiel, wie werden Websites im Netz platziert, oder es geht beispielsweise um die Semantik, also die Sprachinterpretation, oder Ontologie, also jene spezifische Darstellung komplexer Begriffe, die auf der eigenen Website verwendet werden sollte, um gefunden zu werden.

Könnten Sie kurz das Projekt »Digital Tourism Experts« vorstellen?

Mike Peters: In dem Projekt »Digital Tourism Experts«, das vom FFG Innovationslehrgang gefördert wurde, nahmen für drei Jahre fünfundvierzig Unternehmen teil. Dies waren im wesentlichen Landestourismusorganisationen, Tourismusverbände, Kleinunternehmen und ein paar Großunternehmen. Kleinunternehmen waren in diesem Fall Unternehmen, die eine Consultingfirma im Tourismus haben, aber auch Hotels. Die ersten zwei Jahre besuchten die Unternehmen Module. Diese befassten sich einerseits mit Informationstechnologien und andererseits mit digitalem Marketing – Neuromarketing oder digitale Touch-Point-Analyse sowie Virtual und Artificial Intelligence. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten in den Kursen ausprobieren, welche digitalen Tools es gibt und wie man diese im Unternehmen anwenden kann. Im dritten Jahr mussten Projekte mit einem Lektor im Unternehmen umgesetzt werden.

Das hat ziemlich gut funktioniert. Die Unternehmen haben zusammengearbeitet und zum Beispiel Datenanalysen, wo es um Vorhersagemodelle für die Region Vorarlberg ging, aufbereitet sowie Eye-Tracking-Studien im Feld gemacht, in denen beobachtet wurde, auf welche Informationen Personen auf der Website wie lange schauen, wie lange sie generell auf der Seite verweilen et cetera. Auch Bewegungsmuster von Usern wurden analysiert. Diese Analysen sind gerade in Zeiten von COVID-19 essenziell, um zu vermeiden, dass es zu unangenehmen Crowding-Situationen in den Destinationen kommt.

Bei anderen Themen ging es wiederum um Nachhaltigkeit und wie Digitalisierung helfen kann, die Sustainable Development Goals¹ der UN umzusetzen. Hierbei waren vor allem Kleinbetriebe interessiert und holten sich von Lektoren weitere Expertise, um damit im eigenen Unternehmen zu testen. Es gab aber auch bei vielen die Hemmung, den weiteren Schritt in Richtung »Digitalisierung« zu gehen, so vor allem, weil oftmals ungewiss ist, wohin dieser Weg letztendlich führt.

Könnten Sie noch weiter auf die Projekte eingehen, die sich mit den Themen rund um Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Tourismus beschäftigen haben?

Mike Peters: Da war zum Beispiel ein Projekt, welches ich mit verschiedenen Unternehmen durchführen konnte. Bei uns war die Idee, die SDG-Kriterien der Vereinten Nation anzusehen und zu untersuchen, welche für den Tourismus relevant sind und was Di-

¹ Abgekürzt: SDG.



Univ.-Prof. Dr. Mike Peters, Universitätsprofessor am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus an der Universität Innsbruck

gitalisierung dazu beitragen kann, die SDGs zu unterstützen. Da geht es zum Beispiel um die Messung von Luft- und Wasserqualität und wie durch Monitoring den Kundinnen und Kunden Informationen zu Messtationen und Luftqualität preisgegeben werden kann.

Ein SDG, welches sehr relevant für uns im Tourismus ist, beschäftigt sich mit fairen Löhnen im Tourismus. Konkret ging es zum Beispiel darum, wie eine anonymisierte Datenbank aufgebaut werden kann, die zeigt, wie sich Löhne entwickeln und wie unterschiedlich Löhne zwischen Saisonen, Geschlechtern oder anderen Segmenten sind und wie in einem weiteren Schritt diese Daten helfen, Ungleichheiten zu vermeiden. Ein weiteres Teilprojekt, was sich in SDG zur Lebensqualität einordnet, war, die Lebensqualität der Einheimischen in Abhängigkeit von Tourismusentwicklungen über ein klassisches Befragungstool digital über einen längeren Zeitraum zu erfassen.

Ein anderes Teilprojekt beschäftigte sich mit den Bewegungsdaten von Konsumentinnen und Konsumenten. Das ging in zwei Richtungen, nämlich a) Sicherheit und b) Vermeidung von Umweltschäden. Bei der Sicherheit ging es darum, mit Hilfe von Monitoring über GPS in Bergregionen speziell bei Gefahrenstellen, so vor allem im Frühsommer und Herbst, zu wissen, wo sich bestimmte Gruppen zu welcher Zeit am Berg bewegen. Solche Maßnahmen sind auch eine Hilfestellung für den Alpenverein und für Hüttenwirte, um hier die richtigen Informationen an die Nutzer liefern zu können, um Unfällen vorzubeugen. Bei der Vermeidung von Umweltschäden geht es hauptsächlich um Vermüllung, Mobilität und Autoverkehr.

Viele digitale Datensammlungen sind daher wichtig, weil es in vielen Bereichen eine unzureichende Datengrundlage gibt und darauf aufbauend Entscheidungen für die Tourismusverbände bezüglich Nachhaltigkeit getroffen werden können. Auch wenn der Appell für mehr Nachhaltigkeit immer stärker wird, wollen die Unternehmen auch den Nutzen daran erkennen. Daher ist es wichtig, dass den Unternehmen auch etwas erspart werden kann. Ein Beispiel ist, dass durch Marketing die Anfrage steigt, etwas teurer verkauft werden kann oder Ersparungen im Prozess entstehen. Wenn solche Vorteile durch Daten belegt werden können, glauben wir, dass hier motiviert werden kann, nachhaltig zu agieren.

Welche Learnings gibt es aus dem Projekt, wo für die Zukunft im Tourismus besonders stark angesetzt werden sollte, und zwar sowohl für das Unternehmen als auch für die Angestellten?

Mike Peters: Das erste Learning betrifft die Angestellten: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, verlässt auch deren Wissen das Unternehmen. Gerade im Tourismus geht es oftmals drunter und drüber zwischen und während der Saisonen. Ein wichtiger Punkt, wenn eine Person das Unternehmen verlässt, ist, dafür zu sorgen, dass Wissen und Prozesse für einen nachkommenden Mitarbeiter beziehungsweise eine nachkommende Mitarbeiterin gesichert werden. Ein sehr nützliches Instrument, um hier digital Lösungen bereitzustellen, ist eine Art »Knowledge-Database« aufzubauen. Auch wenn der Kostenfaktor nicht besonders hoch ist, dürfen die benötigten zeitlichen Ressourcen für die Verschriftlichung und die Übergangsphase, so vor allem für das Personalmanagement, nicht übersehen werden.

Das zweite Learning bezieht sich auf die Destinationsweite und die Destinationsdimension. Es wird immer mehr propagiert, dass es Maßnahmen braucht, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Berufsbilder, speziell in der Gastronomie und in der Beherbergung, attraktiver zu gestalten. Dies mündet in eine Arbeitgebermarkenentwicklung, wobei in der Umsetzung große Unternehmen hier einen Vorteil gegenüber kleinen Unternehmen haben. Nun hat man gelernt, dass es sinnvoll ist, sich auch als Destination zu vermarkten. Dies zielt darauf ab, dass man potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mithilfe der Attraktivität der Region anspricht. Hierbei ist die Digitalisierung eine Möglichkeit, die Regionen in der Nähe zu vernetzen, um am Markt bessere Chancen zu haben und den Arbeitskräften der Destination eine Ganzjahresperspektive zu bieten anstatt einer saisonalen Perspektive. Konkret bedeutet dies, dass zum Beispiel zehn Unternehmen kooperieren, damit ein Angestellter acht Monate in dem einem Unternehmen und vier Monate im anderen Unternehmen arbeiten und dadurch das ganze Jahr angestellt sein kann. Da ist Digitalisierung für den Austausch untereinander wichtig.

Ein weiteres Learning ist, dass die Transferprojekte zur Zusammenarbeit zwischen den großen und kleinen Unternehmen sowie den Landestourismusorganisationen geführt haben. Der gemeinsame Austausch hat wiederum weitere Kooperationen ermöglicht. Die Kooperationsbereitschaft hat sich durch das Projekt stark verstärkt. Während zu Beginn alle Unternehmen geplant haben, die Projekte alleine umzusetzen, wurde dies später aufgebrochen.

Das Projekt wurde aufgrund der COVID-Situation verlängert. Gerade in der Tourismusbranche sind einige Unternehmen vor

großen Problemen und Herausforderungen gestanden, wodurch sich unterschiedliche Aushandlungsdimensionen ergeben haben. Während einige durch Initiativen, wie zum Beispiel Umbauarbeiten, dem Pessimismus entgegenwirken wollten, waren andere Unternehmen an den Rand ihrer Existenz gedrängt und stagnierten. Alle unterschiedlichen Ausprägungen haben sich auch bei uns im Projekt widerspiegelt.

Was muss bei den Kompetenzanforderungen in Betrieben durch die Digitalisierung berücksichtigt werden?

Gibt es Konsequenzen, und welche wären dies?

Mike Peters: Man kann es wie eine Pyramide sehen. Kompetenzen basieren auf Wissen und Know-how und der Fähigkeit zu wissen, wie ich das Richtige zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort anwende. Bei der Pyramide sind Offenheit und Ressourcen wichtig. Der Kompetenzaufbau scheitert häufig, wenn bei den Betrieben Offenheit fehlt und keine Ressourcen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereitgestellt werden. Konkret braucht es eine Leitungsfunktion, die den Angestellten eine gewisse Anzahl an Arbeitsstunden für Innovation und Weiterentwicklung ermöglicht. In den Lehrlingsausbildungen sehen wir, wenn auch zaghaft, dass es partielle innovative Weiterbildungsinitiativen gibt. Der Bereich der Innovation in der Digitalisierung, wenn es um eigenes Überlegen und nicht um Reagieren geht, steht stark in Zusammenhang mit dem Gewähren von Freiräumen. Da wird sich

sowohl beim Unternehmensprofil als auch beim Profil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einiges ändern. Es braucht immer seine Zeit, bis neue Kompetenzanforderungen in den Lehrplänen verankert sind, und das wird auch in der Lehre noch länger dauern, bis die Digitalisierung richtig angekommen ist. Ich finde, ein Lehrling sollte Social-Media-Daten auswerten können, und da sollte ein Kurs bereitgestellt werden.

Die Gastronomie und Hotellerie sind Branchen, wo der Auszubildende gewohnt war, alles zu wissen. Heutzutage ist dies speziell im Bereich der Digitalisierung nicht mehr der Fall. Im Social-Media-Bereich bringen häufig Lehrlingen mehr Kenntnisse mit, und da ist es erforderlich, dass der Auszubildende die Kompetenz mitbringt, offen zu sein, die Fähigkeiten der Lehrlinge zu fördern und einzusetzen. Ich glaube, die Kompetenzen sind nicht immer nur technisch zu interpretieren, sondern auch im Führungsverhalten verankert. Ko-Kreation, miteinander Ideen sammeln und Innovationen entwickeln anstelle von autoritären und hierarchischen Vorgehensweisen werden immer wichtiger und werden sich auch im Tourismus immer stärker durchsetzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Mike Peters führte Verena Bauer vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (www.oeibf.at) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.



Die **New-Skills-Gespräche des AMS** werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; www.oeibf.at) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt.

Initiiert wurden die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-Gespräche vom AMS Standing Committee on New Skills, einer aus ExpertInnen des AMS und der Sozialpartner zusammengesetzten Arbeitsgruppe, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u.v.m. verankert – zu unterstützen.

www.ams.at/newskills

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Interviewten

Univ.-Prof. Dr. Mike Peters
Department of Strategic Management, Marketing and
Tourism – Faculty of Business and Management
Universitätsstraße 15
6020 Innsbruck
E-Mail: smi-smt@uibk.ac.at
Internet: www.uibk.ac.at/smt

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Oktober 2021 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

