



Digital unterwegs.

So kommuniziert Ihr Betrieb optimal nach außen und nach innen.

Ein umfassender Leitfaden für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft

Inhalt

1	Vorwort	1
2	Digitale Kommunikation im Tourismus	2
2.1	Die Entwicklung einer digitalen Strategie fürs Unternehmen.....	2
2.2	Customer Journey – Vom Träumen zum Teilen und Sharen	6
2.3	Daten Nutzen – profitabel und rechtssicher	9
2.4	Vorhang auf für Ihren Online-Auftritt.....	11
2.5	Der Umgang mit Kritik im Netz.....	15
3	Internes Marketing- Im Mittelpunkt der Mensch als Mitarbeiter	16
3.1	Erfolgsfaktoren für gelungene Urlaubserlebnisse.....	16
3.2	Mitarbeiter-Journey: Erfahrungen von Mitarbeitern in einem Betrieb.....	17
3.3	Mitarbeiter als Markenbotschafter (Praxis-Tipps)	23
4	Anhang	26

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:

Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Autoren: Mag. Barbara Schmied-Länger, Referentin in der Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft und Mag. Richard Bauer, Experte für Marketing (Kommunikation nach innen, Seiten 16 bis 25)

Hinweis:

Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit wird im Text nur die maskuline Schreibweise gewählt – die betreffende Formulierung bezieht sich jedoch immer auf beide Geschlechter. Außerdem wird der Einfachheit halber von Gästen gesprochen, auch wenn alle Kunden der Tourismus- und Freizeitwirtschaft gemeint sind.

1 Vorwort

Wir befinden uns bereits seit Jahrzehnten in einem laufenden digitalen Prozess und einer rasanten technologischen Weiterentwicklung. Analoge Kommunikation von Angesicht zu Angesicht oder per Telefon/Fax wird ergänzt durch Online-Buchungen. Das Schmökern in Katalogen und Broschüren wird verdrängt durch das Surfen im Internet und der Recherche auf Websites und Social-Media-Kanälen. Daraus ergeben sich nicht nur Herausforderungen, sondern unglaubliche und unendliche Möglichkeiten. Was konkret in Ihren Betrieb Eingang finden soll, dafür gibt es leider kein Patentrezept – und genau das ist die Aufgabe, die Sie als Unternehmer mit Ihren Mitarbeitern für Ihren Betrieb meistern müssen.

Klar ist: Die Digitalisierung bietet auch die enorme Chance, die Bedürfnisse seiner Gäste nicht nur genauer kennenzulernen, sondern ihre Wünsche auch konkret zu erfüllen. Diese Zufriedenheit schlägt sich in höheren Buchungszahlen und letztlich auch im Umsatz nieder. Dafür sind nicht nur Marketing und Kommunikation nach außen, sondern auch nach innen – im Betrieb – von großer Bedeutung.

Der Tourismus in Österreich lebt zu einem wesentlichen Teil von persönlicher Interaktion, der typischen Gastfreundschaft, dem Gespräch und dem „Schmäh“. Gerade im Dienstleistungssektor kann man sich dadurch eindrücklich von Mitbewerbern abheben. Die Mitarbeiter sind die wichtigsten Botschafter jedes Betriebes und entscheidend für den Erfolg. Es ist daher von großer Bedeutung, dass an allen Kontaktpunkten und auf allen Kommunikationswegen die gleiche Botschaft eines Betriebes vermittelt wird. Ebenso ist gerade in Zeiten des Fachkräftebedarfs die Kommunikation nach innen von wachsender Bedeutung.

Der erste Teil dieser Broschüre macht sie fit für die „Digitale Kommunikation“. Denn eines steht fest: Die Art und Weise wie wir digital und analog kommunizieren und uns präsentieren, beeinflusst die Kauf-/Buchungsentscheidung und bleibt den Gästen nachdrücklich in Erinnerung. Gerade in Zeiten der digitalen Transparenz, ständigen Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit gilt das Sprichwort: „Der erste Eindruck zählt“. Daher ist es entscheidend, sich on- und offline optimal zu präsentieren – und professionelle Kommunikation ist der Schlüssel dazu. Wir wollen Ihnen einen ersten Einblick in diese Materie vermitteln und praktikable Instrumente für die Kommunikation innerhalb und außerhalb Ihres Betriebs mitgeben.

Im zweiten Teil der Broschüre finden Sie praxisnahe Ideen für das „interne Marketing“, das zwischen Unternehmern und Mitarbeitern stattfindet – und das „interaktive Marketing“, das Mitarbeiter und Gäste verbindet.

Unser Ziel ist es, jedem interessierten Betrieb eine Basisinformation und umsetzbare Anleitung zur Seite zu stellen, um die notwendigen Weichenstellungen für eine erfolgreiche unternehmerische Zukunft vorzunehmen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Petra Nocker-Schwarzenbacher, Bundesspartenobfrau

2 Digitale Kommunikation im Tourismus

Kommunikation ist „das Aushängeschild“ Ihres Betriebes

Der Zugang zu Gästen und die Art und Weise der Kommunikation verändern sich rasant. Zusätzlich steigt der Anspruch an die Betriebe, kundenzentriert vorzugehen – und dabei spielt die richtige digitale Kommunikation eine wesentliche Rolle. Urlaubsentscheidungen, die Auswahl von Restaurants, Hotels, Fremdenführern, Fitness-Studios etc. werden heute zunehmend von Sozialen Medien geprägt. Die Darstellung Ihres Betriebes auf Websites, Buchungs-Plattformen, Bewertungen auf Facebook, TripAdvisor und Google beeinflussen diese Wahl genauso wie Blogbeiträge oder persönliche Empfehlungen durch Freunde und Bekannte. Likes, Kommentare, Shares und andere proaktive Interaktionen mit Gästen gewinnen – gerade in Zeiten der Informationsüberflutung – an Bedeutung.

Digitale Kommunikation...

- sollte von der Geschäftsführung vorgelebt und im ganzen Betrieb umgesetzt werden – und keine Generationenfrage sein!
- bedeutet Wertschätzung gegenüber den Gästen durch passgenaue, individualisierte Kommunikation.
- ist Kommunikation, mit der sich idealerweise alle im Betrieb identifizieren.
- verschafft Ihnen eine neue Plattform: Die Qualität Ihrer Leistung kann um vieles besser sein als die Ihrer Mitbewerber – wenn sie im Netz aber nur schwer aufgefunden werden, verlieren Sie hier gegenüber der Konkurrenz.
- beeinflusst die Buchungs- und Kaufentscheidung Ihrer Gäste.
- ist notwendig, um sich an geänderte Zeiten anzupassen. Der Gast tickt heute anders als früher: Er will so schnell und einfach wie möglich entscheiden. Er ist ein „empowered customer“ („ermächtigter Kunde“), der sich seiner Selbstbestimmung auf dem Markt und der vielfältigen Auswahlmöglichkeiten klar bewusst ist und nicht mehr verzichtet oder wartet.
- ist kein Ersatz für den notwendigen persönlichen Kontakt, denn es geht mehr denn je um Emotionen und persönliche Bindung an einen Betrieb.

2.1 Die Entwicklung einer digitalen Strategie fürs Unternehmen

„Strategie vor Technologie“: Das Wichtigste für einen nachhaltigen Erfolg ist die Erarbeitung eines passenden Fahrplans. Erst danach rücken die Instrumente in den Fokus. Dazu gehören ein professioneller Internet-Auftritt und eine aktive Moderation und Wartung der Social-Media-Kanäle.

Leitfaden zur Erarbeitung der Strategie:

Als gut verständlicher und einfach umsetzbarer Leitfaden kann beispielsweise die sogenannte POST-Strategie¹ dienen. Durch Beantwortung der unten angeführten Fragen erhalten Sie Aufschluss, wen sie wie und warum am besten erreichen.

Erst wenn Sie Ihre Zielgruppe genau kennen (People), die Zielsetzung definiert haben (Objectives) und die langfristige Richtung für Ihr Unternehmen klar ist (Strategy), sollten Sie sich Gedanken machen, mit welchen Technologien und Mitteln (Technology) man die Umsetzung vornimmt. Dadurch vermeiden Sie, Trends zu folgen, die gar nicht zur eigenen Strategie oder Zielgruppe passen.

Anmerkung: Die folgenden Fragestellungen bilden in Anwendung auf den Tourismus beispielhaft die Basis einer möglichen Herangehensweise.

Schritt 1: Wen spreche ich an?

P wie People (Zielgruppe)

Die sogenannte „Persona“ ist eine fiktive Person aus Ihrer Zielgruppe, ein Prototyp einer Ihrer Gäste. Sie gibt der Zielgruppe ein Gesicht und erfüllt sie mit realen Eigenschaften (z.B.: Verhalten, Tagesablauf, Vorlieben, Medienkonsum, Persönlichkeit, Werte, Einstellungen, Freizeitinteressen – aber auch Alter, Einkommen und Familienstand, etc).

Durch diese „Vermenschlichung“ können Sie das Einfühlungsvermögen Ihrer Mitarbeiter bezogen auf Ihre Gäste erhöhen – und das wirkt sich in der Kommunikation und in den Marketingaktivitäten aus.

Wie funktioniert mein Gast?

- Was ist ausschlaggebend für die Buchungsentscheidung?
- Wo und wie informiert sich die Persona über mögliche Urlaubsziele – analog oder digital?
- Was ist der Persona für den kommenden Urlaub wichtig, welche Bedürfnisse hat sie?
- Was macht die Persona während ihres Urlaubs?
- Was macht die Persona nach ihrem Urlaub? Kommuniziert sie selbst über das Erlebte und wenn ja, wie?

Beispiel für eine Persona

Name:	Maria Friess
Alter:	46
Familienstand:	geschieden, in einer Lebensgemeinschaft, 2 erwachsene Kinder, leben im Ausland
Beruf:	Angestellte
Wohnort:	Salzburg Stadt
Hobbys:	Im Sommer wandern, im Winter Schneeschuhwandern, „gartln“, kocht gerne und legt dabei Wert auf regionale Produkte und eine gesunde Küche

¹ Das POST-Modell ist ein hilfreicher Leitfaden zur Erstellung einer digitalen Kommunikationsstrategie. Das Buch „Groundswell“ von Charlene Li und Josh Bernoff ist eines der ersten Bücher, das sich konkret mit den Veränderungen durch digitale Technologien auseinandersetzt und Unternehmen aufzeigt, wie sie die Digitalisierung nutzen können.

Medienkonsum: Zeitungsabonnements (Salzburger Nachrichten und Die Zeit), am Wochenende „Der Standard“, Mediatheken
digitales Verhalten: abonniert ausgewählte Newsletter mit Fokus auf Kulinarik, Natur, Nachhaltigkeit und Lebensstil; ist in Sozialen Medien nicht aktiv, liest aber gerne
mit Kontaktpunkte für Urlaubsinformationen: Reiseliteratur von bevorzugten Magazinen, Empfehlungen von Freunden

Zitat: *„Mein Name ist Maria Friess, ich bin ein lebensfroher, vielseitig interessierter Mensch. Freude bereiten mir meine neue Einbauküche aus Vollholz und mein kleiner aber feiner Garten mit alten Gemüse- und Obstsorten. Ich mache sehr gerne Urlaub in den Bergen und bin daher viel in Österreich unterwegs – denn wieso in die Ferne schweifen, wenn das Gute so naheliegt? Die Anreise muss unkompliziert bzw. gut organisiert sein, weil ich kein Auto habe. In meinem Urlaub möchte ich die Natur mit allen Sinnen erleben. Bei Wanderungen, Kulinarik und Unterkunft.“*

Praxistipp:

Überlegen Sie sich einen Prototyp Ihres typischen Gastes, geben Sie dieser Persona einen Namen, suchen Sie ein passendes Foto, erstellen Sie einen „Steckbrief“.

Neben Marktforschungen, Analysen der Besucher des Reiseziels oder Ihrer Website, beruht das Definieren einer Persona natürlich auf persönlichen Erfahrungswerten. Speziell Mitarbeiter, die in ständigem Kundenkontakt sind, können solche „Zielpersonen“ sehr gut beschreiben! Stellen Sie also Ihren Gästen im Gespräch persönliche Fragen im Zusammenhang mit ihrer Urlaubsentscheidung.

Schritt 2: Was ist mein Ziel?

O wie Objectives (Ziele)

Festlegung der Ziele Ihrer Kommunikation:

- Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren Services und Produkten? (z.B. neue Angebote übermitteln, bestehende Services besser positionieren)
- Welche allgemeinen, geschäftlichen Ziele wollen Sie erreichen? (z.B. Steigerung von Umsatz, Ertrag oder Auslastung)
- Welche Marketingaktivitäten wollen Sie stärken? (z.B. eine neue Marke einführen, Ihre bestehenden Marken besser positionieren, Image und Bekanntheitsgrad steigern)
- Wollen Sie neue Kundengruppen ansprechen?
- Möchten Sie Kundenfeedback zur Verbesserung Ihres Angebots einholen?
- Welche Positionierung am digitalen Markt streben Sie an? (z.B. Einzelauftritt, Zusammenschluss in einem Angebotsverbund, einem Zusammenschluss gleichartiger Anbieter auf einer gemeinsamen Plattform)

Schritt 3: Wie gehe ich es an?

S wie Strategy (Strategie)

Festlegung der Herangehensweise der Umsetzung der digitalen Kommunikation unter Beachtung der langfristigen Ausrichtung Ihres Betriebes:

- Für welche Produkte und Services stehe ich mit meinem Betrieb, was kann ich idealerweise besser erfüllen als andere? „USP definieren“! (Produktstrategie)
- Wo will ich mein Unternehmen positionieren, welche Botschaften kommunizieren? (Nebensaisonen beleben, Neues zeigen)
- Wie verbleibe ich im Gedächtnis der User? (Marktstrategie)
- Wo stehe ich mit meinem Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz? Was sind meine Stärken und Schwächen, wer sind meine Mitbewerber? (Wettbewerbs-Analyse und -Strategie)
- Wie oft müssen auf meinen Betrieb bezogene Inhalte im Internet aktualisiert werden? Habe ich die notwendigen personellen Ressourcen dafür? (Personalstrategie)
- Wie möchte ich die Kommunikation für mein Unternehmen langfristig entwickeln und ausrichten? (Meilensteine; zeitlicher Fahrplan)

Schritt 4: Welche Technologien sind für meinen Betrieb passend?

T wie Technology (Technologie)

Erst jetzt, an vierter Stelle werden die passenden Technologien erörtert und definiert:

- Über welche Social-Media-Kanäle erreiche ich meine Persona am besten? (z.B.: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Snapchat, Pinterest, Tumblr, Tripadvisor etc.) Mit der Wahl der richtigen Plattform(en) nimmt man aktiv am Marktgeschehen teil, hört in dieses hinein und analysiert Meinungen.
- Welches Know-how über Technologien muss betriebsintern aufgebaut werden? (Entwicklung eines Schulungsplans)
- Wie erfolgen die technische Umsetzung und Betreuung (intern oder extern)? Nehmen Sie dabei Rücksicht auf die bestehende oder geplante Infrastruktur Ihres Betriebes (z.B. mobile oder festinstallierte Endgeräte; Anbindung an das Internet etc.)

Erst wenn Sie diese Fragestellungen geklärt haben, sollten Sie mit der Umsetzung beginnen. Dabei empfiehlt es sich, professionelle Unterstützung bei der Gestaltung des Internetauftritts und Auswahl der passenden Social-Media-Kanäle heranzuziehen. Achten Sie darauf, Ihre Mitarbeiter rechtzeitig einzubinden und zu schulen, damit die optimale digitale Betreuung innerhalb des Betriebs gewährleistet ist.

Durch einen gelungenen Internetauftritt, aktuelle Informationen, einer schnellen Reaktion können Sie Ihre Reputation und Außenwirkung positiv beeinflussen. Facebook, Twitter und andere Social Media leben vom Dialog und der Interaktion und sind nur dann hilfreich, wenn sie laufend, authentisch, freundlich, menschlich und professionell „bespielt“ werden!

2.2 Customer Journey – Vom Träumen zum Teilen und Sharen

Um den Gast optimal betreuen zu können müssen wir lernen, so wie er zu denken (siehe auch Erstellung einer „Persona“, weiter oben). Als „Customer Journey“² bezeichnen wir im Marketingbereich die einzelnen Phasen, die ein Gast durchläuft, bevor er ein bestimmtes Angebot bucht oder eine Serviceleistung in Anspruch nimmt. Diese Journey ist geprägt von verschiedenen Kontaktpunkten, an denen der Kunde mit dem Produkt, der Marke oder dem Unternehmen in Berührung kommt.

Der Kunde muss sowohl digital als auch analog an jedem Kontaktpunkt optimal abgeholt und serviciert werden. Wir sollten somit vorausdenken, um das Bedürfnis des jeweiligen Gastes VOR, WÄHREND und NACH der Reise befriedigen zu können! Wird nur ein Teil beachtet oder stimmen beispielsweise zwei Kontaktpunkte nicht überein (z.B. Informationen auf der Website versus Auskunft des Mitarbeiters an der Rezeption), so ist die Customer-Journey unvollständig. Das zieht in der Praxis oftmals einen Bruch in der Journey und in weiterer Folge einen Wechsel zur Konkurrenz nach sich.

Praxistipp:

- Überlegen Sie sich Schritt für Schritt, wie und wo Ihre Persona zu welchem Zeitpunkt in der „Customer Journey“ agiert, um sie bei den entscheidenden Kontaktpunkten optimal abzuholen, servizieren und auch positiv überraschen zu können!
- Vermitteln Sie an jedem dieser Kontaktpunkte Ihren USP und ein konsistentes Bild Ihres Unternehmens – und verstärken Sie dadurch die Wahrnehmung und somit die Kauf- und Buchungsbereitschaft Ihrer Gäste,
- Erkundigen Sie sich immer wieder über die Marketing-Aktivitäten und Schwerpunkte Ihrer Region und versuchen Sie diese auf betrieblicher Ebene weiterzuführen, damit Sie up-to-date sind und auch die Erwartungshaltung des Gastes kennen und erfüllen können – z.B. saisonale Schwerpunkte der Region.

² Lesetipp: <https://www.kristinehonig.de/2017/08/strategie-persona-customer-journey-kunden/Stand>
12.11.2018

Phasenmodell CUSTOMER JOURNEY

Phasen	Inspiration „Träumen“	Recherche „Planen“	Buchung „Buchen“	Reiseerlebnis „Erleben“	Bewertungen/Loyalität, Kundenbindung „Teilen“
ONLINE digitales Marketing	z.B. Blogs, Instagram, Bewertungsseiten (zB. Tripadvisor)	z.B. Suchmaschinen, Homepage	Homepage oder Buchungsplattform	Gutscheine, Rabattcodes senden - evtl. Feedback abfragen	Individuelle Angebote per Mail und Newsletter
OFFLINE analoges Marketing	z.B. klass. Medien, Radio, Inserate, Kataloge, Mundpropaganda, journalistische Reiseberichte, TV-Dokumentationen	Beratung im Reisebüro	Anruf im Hotel/Reisebüro	Kostenlose Zusatzleistungen vor Ort	Mundpropaganda, Flyer, Broschüren, Merchandising Produkte

Mögliche Fragestellung aus betrieblicher Sicht

Gast	Träumen	Planen	Buchen	Erleben	Teilen
Betrieb	Emotionen wecken	Informationen geben	Werkzeuge bereitstellen	Service anbieten	Nachbearbeitung und Motivation
	Wo treffe ich meine „Persona“ in digitalen Medien und wie spreche ich sie richtig an?	Welche Infos benötigt der Kunde und in welcher Form?	Unmittelbar vor dem Geschäftsabschluss: Wie reagieren wir auf Anfragen?	Hier spricht man von „gelebter Kundenbeziehung“ (CRM - Customer Relationship Management)	Wie motiviere ich meine Gäste ihre positiven Erlebnisse zu teilen?
	Welche Inhalte muss ich transportieren?	Wie kann ich ihn unterstützen?	Wie wird der Geschäftsabschluss getätigt? Sind meine Buchungsvorgänge so einfach wie möglich gestaltet?	Gestalte ich die ersten Augenblicke meiner Gäste positiv?	Kommentiere ich Beschwerden und Kritik professionell mit „digitaler Netiquette“ authentisch und freundlich?

Wie bereite ich die Inhalte auf, um meine Zielgruppe anzusprechen und zum „Träumen“ zu bringen?	Wie kann ich regelmäßig gestellte Fragen bereits im Vorfeld beantworten?	Funktioniert Telefon- und E-Mailbeantwortung zeitnahe?	Stimmen meine Online-Bildwelten mit der Realität überein?	Wie erfolgt eine aktive, aber ausgewogene Nachbearbeitung der Gäste, die zur Kundenbindung beiträgt?
		Vor Antritt der Reise / des Besuchs:	Erfülle ich die erträumte Erwartungshaltung meiner Gäste oder übertreffe ich diese sogar? Wie weit kann ich mein Produkt / Service den individuellen Erwartungen des Gastes anpassen?	
		Wie optimiere ich die Vorfreude auf die Reise und gebe Hilfestellungen zur Vorbereitung? Wie verbinde ich dies mit zusätzlich buchbaren Leistungen?	Wie kann ich mein Wissen über den Gast optimal zur Anwendung bringen (Weitergabe der Information in der Servicekette)?	

Mögliche To-Dos aus betrieblicher Sicht

Zielgerichtete Ansprache der „Personas“ im Internet:	Auf der Homepage auf gute Menüführung achten - und Sackgassen vermeiden:	Angebot muss möglichst schnell und direkt buchbar sein: z.B. - „Direkt buchen“-Button installieren - Achten Sie auf schnelle, einfache und sichere Bezahlmethoden - rechtliche Vorgaben beachten, zB: Abhaken der vereinbarten AGB` §	Berücksichtigen Sie CRM Wissen in den betrieblichen Abläufen und Leistungen für Ihre Gäste:	Die reaktive Angebotserstellung muss standardisiert gut funktionieren. Prüfen Sie aber auch Ihre proaktive Angebotserstellung regelmäßig. Ein Beispiel: Ich verschicke seit Jahren ein Sommerangebot - meine Gäste reagieren aber kaum darauf. Was kann ich besser machen?
USP mit Schlagworten im Internet zur besseren Auffindbarkeit meines Betriebs und der Services verbinden.	Übersichtliche Aufbereitung aller notwendigen Daten zur Auswahl und Entscheidung	Vor Antritt der Reise / des Besuchs: Lieferung möglicher Hinweise auf Freizeitaktivitäten und Erstellung von „Packlisten“, Wetterberichte, Aktivitäten in der Umgebung, Anreiseinformationen/Parkmöglichkeiten, Speisekarte	Laufende Aktualisierung der Daten Ihrer Stammgäste (nach individuellen Präferenzen).	Ergänzen Sie Ihre Angebote durch Gutscheine, die im Rahmen des nächsten Besuches einlösbar sind.
Fakten zu besonderen Dienstleistungen zusammenstellen.	Anreize und ein umfangreiches Informations-Angebot erhöhen die Verweildauer auf Ihrer Seite.	Zusatzleistungen im Vorfeld verkaufen: z.B.: Spa / Massageleistungen buchen, Tisch im Restaurant reservieren	Bieten Sie Zusatzleistungen oder Anreize und Geschenke: z.B. Gutscheine für Begrüßungsgetränke, ein aus lokalen Produkten zusammengestellter Geschenkkorb, kostenlose Leihfahrräder etc.	Schalten Sie auf Ihrer Webseite Bewertungen frei, die für Gäste gut ersichtlich sind.
Besondere Angebote promoten, um Begierde zu wecken.	Auswahlmöglichkeiten aufgrund individueller Wünsche von Gästen anbieten.		Übertreffen Sie die Erwartungen und schaffen Sie Loyalität und Kundenbindung - so werden aus Hotelgästen Stammgäste.	
Lassen Sie professionell authentische Bilder Ihres Betriebs anfertigen.	Beachten Sie das Wording: Verwenden Sie klare Aufforderungen und Zeit- statt Hauptwörter. Zum Beispiel: Statt „E-Mail“ besser „Schreiben Sie uns“; statt „Newsletter-Anmeldung“ besser „Newsletter abonnieren“ und statt „Registrierung“ besser „Jetzt anmelden“.		Gestalten Sie die „Kontaktzeit“ zwischen Gast und Gastgeber optimal. Oft sind es ganz einfache Dinge: Am Ankunftstag den Meldezettel bereits ausgefüllt herzurichten, oder am Abreisetag die Abrechnung bereit zu halten, um die zwei wesentlichen Ankerpunkte „Begrüßung“ und „Verabschiedung“ mit nachhaltigeren und	

			wertvolleren Dingen positiv besetzen zu können. Beispielsweise eben durch die persönliche Kommunikation zwischen Gast und Gastgeber.	
Berichte über Aktivitäten sammeln.				
Kooperationen mit lokalen Medien zur Erstellung von Berichten.				
Erhöhen Sie Ihre Bekanntheit - beispielsweise durch lokale Partnerschaften mit Landwirten, regionalen Produkten, Vergünstigungen für Kinos oder Fitnessstudios.				
Bewertungen auf Ihrer Website erleichtern es Ihren Gästen, Sie im Netz zu finden.				

2.3 Daten Nutzen – profitabel und rechtssicher

Das Wissen um die Wünsche des Gastes wird als das „neue Gold“ bezeichnet:

- 97 % glauben, dass individualisierte Angebote – also persönlich auf den Verbraucher zugeschnittene Angebote – im Jahr 2025 „sehr weit verbreitet“ und „eher verbreitet“ sind³.
- 71 % der Gäste wollen persönliche Informationen wie Ernährungsvorlieben oder Allergien dem Hotel vorab mitteilen und diese Angaben an den Service weitergeben. Auch ihre Präferenzen hinsichtlich Entertainment-Angeboten wollen 64 % der Befragten mitteilen⁴.

Nur mit konkretem Wissen über seine Gäste kann man eine individuelle, personalisierte und herzliche Gäste-Ansprache im Aufenthaltszeitraum und danach (z.B. per Newsletter, Veranstaltungseinladung, Folgeangebote) gewährleisten. Es ist allerdings wichtig, dass der Gast die Entscheidungshoheit darüber behält, wann, wo und wie er angesprochen wird.

Daher spielt die Administration der Gästedaten für eine langfristige Kundenbindung eine bedeutende Rolle. Das was früher im analogen Bereich die klassische „Stammkartendatei“ war, wird heute digital als CRM⁵ bezeichnet.

Customer Relationship Management (CRM) ist eine Datenbankanwendung, die eine strukturierte und gegebenenfalls automatisierte Erfassung sämtlicher Kundenkontakte und -daten ermöglicht. Von immenser Bedeutung ist es, beim Anlegen von Daten für Sicherheit, Transparenz und Effektivität zu sorgen.

³ Quelle: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2016/Maerz/Bitkom-Pressekonferenz-Digitalisierung-im-Tourismus.pdf>; Stand 12.11.2018

⁴ Quelle: <https://www.hogapage.de/2017/02/03/welche-technik-wollen-die-hotelgaeste/>; Stand 12.11.2018

⁵ Customer-Relationship-Management, kurz CRM (englisch für Kundenbeziehungsmanagement) oder Kundenpflege, bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management#cite_note-1; Stand 12.11.2018

Die Einhaltung der DSGVO (Datenschutzgrundverordnung)⁶, also der Schutz personenbezogener Daten, bedeutet einen erhöhten Verwaltungsaufwand, kann aber auch Chance für Ihr Marketing und Ihren Vertrieb sein.

Gäste müssen im Vorfeld zum Erhalt von Mails oder Newsletter die Einwilligung erteilt haben. Diese Einwilligung des Adressaten muss der Absender auch beweisen können (Beweispflicht). Setzen Sie diesen Prozess sauber und rechtskonform auf, und vereinbaren Sie einen sogenannten „Opt-in“⁷. Hier stimmt der Interessent zu, dass die Daten bis auf Widerruf zum Versand und Erhalt von z.B. Newslettern oder individualisierten Angeboten gespeichert und verarbeitet werden dürfen. In diesem Modus entscheidet somit der potenzielle Gast, ob er kontaktiert werden möchte und wie lange er diese Erlaubnis aufrecht hält.

Wenn Sie nun zusätzlich zur Einwilligungserklärung nach DSGVO weitere Daten abfragen, die zu einer Erhöhung Ihrer Serviceleistung führen können – und wenn Sie dies glaubwürdig vermitteln können, wird Ihnen der Gast mit großer Wahrscheinlichkeit die Zustimmung hierfür erteilen. Allerdings müssen Sie sich auch bewusst sein, dass die Abfrage von Daten eine Art „Leistungsversprechen“ impliziert – und somit vor Ort auch erfüllt werden muss.

Praxistipp:

Senden Sie unmittelbar nach Vertragsabschluss dem Gast ein Bestätigungsmail, in dem Sie zusätzlich zur Einverständniserklärung laut DSGVO einmalig wichtige und wertvolle Informationen zu seinen Gästewünschen einholen. So können Sie schon im Vorfeld für einen maßgeschneiderten Aufenthalt sorgen und in der Nachbearbeitung individualisierte Angebote und/oder Newsletter zukommen lassen.

Sorgen Sie allerdings unbedingt dafür, dass diese Daten dann auch tatsächlich in Ihrem Betrieb verwendet werden, sonst entsteht ein negativer Eindruck.

Beispielhafte Formulierung für Betriebe:

Sehr geehrte/r Frau/Herr X,
wir freuen uns, dass Sie sich für eine/n Aufenthalt/Buchung in unserem Hotel/Reisebüro/Fitnessstudio etc. entschieden haben. Wie Sie sicherlich schon gehört haben, benötigen wir seit 25.5.2018 zur Verwendung einiger Ihrer personenbezogenen Daten eine von Ihnen unterzeichnete Einwilligungserklärung. Um Ihnen Ihre Zeit bei uns so angenehm und erholsam wie möglich zu gestalten, dürfen wir Ihnen daher bereits im Vorfeld eine Liste übermitteln, die spezielle Serviceleistungen/Produkte unseres Hauses auflistet und ersuchen um Bekanntgabe. Sollte Sie spezielle Wünsche/Vorlieben haben, bitten wir Sie, uns diese Liste ausgefüllt zu retournieren und uns so Ihre Einwilligung zur Verarbeitung dieser Daten zu übermitteln. Wir werden diese dann bei Ihrem kommenden Aufenthalt (und den hoffentlich auch nachfolgenden) zur Erfüllung dieser speziellen Wünsche/Vorlieben heranziehen, damit Ihre Zeit bei uns so persönlich, gemütlich, unkompliziert und angenehm wie möglich gestaltet werden kann. Wir legen größten Wert auf den Schutz Ihrer persönlichen Daten. Ihre Daten werden ausschließlich auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen

⁶ Details zum Thema Datenschutz finden Sie unter <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/datenschutz.html> Stand 12.11.2018

⁷ „Opt-In“ verlangt das aktive Abhaken des Kontrollkästchens, mit dem in die Verarbeitung der personenbezogenen Daten eingewilligt wird.

(DSGVO, DSG, TKG 2003) verarbeitet. Sie können diese Verarbeitung Ihrer Daten natürlich jederzeit durch Widerruf der datenschutzrechtlichen Einwilligung an ... beenden.“

Tipp: Arbeiten Sie hier auch Ihre Alleinstellungsmerkmale ein!

Beispiele:

Hotel: kinderfreundliche Unterkunft, sportliches Angebot in der Unterkunft und Umgebung, Ernährungsgewohnheiten (Allergien, Laktoseintoleranz, Veganer), Lage der Zimmer (Ausblick, bevorzugtes Stockwerk, Ausstattung des Hotelzimmers: Polster/ Matratze/ Barrierefreiheit, Hunde, E-Ladestation erforderlich, Parkplatz, Teesortiment, USPs des Hotels zur Erfüllung abfragen, Freizeitgestaltung: Interesse für Wanderungen, Skitouren, Fahrradabstellplatz benötigt/ Entertainment Angebote, Hochzeitstag, Lieblingsgetränk-Cocktail

Fitness-Studio: Medizinische Einschränkungen (z.B. Sportverletzungen), Trainingsgewohnheiten, Aufgeschlossenheit gegenüber Trendsportarten, zeitliche Einschränkungen (beruflich), Personal – oder Gruppentraining, Nutzung von Wellness / Spa

Reisebüro: Gewünschte Reiseziele/Länder/Sprachräume, Art der Reisen (Kurztrips, Städtereisen, Kulturreisen, Sportreisen, Fernreisen, Kinderreisen), Reisezeitpunkt (Jahreszeiten), Reisemittel (Flug/Bahn/Bus/Individual), bevorzugte Sitzplätze im Verkehrsmittel, Vorbehalte bezüglich Klima / Sicherheit / medizinischer Versorgung, bevorzugte Lage von Unterkünften (Berge, Meer, Landesinneres, Stadt)m, kinderfreundliche Unterkunft, sportliches Angebot in der Unterkunft und Umgebung, Ernährungsgewohnheiten (Allergien), Kulturelle Interessen; Reiseleitung (mit Fremdsprachenkenntnissen) gewünscht, Versicherungen, Zahlungsmodalitäten

Fremdenführer: Medizinische Einschränkungen (z.B. hinsichtlich Mobilität), Ernährungsgewohnheiten (Allergien), Sprachenkenntnisse, kulturelle Interessen, Größe der Gruppe

2.4 Vorhang auf für Ihren Online-Auftritt

Nach wie vor ist in der Tourismus- und der Freizeitwirtschaft das E-Mail das präferierte Kommunikationsmittel mit dem Kunden, gefolgt von der Unternehmens-Website, den Social Media-Kanälen und den Websites für mobile Endgeräte⁸.

Der professionelle Online-Auftritt Ihres Unternehmens besteht somit aus folgenden Komponenten:

- E-Mail-Kontakt mit Gästen oder potenziellen Gästen und das Beantworten von E-Mail-Anfragen.
- Webseite, die intuitiv aus Sicht des Gastes funktionieren muss.
- Social Media-Auftritt, der auf die Zielgruppe abgestimmt ist.

⁸ Arthur D. Little: Digitale Transformation von KMU in Österreich 2018. Erfassung des Digitalisierungsindex 2018, Wien, September 2018, Seite 23.

Was beim E-Mailkontakt zu beachten ist:

- Alle im E-Mail gestellten Fragen beantworten.
- E-Mails innerhalb einer gewissen Zeit (max. ein Tag) beantworten.
- Angebote im E-Mail anführen und nicht zahlreiche Angebote als pdf anhängen, in denen das Gesamtangebot erst mühevoll selbst „erarbeitet“ werden muss.
- Nachfrage-E-Mail versenden, z.B. ob noch Fragen zu beantworten sind und das E-Mailsystem so aufsetzen, dass der Kommunikationsverlauf für alle Mitarbeiter einsichtig- und nachvollziehbar ist.
- Keine uniformen Textbausteine verwenden, die die gestellten Fragen nicht beantworten.
- Auf Rechtschreibung achten, speziell bei der persönlichen Anrede (Namen richtig schreiben!).
- Keine Überlängen bei E-Mails.

Was bei der Unternehmens-Website zu beachten ist:

Die Website⁹ ist:

- die zentrale Komponente für Ihre Kommunikation im Netz.
- die Visitenkarte Ihres Betriebes für alle virtuellen und infolge hoffentlich auch realen Gäste.
- rund um die Uhr Ihr persönlicher Verkäufer und repräsentiert Ihr Unternehmen nach außen.

Ein guter Internetauftritt hat auch – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels – positive und oftmals schnell spürbare Wirkungen.

Er sollte auch die Menschen repräsentieren, die im und für den Betrieb arbeiten, also die „Botschafter vor Ort“ sind und eine Geschichte über den Betrieb erzählen können.

Was ist bei der Erstellung oder Beauftragung einer Website zu beachten?

Alle Anforderungen gehen in das „Pflichtenheft“ für die Programmierung ein.

Anforderungen an die Technik:

- „Responsive Design“: Websites sollen auf mobilen Endgeräten ohne Einschränkungen und Qualitätsverlust sichtbar sein, sich also an die Größe des Displays ihrer Besucher anpassen.
- Verwenden Sie bei der Einrichtung Ihrer Website eine aussagekräftige Internet-Adresse (Domain), die im Namen Ihren Betrieb widerspiegelt.
- Messen Sie die Aufrufe Ihrer Website – daraus lassen sich wichtige Schlüsse für den Verbesserungsbedarf oder die richtige Positionierung ziehen.
- Achten Sie auf eine barrierefreie Gestaltung der Website¹⁰.

⁹ Unterschied zwischen Website, Homepage, und Webseite:

WEBSITE: Dieser Ausdruck bezeichnet den gesamten Webauftritt. Die Website besteht aus der HOMEPAGE und aus den WEBSEITEN mit ihren Inhalten.

HOMEPAGE: Dieser Begriff bezeichnet lediglich die erste Seite einer Website, die sogenannte Startseite.

WEBSEITE: Die Webseite ist ein Bestandteil einer Website mit jeweils eigener URL-Adresse. Jede Webseite kann so über diese Adresse von einem Webbrowser aufgerufen werden.

¹⁰ <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/Barrierefreiheit-Websites-und-Dokumente.pdf>;
Stand 12.11.2018

- Optimieren Sie die Seitenladezeit, denn schnelle Ladezeiten sind ein Google-Rankingfaktor.

Anforderungen an den Inhalt (Content Gestaltung):

- „KISS hoch 2“: „Keep it short and simple und nun auch „Keep it significant and shareable¹¹“.
- Achten Sie darauf, dass auf jeder Seite Ihre E-Mail-Adresse und Telefonnummer zur sofortigen Kontaktaufnahme aufscheint.
- Content ist Nutzwert! Nutzer sollen intuitiv finden, was sie suchen.
- Achten Sie auf eine gute Menüführung ohne Sackgassen, kurze Wege, eine schnelle, direkte und einfache Buchungs-/Kaufmöglichkeit auf der Homepage¹², denn sonst springt der Gast schnell ab. Viele Kunden sind Schnäppchenjäger – und seit dem Fall der „Bestpreisklausel¹³“ auf Buchungsplattformen, sollten Sie im Falle einer Nachfrage bei Direktbuchung eine Preisreduktion gegenüber der Buchungsplattform (oder ein „Goodie“ z.B. kostenfreies Parken, Gratiszeitungen, Late check out etc..) anbieten können.
- Die Macht der Bilder und Videos! Bilder erzählen eine Geschichte. Bilder inspirieren. Bilder kommunizieren. Bilder haben eine enorme emotionale Wirkung, einen hohen Wiedererkennungswert und steigern die Glaubwürdigkeit. Die Bilder sollten daher unbedingt mit der Realität übereinstimmen, keine geschönten, keine gekauften, unauthentischen Fotos von Plattformen, denn umso größer ist die Enttäuschung vor Ort!
- Websites lebendig gestalten und halten, denn nur das schafft Kundenbindung. - Bilder immer wieder austauschen, an die Jahreszeiten anpassen. - Menschen statt anonymer Produktfotos. - Speisekarte auf die Homepage setzen und immer aktualisieren.
- Persönlich werden und dynamisch agieren, Geschichten erzählen und Erlebnisse vermitteln („Storytelling“). Gäste kommen heute immer öfter wegen einer ganz bestimmten Attraktion in die Umgebung: Vermarkten Sie diese auch auf Ihrer Website! Streichen Sie besondere Angebote und Services, die Ihr Haus von allen anderen unterscheidet, hervor!
- Keine veralteten Worthülsen, die in Wirklichkeit nur die Mindesterwartung des Kunden erfüllen wie „bester Service“ oder „höchste Qualität“. Hingegen werden gute Geschichten gelesen, geshared und geliked. Diese Shares und Likes lösen zunehmend die klassischen KPIs¹⁴ (Key Performance Indicator) ab und führen zu einer authentischen und ehrlichen Markenkommunikation – und zu einem besseren Ranking bei den Suchmaschinen!
- Anfahrtsbeschreibung sollte eine Grundorientierung für Menschen bieten, gerade wenn sie von sehr weit herkommen. Himmelsrichtungen, Schnellverkehrsverbindungen und Flughäfen sollten abgebildet sein – und nicht nur ein Ausschnitt aus der Region. Optimaler Weise integrieren Sie eine elektronische Karte.
- Preisliste für alle Saisonen zeitgerecht aktualisieren!

¹¹ Dominik Ruisinger: „Die digitale Kommunikationsstrategie“, Seite 12, 2016, Schäffer/Poeschel; Stand 12.11.2018

¹² Weitere Infos: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/hotellerie/checkliste-direktvertrieb-2017.pdf> und <https://www.book-direct-shop.eu/> Stand 17.12.2018

¹³ Hoteliers in Österreich dürfen weiterhin auf ihrer eigenen Website Zimmer günstiger anbieten als auf den großen Internet-Buchungsplattformen.

¹⁴ KPIs sind allgemeine Kennzahlen, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen, somit die unternehmerische Leistung widerspiegeln und als Zielvorgaben dienen im Online-Marketing zB. Anzahl der Besucher einer Website, Anfragen per Online-Formular, Newsletter-Bestellungen etc.

Anforderungen an die Wartung (Content Pflege):

- Kontaktdaten und Öffnungszeiten richtig angeben! Telefonnummer und E-Mailadresse mit einem Link so hinterlegen, dass sie durch direktes Anklicken gleich wählbar sind und damit eine direkte Kontaktaufnahme ermöglichen. Betriebsurlaube auf der Anfrageseite angeben, damit Gäste nicht vor verschlossener Türe stehen. Wählen Sie eine proaktive Herangehensweise in der Kommunikation: „Wir beraten Sie gerne persönlich, bitte hinterlassen Sie Ihre Telefonnummer“.
- Weil Kommunikation – vor allem in Sozialen Netzwerken – in Echtzeit abläuft, erwarten Gäste heute eine schnelle Reaktion auf Anfragen und reagieren bei Angeboten positiv auf Personalisierung.
- Ermuntern Sie vor allem Ihre zufriedenen Gäste, ihr Lob online zu äußern. Menschen trauen Empfehlungen mehr als Werbebotschaften! Eine TrustYou Studie¹⁵ zeigt, dass Hotels, die Gäste proaktiv nach einer Bewertung fragen, 3,6 Mal wahrscheinlicher eine Rückmeldung erhalten. Außerdem sind die Ergebnisse von Fragebögen auch zu 16% wahrscheinlicher „sehr positiv“. Die Gäste werden dann zu Beteiligten in der Kommunikation, zu Influencern und Multiplikatoren. Die Bewertungen Ihrer zufriedenen Gäste, die Sie auf öffentlichen Portalen wie Facebook, TripAdvisor, Google oder HolidayCheck erhalten, sind Content, der Ihr Unternehmen für die Suchmaschinen interessant macht. Denn: Jede neue Bewertung ist frischer Content – und Suchmaschinen lieben aktualisierten Content¹⁶. Gleichzeitig liefern Bewertungen einen großen Mehrwert für andere Nutzer – und werden von den Suchmaschinen dementsprechend als besonders relevant eingestuft¹⁷. Laut TripAdvisor spielen außerdem Bewertungen für 93 % der Befragten eine ausschlaggebende Rolle bei der Entscheidung, in welchem Hotel sie übernachten möchten.
- Lassen Sie sich bei jeder Bewertung automatisch per E-Mail benachrichtigen, dann entgeht Ihnen keine Kritik.

Alternativen zur eigenen Website:

- Stehen keinerlei finanzielle oder auch personelle Ressourcen zur Einrichtung einer Website und Pflege zur Verfügung, sollte man die digitalen Versionen der „Gelben Seiten“, des Telefonbuchs oder der Branchenverzeichnisse nutzen.
- Pflegen Sie die wichtigsten Informationen über Ihren Betrieb in die gängigsten bzw. branchenrelevanten Verzeichnissen wie Gelbe Seiten, Holidaycheck, Google My Business, Tripadvisor, Yelp, Zoover, Facebook Places aber auch Online-Adressverzeichnissen wie z.B. Herold ein. So werden Sie auch online gefunden! Sorgen Sie für eine einheitliche Präsenz mit korrekten Daten.

¹⁵ Quelle: TrustYou Verbraucherstudie: „Die Bedeutung von Online-Feedback Management für Hotels“

¹⁶ Leseempfehlung: <https://www.wko.at/service/innovation-technologie-digitalisierung/SEO-Suchmaschinenoptimierung.html> Stand 17.12.2018

¹⁷ Quelle: Wie steigern ich durch Online Bewertungen den SEO Traffic? Customer Alliance https://www.customer-alliance.com/wp-content/uploads/Mehr_SEO_Traffic_durch_Bewertungen.pdf?submissionGuid=3a426997-ae57-4797-bfec-34825c33704d Stand 17.12.2018

Was in den Social Media zu beachten ist:

- Social Media¹⁸ stellen gewissermaßen „Außenposten“ Ihres Webauftrittes dar. Über diese Außenposten können Informationen ausgetauscht, Fragen beantwortet, das Netzwerk gepflegt und Vertrauen durch das Schaffen einer persönlichen Beziehung aufgebaut werden.
- Werden Soziale Medien aktiv von Ihnen bespielt, kann dadurch die Verbreitung der eigenen Website und somit das „Bekannt werden“ Ihres Unternehmens erheblich forciert werden.
- Das Maß an zu viel und zu wenig beachten: Zu viele tägliche Meldungen, aber auch sehr seltenes „posten“ wirken wenig professionell.
- Verknüpfungen mit Webseite des Unternehmens erstellen.
- Zielführende Vernetzungen und Kooperationen schaffen.
- Kontakt und Austausch mit Bloggern.

2.5 Der Umgang mit Kritik im Netz

Schlechte Nachrichten verbreiten sich wesentlich schneller als gute. Dabei ist die Meinung des Gastes immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist seine Meinung, die er ungefragt auf diversen Plattformen äußern kann. Genau solche Erfahrungsberichte beeinflussen dann die Kauf- und Buchungsentscheidungen anderer Gäste.

Kritik sollte, solange sie gerechtfertigt und fair ist, positiv gesehen werden, um Verbesserungen und Anregungen aufnehmen und sich weiterentwickeln zu können. Wichtig ist hier möglichst professionell, rasch und authentisch zu antworten.

Praxistipp:

- Prüfen Sie mögliche Anschuldigungen – und wie sie zustande gekommen sind.
- Individualisieren Sie Ihre Antwort, schreiben Sie persönlich und keine vorgefertigten, standardisierten Antworten.
- Äußern Sie Verständnis für die Unzufriedenheit und zeigen Sie auf, welche Verbesserungsmaßnahmen Sie in der Hinsicht einleiten werden.
- Abschließend bedanken Sie sich nochmals für den Input und können beispielweise mit dem Satz schließen, dass Sie sich freuen würden, wenn man „Sie bald wieder als Gast begrüßen darf, damit Sie sich von den Verbesserungen persönlich überzeugen können“.

Ist die Kritik nicht konkretisiert, ungerechtfertigt oder nicht nachvollziehbar, so gilt es ebenso individualisiert zu antworten und dadurch öffentlich aufzuzeigen, dass Sie Kritik ernst nehmen und an einer Lösung, also Zufriedenstellung des Kunden, interessiert sind. Denn laut einer Studie¹⁹ sind sich 87 % einig, dass eine Antwort auf eine negative Hotelbewertung den Eindruck vom Hotel verbessert. 62 % sagen sogar, dass die Antwort des Hotels ihre Buchungs-Entscheidung positiv beeinflusst. Kommentieren Sie daher sachlich und ersuchen Sie um differenzierte Rückmeldung, damit Sie gezielt „Reparatur-Maßnahmen“ einleiten können. Hier können Sie beispielweise eine telefonische Kontaktaufnahme anbieten, um das Problem näher zu erörtern.

¹⁸ Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Pinterest und Co.

¹⁹ Quelle: <https://media.hotellerie.de/media/docs/customer-alliance-bewertungsmanagement-whitepaper2.pdf> Stand 17.12.2018

3 Internes Marketing- Im Mittelpunkt der Mensch als Mitarbeiter

3.1 Erfolgsfaktoren für gelungene Urlaubserlebnisse

Wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit der wirtschaftlichen Leistungsträger eines Landes geht, liegt der Fokus derzeit vor allem auf der Digitalisierung. Auch in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft muss man mit der Entwicklung der modernen Kommunikation Schritt halten, um anschlussfähig zu bleiben.

Gleichzeitig darf bei dieser Entwicklung ein wesentlicher Erfolgsfaktor nicht vergessen werden: Österreich gilt in der Wahrnehmung von Einheimischen und Gästen im Hinblick auf Urlaubs- und Freizeitangebote als besonders gastfreundlich. Entscheidend für diese positive und wettbewerbsentscheidende Position sind die familiengeführten Unternehmen in der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft – und natürlich die engagierten Mitarbeiter im Kontakt mit den Gästen.

Um zu identifizieren, welche Faktoren für die Zufriedenheit, Weiterempfehlung und den Wiederbesuch entscheidend sind, wurden die einzelnen Kontaktpunkte einer Urlaubsreise untersucht. Die Ergebnisse zeigen:

- Die Zeit im Hotel ist die wichtigste Phase einer „Kundenreise“. Dabei wird das Hotelergebnis maßgeblich durch emotionale Reize beeinflusst, es geht um besondere Urlaubsmomente im Hotel. Ein ganz wesentlicher Beitrag dafür ist der soziale Kontakt zwischen den Mitarbeitern und den Gästen.
- Mühelose Prozesse in Form von Flexibilität, Erreichbarkeit, Schnelligkeit und Informationsbereitstellung spielen in allen anderen Phasen einer „Kundenreise“ eine entscheidende Rolle.
- Die Möglichkeit der aktiven Beteiligung der Gäste: Mitgestaltung und Neues zu lernen sind wichtige Faktoren für die Zufriedenheit. Beispielsweise etwas über regionale Lebensmittel, die im Betrieb verarbeitet werden, zu erfahren und sie zu verkosten – oder vielleicht zu kaufen und mit nachhause nehmen zu können.

Einerseits ist der reibungslose Ablauf in allen Phasen einer Kundenreise wichtig. Aber die emotionale Komponente einer Urlaubsreise ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil und das Differenzierungsmerkmal für Tourismus-Anbieter²⁰.

In einer aktuellen Masterarbeit an der FH Wien wurde untersucht, welche betrieblichen Prozesse sich für den Einsatz maschineller Systeme in der Wiener Stadthotellerie ergeben: Check-In und Check-Out, wiederkehrende Fragen, die in einem Chatbot beantwortet werden, automatisierte Hilfsmittel für das Housekeeping, digitale Systeme für die Buchhaltung, Transportroboter für das Gepäck-Handling, Room-Service-Bestellungen über ein Tablet, Transportroboter für Speisen und Getränke. Die Vorteile der Automatisierung aus Unternehmersicht sind gleichbleibende Qualität, eine Steigerung der Produktivität sowie Entlastung und Unterstützung der Mitarbeiter.

²⁰ Zeitschrift für Tourismus-Wissenschaft, De Gruyter Oldenburg, Volume 9, 2017: Linda Schnorbus „Entwicklung eines Modells zur Messung der Erlebnisqualität einer Urlaubsreise“

Wichtig ist aus Unternehmenssicht, dass der persönliche Servicecharakter nicht vernachlässigt wird, denn die Beziehungsebene, die zwischen Mitarbeiter und Gast entsteht, ist für den österreichischen Tourismus essentiell. Die Reisenden schätzen die emotionalen Erlebnisse, Automatisierungen sind daher lediglich als Ergänzung zum Kundenkontakt zu sehen²¹.

Aktuelle Herausforderungen

Für den nachhaltigen Erfolg von Tourismusbetrieben sind zwei Faktoren ganz entscheidend:

- Professionelle Prozesse, wobei hierfür die Möglichkeiten der Digitalisierung für den Tourismus ausgezeichnete Chancen bieten.
- Fachkräfte, die als Herz und Botschafter eines Betriebs in Beziehung mit dem Gast treten.

In den vergangenen Jahren war es für viele Betriebe der Tourismus- und Freizeitwirtschaft schwierig, Fachkräfte zu finden und zu halten. Gleichzeitig gibt es viele Beispiele, die zeigen, dass es auch in Zeiten des Fachkräftemangels durchaus möglich ist, gute Mitarbeiter zu finden.

Was machen diese Betriebe anders oder besser? Die erfolgreichen Beispiele bzw. Best-Practice-Beispiele wurden in Kooperation mit Johannes-Kepler-Universität Linz und der FH Wien, Institut für Tourismusmanagement untersucht. Dann wurden die dahinterliegenden Kriterien herausgearbeitet und die Erkenntnisse daraus zusammengefasst.

3.2 Mitarbeiter-Journey: Erfahrungen von Mitarbeitern in einem Betrieb

Jeder potenzielle Mitarbeiter hat eine Vielzahl an Kontaktpunkten mit einem Betrieb, die persönliche Wahrnehmung prägen und ein inneres Bild über den Betrieb bilden („Image“). Dieses Bild wird stark von Erzählungen anderer Mitarbeiter, von Erfahrungen durch Gäste und von überlieferten Geschichten und Mythen geprägt.

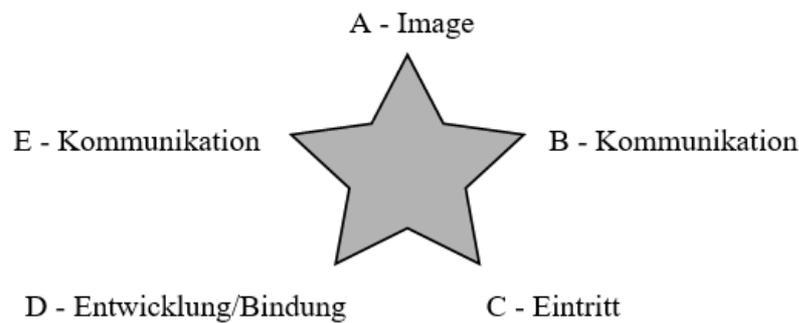
Zusätzlich spielt der persönliche Eindruck von einem Betrieb in konkret erlebten Situationen, wie z.B. Kommunikation und Reaktion des Betriebes im b2b-Kontakt, eine wichtige Rolle. Dies kann eine allgemeine Anfrage eines potenziellen Mitarbeiters, eine Suche nach Mitarbeiter-Informationen auf der Webseite oder eine Anfrage zu einer Stellenausschreibung sein.

Treten nun neue Mitarbeiter in einen Betrieb ein, ist diese Phase rund um den Eintritt entscheidend für die Bildung einer Vertrauensbasis. Dieses Vertrauen ist essenziell, damit sich die neuen Mitarbeiter rasch orientieren können, einen inneren Kompass über Abläufe und Standards entwickeln und sich dadurch voll und ganz auf ihre neue Tätigkeit einlassen können. Sind Mitarbeiter gut im Betrieb verankert, stellen die individuelle Förderung jedes Menschen und ein positiver Team-Spirit weitere wesentliche Faktoren für die Mitarbeiterbindung dar.

Die laufende Branchen-Kommunikation (z.B. via Regional- oder Branchenmedien), aber insbesondere Kommunikation in Richtung potenzieller, aktiver oder ehemaliger Mitarbeiter erzeugt einen Mehrwert, den jeder Betrieb nutzen sollte. So gelingt es, ein positives Image in der Branche aufzubauen und zu verankern.

Nachfolgend dargestellt ist dies in einem vereinfachten Schaubild:

²¹ Prinz, Nina: „Mensch oder Maschine - Der Einsatz von Robotern in der Hotellerie“ Masterarbeit an der FH Wien, Institut für Tourismusmanagement, 27.4.2018



A) Image des Betriebes in der Branche

Die einzigartige Erfolgsgeschichte der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft beruht auf vielen kleinen familiengeführten Betrieben mit herzlichen Gastgebern. Bei Gästen hat sich dieses Bild über viele Jahre verfestigt und mittlerweile ist die „typisch österreichische Gastfreundschaft“ zu einem Synonym für das Image von Österreich geworden.

Die Universität Bern hat untersucht, durch welche Faktoren „Gastfreundschaft“ charakterisiert wird:

- Besonders hohe wahrgenommene Gastfreundschaft weisen tendenziell kleinere Betriebe auf.
- Betriebe mit hohen Werten hinsichtlich Gastfreundschaft haben tendenziell zufriedene Mitarbeiter.
- Best-Practice-Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass Eigentümer zugleich auch Betreiber sind – und es sich vielfach um Familienbetriebe mit Weitergabe der Tradition über mehrere Generationen und langjährige Mitarbeiter handelt²².

Österreichischen Betrieben gelingt es besonders gut, eine stimmige Beziehung zum Gast aufzubauen. Dieses persönliche Erleben, die Gespräche und das Eintauchen in die Lebenswelt der Gastgeber bleiben in Erinnerung und erzeugen jene Geschichten, die weitererzählt werden.

Neben engagierten Unternehmern sind es Mitarbeiter im Gästekontakt, die dieses gelungene Gast-Gastgeber-Verhältnis ausmachen. Ob es die Empfehlungen der Skilehrer sind oder die persönlichen Ausflugs-Tipps an der Rezeption: die Sehnsucht nach Geheimtipps oder persönlichem, regionalem Insiderwissen ermöglichen ein Eintauchen in die Lebenswelt der Österreicher und somit auch die Verwirklichung individuell ersehnter Urlaubserlebnisse.

Die Gastgeber in den Tourismusbetrieben sind Botschafter der österreichischen Lebenskultur.

Das Image eines Betriebs für potenziell interessierte Mitarbeiter wird stark durch Geschichten und weitererzählte Erlebnisse – von aktiven und ehemaligen Mitarbeitern – und der medialen und vor allem digitalen Präsenz des Betriebs in der Branche geprägt.

²² htr, hotel revue, 8. März 2018 „Welche Freundlichkeit der Gast will“

Praxistipp:

Erfolgsentscheidend ist, dass an allen Kontaktpunkten und Kommunikations-Wegen die gleichen Botschaften und das gleiche Bild eines Unternehmens transportiert werden. Dafür braucht es neben externem Marketing auch internes Marketing, damit Mitarbeiter das gleiche Bild vom Unternehmen haben und dieses in ihrer Kommunikation weitergeben.

B) Kommunikation mit dem Betrieb

Digitale Technologien sind bestens geeignet, um auch im b2b-Bereich eine intensive Auseinandersetzung mit dem Betrieb zu ermöglichen – und zwar lange bevor eine Kontaktaufnahme überhaupt geplant ist. Daher ist eine professionelle Gestaltung aller Kontaktpunkte wettbewerbsentscheidend und auch am Arbeitsmarkt ein wichtiger Faktor, um jene Mitarbeiter anzusprechen, die zum Betrieb passen.

Der Mensch ist der wichtigste Markenkontaktpunkt – Suchmaschinen sind der wichtigste digitale Markenkontaktpunkt²³.

Kontaktpunkte sind wettbewerbsentscheidend	
mühevolle Prozesse für den Mitarbeiter, (z.B.: einfache Auffindbarkeit von Mitarbeiter-Informationen auf der Webseite, problemlose Erreichbarkeit, schnelle Informationen, rasche Antworten, professioneller Internetauftritt) um eine Kommunikation zwischen Betrieb und Mitarbeitern zu fördern	persönliche und individuelle Kommunikation zwischen Gast und Mitarbeitern bzw. dem Unternehmer
digitale Kontaktpunkte	persönliche Kontaktpunkte

C) Beziehungen im Betrieb

„Mitarbeiter sind produktiver, wenn sie an das glauben, was ihr Unternehmen erreichen will.“
Fredmund Malik

Es ist nachgewiesen, dass motivierte und zufriedene Mitarbeiter ein ganz entscheidendes Element für eine Differenzierung im Wettbewerb und letztendlich für die Gästezufriedenheit sind. Dadurch gelingt es, Mitarbeiter und Gäste an den Betrieb zu binden und über Weiterempfehlungen Fachkräfte zu finden. Letztendlich wirkt sich hohe Mitarbeiterzufriedenheit auch in höherer Umsatzentwicklung (zwischen + 3,7 % bis zu + 18,8 %²⁴) aus.

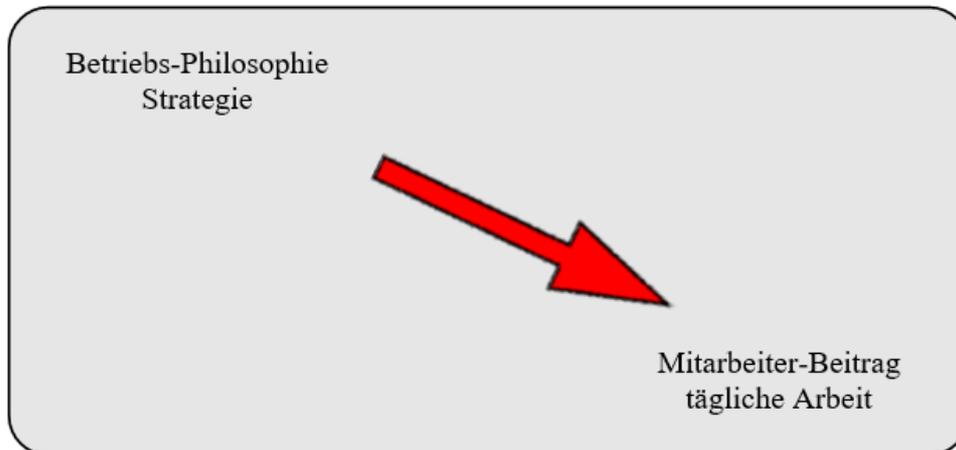
²³ Brand Trust Studie „Vom Produkt zum Erlebnis“ 4.9.2018

https://www.brand-trust.de/bdt2016/pdf/Studien/BDT_MKP-Studie_Booklet_final_web.pdf?m=1485356178

²⁴ Quelle: „Strategie und Technik der Markenführung, Franz-Rudolf Esch, Verlag Vahlen, 2018

Anmerkung: 18,8% bei jenen Unternehmen die von „Great Place to work“ ausgezeichnet wurden

Damit eine Strategie authentisch umgesetzt werden kann, muss sie eindeutig und unmissverständlich bei allen Mitarbeitern verankert sein. Dazu ist es entscheidend, die Mitarbeiter einzubeziehen. Ist dies nicht der Fall, kann relativ schnell der Eindruck einer oberflächlichen Information und ein diffuses Bild von Markenausrichtung oder Qualitätsanspruch entstehen – was schlussendlich zu einer misslungenen Strategie-Umsetzung führt.



Positionierung und Geschichte: Erfolgreiche Betriebe bieten ein gesamtes aufeinander abgestimmtes Bündel mit eindeutigen Botschaften an eine bestimmte Zielgruppe. Diese beginnen bei der Betriebs-Präsentation, den Kommunikationsmöglichkeiten für den Gast, den Angeboten des Betriebes, den Erlebnissen am Urlaubsort und dem Verhalten der beteiligten Menschen und Gastgeber.

Die Marke und die Werte des Betriebes müssen für den Gast über alle Sinne erlebbar sein. Die Mitarbeiter sind die glaubwürdigsten Vertreter der Marke und müssen die Werte kennen und leben, denn ihr Verhalten entscheidet über den Erfolg. Dazu muss markenkonformes Wissen aufgebaut werden, eine Identifikation mit der Marke vorhanden sein, was sich letztendlich in markenkonformen Verhaltensweisen ausdrückt.

Praxistipp:

Erfolgsentscheidend ist, dass sich Unternehmer und Mitarbeiter ihrer bedeutenden Rolle als Markenbotschafter für das Unternehmen und als Mitgestalter von gelungenen Erlebnissen von Gästen bewusst werden. Dabei sind folgende drei Bereiche professionell zu gestalten:

- Beziehungen vom Unternehmen zum Gast
- Beziehungen von Mitarbeitern zu Gästen
- Beziehungen von Unternehmen zu den Mitarbeitern

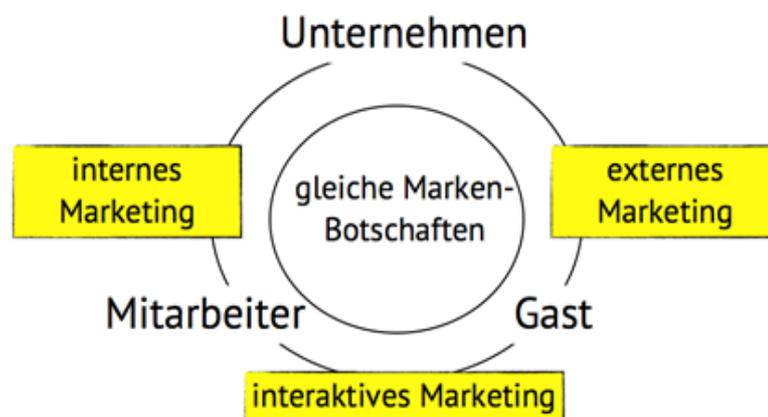
Gerade im Tourismus ist es entscheidend, alle drei Bereiche zu integrieren, um ein stimmiges Gesamterlebnis zu vermitteln. Durch die Mitarbeiter werden die Unternehmens-Philosophie und die Werte des Betriebes sicht- und spürbar.

Internes Marketing ist ein neutrales und effektives Mittel, um die Philosophie eines Betriebes und die Markenidentität bei den Mitarbeitern zu verankern, anstehende Veränderungen mit den Mitarbeitern zu gestalten, die Mitarbeiter-Motivation zu steigern und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. Für die Hotellerie ist das interne Marketing ein Instrument, die Menschen, die das Hotel repräsentieren, bestmöglich zu unterstützen und letztendlich höhere Gästezufriedenheit zu erreichen.

Neben dem internen Marketing (zu Mitarbeitern) und externen Marketing (zu Gästen) wird durch das interaktive Marketing (zwischen Mitarbeitern und Gästen) die Unternehmens-Ausrichtung für den Gast spürbar.

Durch das interaktive Marketing werden von den Mitarbeitern jene Geschichten und Haltungen an Gäste weitergegeben, die dem Unternehmens-Image entsprechen. Durch die digitalen Medien erhält das interaktive Marketing eine völlig neue Rolle. Denn durch die tiefe Auseinandersetzung der Gäste mit dem Urlaubsort und Hotel sind die Gäste bereits bestens informiert. Nun werden im direkten Kontakt emotionale Begegnungen gesucht, die die digital abgerufenen Informationen lebendig werden lassen.

Marketing der Zukunft



D) Mitarbeiter-Entwicklung und -Bindung

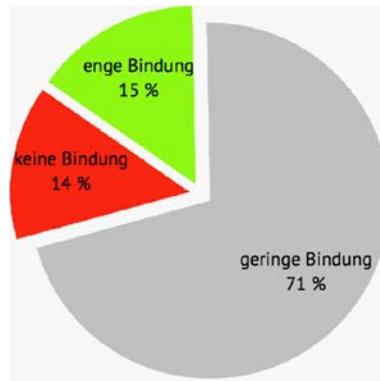
Mitarbeiter-Entwicklung bedeutet auch, den Menschen individuell zu betrachten. Denn immerhin kommen zuallererst neue, noch unbekannte Menschen in den Betrieb, wenn Mitarbeiter gesucht werden. Jeder hat andere Entwicklungs-Anforderungen und nimmt Informationen auf unterschiedlichen Wegen auf. Wichtig bei allen Maßnahmen ist, dass sich Menschen mit und durch ihre Aufgaben weiterentwickeln können, um so am Ende im Betrieb etwas besser oder effizienter machen zu können. Ein entscheidender aber viel zu oft vernachlässigter Grundsatz ist, die bereits vorhandenen Stärken von Mitarbeitern zu nutzen. Dies beginnt bei der Mitarbeiterauswahl, der Ausbildung und Leistungsbeurteilung bis hin zur Weiterentwicklung²⁵.

Mitarbeiter-Bindung ist für den Unternehmenserfolg wesentlich, denn sind Mitarbeiter kaum mit ihrem Unternehmen verbunden, arbeiten sie lustloser, haben weniger Ideen und bringen sich deutlich weniger ein²⁶. Eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass Mitarbeiter in Österreich generell eine geringe Bindung aufweisen, nur knapp 1/7 aller Mitarbeiter haben eine enge Bindung an den Betrieb²⁷.

²⁵ Malik, Fredmund: „Führen, Leisten, Leben - wirksames Management für eine neue Zeit“ Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2014

²⁶ Karriere-Kurier: „Die Lösung liegt Innen“, 20.7.2013

²⁷ Gallup-Engagement-Index 2018, eigene Darstellung



Quelle: Gallup-Engagement-Index 2018

Durch Wissensaustausch, Kooperationen im Betrieb, Fehlerkultur, rasche Entscheidungen, Freude an Innovationen, Befähigung der Mitarbeiter und dem Fördern neuer Technologien lässt sich eine enge Bindung zum Betrieb gestalten²⁸. Die aktive Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter in Zielvorstellungen und Prozesse des Betriebs sind die Grundlage für eine enge Mitarbeiter-Bindung. Um jedoch tatsächliche Bindung zu erzielen ist es notwendig, den Menschen ganzheitlich in den Fokus zu rücken.

Praxistipp:

Wenn es gelingt, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und zu bewahren, ist der wichtigste Baustein für eine positive Unternehmenskultur gesetzt. Worauf es ankommt, ist gegenseitiges Vertrauen, denn wo Vertrauen herrscht, entsteht Motiviertheit ganz wie von selbst.

Wichtige Faktoren, um Vertrauen zu schaffen, sind²⁹:

- Den Mitarbeitern zuzuhören. Denn wenn sie etwas mitteilen möchten und ignoriert werden, verliert man ihr Vertrauen.
- Eine Persönlichkeit darzustellen, authentisch zu sein – und auch wirklich zu dem zu stehen, was man sagt.
- Mitarbeiter als Mitspieler zu sehen und die Erfolge, für die sie mitverantwortlich sind, anzuerkennen.

Je größer Zweifel und Unsicherheiten sind, desto nachdringlicher wird von Mitarbeitern ein Mehr an Information gefordert. In den meisten Fällen hilft es, faktenbasiert konkrete Handlungsanweisungen an Mitarbeiter zu geben.

Ganz wesentlich ist der Aufbau einer Kommunikationskultur im Betrieb, die die Einbindung der Mitarbeiter fördert, deren Sicht berücksichtigt und Austausch zulässt.

In Zeiten der zunehmenden Informations-Dichte ist es entscheidend, dass

- schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses eindeutig und klar kommuniziert wird, um Eigeninterpretationen vorzubeugen.

²⁸ Gallup-Engagement-Index 2018

²⁹ Malik, Fredmund: „Führen, Leisten, Leben - wirksames Management für eine neue Zeit“ Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2014

- die Unternehmensphilosophie ("Wie möchte sich das Unternehmen präsentieren?") auf die tägliche Arbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter heruntergebrochen wird. ("Was bedeutet das konkret für die eigenen Aufgaben und welchen Beitrag kann jeder Mitarbeiter bei seiner Arbeit einbringen?")
Beispiel: Für einen Gastronomiebetrieb, der in erster Linie regionale Produkte verwendet, bedeutet das, dass alle Mitarbeiter (aber ganz besonders die Köche und das Service) bestens über Produzenten, Anbau, Besonderheiten, Saisonalität und Verarbeitung Bescheid wissen müssen. Idealerweise erfahren die Mitarbeiter dies aus erster Hand vom Produzenten, kennen Hintergrundgeschichten und probieren die Produkte selbst aus. Denn so können persönliche Erlebnisse authentisch an den Gast weitergegeben werden.
- die Inhalte einen Nutzen für die Mitarbeiter bringen, dass sie damit etwas anfangen können. Das ist oft eine Frage der Aufbereitung der Inhalte.

Menschen, die zufrieden sind, werden auch von anderen so wahrgenommen, sind offen für neue Einflüsse, haben ein besseres Immunsystem und sind somit weniger krank.

E) Kommunikation über Multiplikatoren

Neben aktueller Information über Betriebs-Entwicklungen und Branchen-Kommunikation, ist die Kommunikation in Richtung Multiplikatoren (z.B. potenzielle, aktive und ehemalige Mitarbeiter) ein wichtiges Instrument, um ein spezifisches Image zu verankern. Eine wichtige Rolle dabei spielt die Webseite des Betriebes. Dort sollten spezifisch aufbereitete Informationen für die Branche, interessierte Personen und Mitarbeiter aufzufinden sein. Denn sie sind die glaubwürdigsten Meinungsbildner und Influencer. Gleichzeitig ist die Präsenz in den Medien wichtig, um die Positionierung des Betriebes auch an b2b-Zielgruppen (z.B.: Fachkräfte) zu kommunizieren.

3.3 Mitarbeiter als Markenbotschafter (Praxis-Tipps)

So machen Sie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern des eigenen Betriebes:

- Neuen Mitarbeitern vor oder bei Arbeitsbeginn ein Handbuch mit der Betriebs-Philosophie, den Werten, Zielen usw. übergeben und sie erläutern.
- Ein persönliches Eintrittsgespräch mit jedem Mitarbeiter führen.
- Den Mitarbeitern ein gutes Bild vom Gast und seinen Anforderungen, Wünschen und Sehnsüchten geben. Dieses Wissen dient dazu, in jeder einzelnen Phase gemeinsam mit den Mitarbeitern für die Gäste optimale Urlaubserlebnisse zu generieren. Diese Themen und Inhalte sollten immer wieder in Erinnerung gerufen werden.
- Die Gästeperspektive durch einen „Gäste-Tag“ für Mitarbeiter erlebbar machen (z.B. Nächtigung im Hotel, Mittag- oder Abendessen im Restaurant, usw.) – verbunden mit einem anschließenden Feedback-Gespräch.
- „Buddy-System“ etablieren, bei dem ein erfahrener Mitarbeiter in den ersten Wochen einen neuen Mitarbeiter begleitet und für alle Fragen als Coach zur Seite steht.
- Werte des Betriebes durch bewusst platzierte Geschichten, durch Mythen, durch Traditionen, Rituale und vor allem das Vorleben der Führungsebene bei den Mitarbeitern erlebbar machen.
- Stimmige und sinnvolle Rituale und Abläufe, damit für jeden Mitarbeiter die Strategie erkennbar, verständlich und im täglichen Handeln spürbar ist.
- Gemeinsam den Beitrag einzelner Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg besprechen und erarbeiten (kann als Zieldefinition für Mitarbeitergespräche herangezogen werden).

- Den Beitrag aufzeigen, der durch das Verhalten von Mitarbeitern beim Gast erzeugt wird, um so die Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu verdeutlichen.

Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter fördern – indem Sie ein Umfeld schaffen, wo Höchstleistungen möglich sind:

- Ein gemeinsames Ziel haben und einen Beitrag dazu zu leisten („Beitrag für Großes“).
- Die persönlichen Fähigkeiten einsetzen können und Neues lernen.
- Soziale Beziehungen, Gespräche, gemeinsame Aktivitäten mit den Kollegen und somit den Zusammenhalt fördern.
- Berufliche Unterstützung durch die Führungskraft und Interesse an der Person.
- Freiräume definieren und selbstständiges Arbeiten zulassen.
- An vielen Kontaktpunkten in Tourismusbetrieben lässt sich der Bezug zum Gast herstellen. Neben den Mitarbeitern, die direkten Gästekontakt haben, wird z.B. auch die Arbeit von Köchen oder vom Room Service unmittelbar für einen Gast erbracht. Dort wo dies nicht immer ersichtlich ist, wie z.B. bei Tätigkeiten in der Instandhaltung, in der Lohnverrechnung, in der Buchhaltung, kann es für die Motivation förderlich sein, den Bezug zu einer internen Stelle herzustellen.
- Budgets, die jeder selbstverantwortlich einsetzen kann.
- Persönliche Verantwortung für die Ergebnisse, eigene Qualitätskontrolle und ein entsprechendes Maß an Autonomie – und die Übertragung von konkreten Verantwortungsbereichen an Mitarbeiter.

So unterstützen Sie die Entwicklung der Mitarbeiter im Betrieb:

- Kommunikation ist auf allen Ebenen entscheidend – und die Betriebsführung ist für den kommunikativen Umgang in allen Bereichen verantwortlich. Wie also im Betrieb kommuniziert wird, wird von der Führungsebene durch Rituale und das tägliche Handeln vorgelebt. Wichtig ist die Durchgängigkeit und ein passender Einsatz der Kommunikations-Instrumente, damit sich Mitarbeiter orientieren können (persönlicher Dialog, Kammingespräch mit Führungskraft, Rundschreiben, interner Newsletter, Videobotschaft, Mitarbeitergespräch, usw.).
- Jedem Mitarbeiter direktes Feedback zur Leistung geben und ihm vermitteln, welche Ergebnisse und Erfolge durch seine Anstrengung erzielt wurden. Darlegen, dass man um die Anstrengungen Bescheid weiß und diese schätzt. Gleichzeitig mit den Mitarbeitern die Ziele, die in den nächsten 3, 6 oder 12 Monaten individuell zu erreichen sind, festlegen und Weiterbildungs-Maßnahmen zu vereinbaren.
- Regelmäßige persönliche Einzelgespräche mit den Mitarbeiter führen, um zu Verbesserungs- und Änderungsvorschlägen anzuregen und auf kritische Abläufe im Betrieb aufmerksam zu machen. Viele Betriebe berichten, dass sich Mitarbeiter gerne mit ihren Ideen einbringen, wenn sie die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Vorschläge auch ernst genommen werden.
- Regelmäßig Sichtweisen und Meinungen der Mitarbeiter erheben.
- Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter in den Tätigkeitsbereichen, in denen sie kompetent sind.

Beispiele für die Stärkung des Team-Spirits:

- Monatliches Meeting mit allen Mitarbeiter, um aktuelle Themen zu besprechen.
- Monatliche Infoletter an die Mitarbeiter mit aktuellen News über den Betrieb, Angebote, die an Gäste kommuniziert werden, Nationen die im Haus waren, Nächtigungen, Auslastung, laufende Projekte, Aktuelles aus der Region
- Jobrotation für einen Tag oder länger, wodurch ein ganz neues Verständnis für die Anforderungen anderer Abteilungen entsteht und viele Kommunikations-Missverständnisse gelöst werden können.
- Gemeinsame Aktivitäten in- und außerhalb des Betriebes wie z.B. Stammtisch, gemeinsames Grillen/Kochen, gemeinsamer Brunch, gemeinsame Besuche von Lieferanten (z.B. im Rahmen eines Betriebsausflugs), um dadurch Insider-Wissen wiederum an Gäste weitergeben zu können.

4 Anhang

Das Digitalisierungs-ABC³⁰ – ein Glossar der digitalen Fachbegriffe

1:1-KOMMUNIKATION: zwei Akteure kommunizieren direkt miteinander – häufig in einer geschützten Umgebung, so dass auch vertrauliche Inhalte ausgetauscht werden können, ohne dass Dritte davon erfahren. Die Kommunikation kann persönlich oder mediengebunden ablaufen.

4G/5G: sind Standards der mobilen Datenübertragung. 4G ist das heute aktuelle LTE-Netz mit einem Datenübertragungsstandard von bis zu 300 Mbit/s. 5G ist die nächste Generation mit bis zu 100mal höherer Datenrate und sehr viel niedrigeren Latenzen (Reaktionszeiten) als in aktuellen LTE-Netzen. Zudem ist bei 5G der Energieverbrauch pro übertragenem Bit wesentlich geringer.

ADSERVER: ist eine Software, die für die Auslieferung und Verbreitung von Werbung verantwortlich ist und Daten (Ad Clicks, Ad Visibility, Ad Impressions) abspeichert. Mithilfe von Adservern können Internetwerbungen ausgeliefert und Werbeerfolge gemessen werden.

AUGMENTED REALITY: beschreibt eine computergestützte Verknüpfung der realen mit der virtuellen Welt. Dabei wird die gerade betrachtete Umgebung über digitale Anwendungen in Echtzeit mit Textinformationen und Grafiken unterlegt. Die Technologie ermöglicht so beispielsweise auch eine ins Sichtfeld eingeblendete Navigation oder die Aufnahme von Bildern und Videos.

BIG DATA: meint Erhebung und Analyse großer komplexer digitaler Datenmengen. Für ihre Speicherung, Auswertung und Weiterverarbeitung sind aufgrund der Menge und Komplexität neue technische Tools erforderlich. Von Interesse sind die Daten nicht in Bezug auf eine bestimmte Person, von Interesse sind anonymisierte, individualisierte Daten.

BLENDED LEARNING (HYBRIDES LERNEN): beschreibt alle Lehrszenarien, die nicht ausschließlich face-to-face oder online stattfinden – also alle Kombinationen von virtuellen und nicht-virtuellen Lernsettings und Methoden.

BLOCKCHAIN: Ist eine Datenbank, die gegen nachträgliche Manipulationen gesichert ist, durch dezentrale aufeinander aufbauende Speicherung von Daten. Vereinfacht gesagt enthält ein neuer Wert den alten Wert, der an so vielen Orten gespeichert ist, dass er nicht manipuliert werden kann, ohne das ganze System zu zerstören. Bekanntestes Anwendungsbeispiel sind Bitcoin Transaktionen.

BREITBAND: meint einen schnellen Internetzugang mit hoher Datenübertragungsrate.

CHATBOT: ist ein automatisiertes, lernfähiges Dialogsystem, mit dem Nutzer aus diversen Gründen (Informationssuche, Buchung, Überweisung etc.) kommunizieren können. Ein Chatbot gibt Antworten und Rückfragen auf die Fragen der Nutzer unter Anwendung von Artificial Intelligence.

CROWDFUNDING: beschreibt die kollektive Finanzierung von Geschäftsideen, Projekten oder anderen Initiativen. (Jung-)Unternehmer präsentieren auf entsprechenden Online-Plattformen ihr Vorhaben, um Kapital einzuwerben. Die Mitglieder der Community (=Crowd) können das Unternehmen finanziell unterstützen, wenn ihnen die Idee sinnvoll und erfolversprechend erscheint.

³⁰ Quelle: DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR DEN ÖSTERREICHISCHEN TOURISMUS, Herausgeber: BMFW, WKÖ und ÖW, September 2017

CROWDSOURCING: ist die Auslagerung klassischer interner Teilaufgaben an eine Gruppe (freiwilliger User), z.B. über das Internet. Es erhöht Verarbeitungsgeschwindigkeit, Qualität, Flexibilität, Skalierbarkeit und Vielfalt bei verringerten Kosten. Der Begriff ist an Outsourcing angelehnt.

CUSTOMER JOURNEY: bezeichnet alle Kontaktpunkte eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung. Neben direkten Interaktionspunkten (Anzeige, Website etc.) gibt es auch indirekte (Bewertungsportale, Userforen etc.). Die Customer Journey im Tourismus wird in 3 Phasen gegliedert: vor der Buchung, während der Buchung, nach der Buchung und umfasst die Punkte: suchen und inspiriert werden, entdecken und planen, buchen, ergänzen und verbessern, erleben und reflektieren.

DATA HUB (DATENDREHSCHEIBE): ist jene zentrale Stelle, an der Daten aus einer oder mehreren Richtungen zusammenkommen und von dort aus in eine oder mehrere Richtungen weitergeleitet werden. Daten in einem Datenhub verfügen über einen gemeinsamen Standard, wodurch Geschäftsprozesse unterstützt werden.

DATA SILOS: ein Datensilo ist ein digitales Archiv, das mit speziellen Zugriffsrechten ausgestattet ist. Gründe dafür können technischer oder organisatorischer Natur sein.

DIGITAL BOARDS: sind digitale Plattformen zum Informationsaustausch.

DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX (DESI): gibt Auskunft über den Grad/Stand der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft der EU-Länder – die Skala reicht von 0 (keine Digitalisierung) bis 1 (vollkommene Digitalisierung). Der Index berücksichtigt Daten zu den fünf Bereichen: Humanressourcen, Konnektivität, Internetnutzung, Integration der Digitaltechnik und digitale öffentliche Dienste.

DIGITAL NATIVES: als DN werden Personen der Generationen bezeichnet, die bereits in einer digitalen Welt aufgewachsen sind.

DIGITALE TRANSFORMATION (DIGITALER WANDEL): ist der in digitalen Technologien begründete Veränderungsprozess in Unternehmen und der gesamten Gesellschaft. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind die Informationstechnologien. In immer schnellerer Folge ebnen neue Entwicklungen den Weg für wieder neue Entwicklungen.

DIGITALWÄHRUNG/KRYPTOWÄHRUNG: im Gegensatz zu allen anderen Währungen gibt es bei Digitalwährungen keine zentrale Institution, die Geld ausgibt oder verwaltet. Diese Währungen werden dezentral durch ein Computernetzwerk der Nutzer geschöpft und verwaltet. Dieses Netzwerk ist gleichzeitig das Zahlungssystem, in dem alle Überweisungen durchgeführt werden und von allen Netzwerkpartner transparent dokumentiert werden (siehe Blockchain). Die bekannteste Digitalwährung sind Bitcoins.

eLEARNING: meint alle Formen von Lernen, bei denen elektronische oder digitale Medien für die Präsentation und Distribution der Lernmaterialien oder zur Unterstützung der zwischenmenschlichen Kommunikation zum Einsatz kommen.

eSKILLS: sind Kompetenzen, die Personen (Organisationen) benötigen, um innerhalb einer globalen Informationswirtschaft wettbewerbsfähig zu sein.

eTOURISM: meint die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien im touristischen Umfeld, oder allgemeiner die technologischen Innovationen im Tourismus.

Die Digitalisierung der touristischen Wertschöpfungskette und die Einbindung der touristischen Leistungsträger in den Prozess zielt auf Qualitätssicherung, Prozessoptimierung und Zeitersparnis ab.

FILTER BUBBLE: sind Situationen, wo Internetnutzer nur mit Informationen und Meinungen, die mit ihren eigenen Vorstellungen konform gehen, in Kontakt treten/gebracht werden. Filter Bubbles basieren auf Algorithmen, die gelernt haben, wofür sich Internetnutzer interessieren und welche Meinungen sie bevorzugen.

GOOGLE ADS: Google Ads bzw. Google AdWords ist ein Werbesystem des Unternehmens Google. Werbetreibende können damit Anzeigen schalten, die sich vor allem an den Suchergebnissen bei Nutzung der unternehmenseigenen Dienste orientieren.

HASHTAG #: das Rautezeichen hilft, bestimmte Themen in sozialen Netzwerken (ursprünglich Twitter dann auch Facebook) auffindbar zu machen und hervorzuheben.

INNOVATION LAB: unter einem Lab versteht man einen physischen oder virtuellen Raum, der für innovative Ideen offen steht. Das Lab ermöglicht durch seine virtuelle und/oder reale Infrastruktur eine offene Zusammenarbeit zwischen interessierten Personen.

INNOVATIONSBROKER/INNEN: Personen mit fundiertem Wissen, Erfahrung und Kontakten im Bereich der innovativen Informationstechnologie. Sie fungieren als Ansprechpartner und Berater, damit (unerfahrene) Akteure von den innovativen Entwicklungen profitieren können. Sie geben Wissen weiter, bringen neue, unkonventionelle Lösungsansätze ein und bringen unterschiedliche Personen und Organisationen in Kontakt, die voneinander profitieren können.

INDUSTRIE 4.0: die Produktion von Wirtschaftsgütern verzahnt sich mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Durch digitale, intelligente Techniken und die Vernetzung von Mensch und Maschine wird zunehmend selbstorganisierte Produktion möglich.

INTERNET OF THINGS (IOT): längst werden nicht mehr nur Computer, sondern auch Alltagsgegenstände mit dem Internet und untereinander vernetzt. Letzteres wird mit dem Begriff Internet der Dinge bezeichnet. Gemeint sind dabei sämtliche denkbare Geräte und Systeme, ganz gleich ob Automaten, Industrieanlagen, medizinische Apparaturen, Fahrzeuge oder ganze Gebäude.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ/ARTIFICIAL INTELLIGENCE (K.I./A.I.): bezeichnet ein Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. K.I. ermöglicht es, Aufgaben, die im Normalfall intelligentes Handeln eines Menschen erfordern, via Methoden zu lösen.

LOCATION-BASED SERVICES (STANDORTBEZOGENE DIENSTE): stellen auf Basis von positionsabhängigen Daten Personen selektive Informationen bereit.

LONG TERM EVOLUTION (LTE): ist eine drahtlose 4G-Breitband Technologie. (s.a. 4G/5G)

MAKER-SPACE: in den letzten Jahren ist ein ganzes Ensemble an Maschinen für eine technisch und handwerklich versierte Allgemeinheit zugänglich geworden: 3D-Drucker, CNC-Fräsen usw. gibt es mittlerweile zu erschwinglichen Preisen für Privatanwender. An öffentlichen Orten wie Makerspaces sind diese zugänglich und somit Anfang einer neuen Produktionsinfrastruktur.

MARKETING 4.0: beschreibt eine Phase des Marketings ab ca. 2010, die Digitalisierung und Menschenzentrierung in den Mittelpunkt stellt. Internet und Social Media werden zentral und stellen

neue Anforderungen. Marketing entwickelt sich weg von Verkaufsorientierung hin zu einer Personen- und Dialogorientierung.

MARKETING INTELLIGENCE HUB: ist eine IT-gestützte Sammlung von aussagekräftigen und relevanten Informationen über Kunden als Internet- und Smartphone-Nutzer, Call-Center-Anrufer und Kundenkarten-Besitzer, um hieraus eine optimierte Kundenansprache herzuleiten.

MOOCS (MASSIVE OPEN ONLINE COURSES): innovatives Onlinekurs-Format, das sich an viele Teilnehmer richtet und verschiedene Formen der Wissensvermittlung, unterschiedliche Medienformate (z.B. Videos) und Kommunikationselemente (z.B. Foren) kombiniert.

NEXT GENERATION ACCESS (NGA): wird stark vereinfachend für die derzeit erfolgende Umstellung der bestehenden Telekommunikationsnetze auf Internet-Protokoll-Technologie (IP) benutzt. Eine Netzwerktechnologie, die traditionelle leitungsvermittelnde Telekommunikationsnetze durch eine einheitliche, paketvermittelnde Netzinfrastruktur ersetzt.

ONLINE TRAVEL AGENCY (OTA): Online- bzw. Internet-Reisebüros (wie booking, Expedia etc.), bei denen der Gast seine Reise per Mausklick buchen kann. Die weltweit agierenden OTAs bringen Hotels eine globale Präsenz. Dafür verlangen die Online Travel Agencies Provisionen und versuchen oft den Hotels die Bedingungen zu diktieren. In den letzten Jahren haben OTAs eine so große Marktmacht entwickelt, dass es Hotels schwer fällt, auf sie zu verzichten.

OPEN DATA: Datenbestände, die in maschinenlesbarer Form öffentlich zur Verfügung gestellt werden. (Verwaltung: Open Government Data).

OPEN INNOVATION: Öffnung des (internen) Innovationsprozesses in Organisationen für Externe mit dem Ziel, das Innovationspotenzial zu heben.

PEER TO PEER (P2P): meint Kommunikation unter Gleichen, bezogen auf ein Rechnernetz. Das heißt, alle Computer des Netzwerks sind gleichberechtigt und können sowohl Dienste in Anspruch nehmen als auch zur Verfügung stellen. Bekannt geworden sind P2P-Netzwerke vor allem durch Filesharing (etwa bei Musik), das sich im rechtlichen Graubereich abspielt.

PERFORMANCE-MARKETING: ist der Einsatz von Online Marketing Instrumenten mit dem Ziel, eine messbare Reaktion bei Nutzern zu erzielen. Etwa über WhatsApp oder Facebook. Es entspricht damit dem Direktmarketing in interaktiven Medien.

PRIVACY BY DEFAULT: ist die standardmäßige Umsetzung datenschutzfreundlicher Voreinstellungen/Vorkonfigurationen.

PRIVACY BY DESIGN: meint datenschutzfreundliche Vorkehrungen bereits in den technischen Lösungen vorsehen.

QR CODE: ist eine Methode zur Erfassung von Informationen. Schwarz-weiße Punkte/Kästchen stellen den Datensatz dahinter in binär kodierter Form dar. QR Codes verweisen häufig auf Internetseiten oder werden zu Werbezwecken genutzt.

RADIO-FREQUENCY IDENTIFICATION (RFID): ist eine Technologie, die durch Radiowellen eine berührungslose Identifikation von Objekten ermöglicht.

REALLY SIMPLE SYNDICATION (RSS): bietet die Möglichkeit für Kunden, sich regelmäßig über Neuigkeiten auf einer Webseite informieren zu lassen. RSS stellt Inhalte einer Website und/oder deren Änderungen in einer standardisierten, maschinenlesbaren Form bereit.

SEEDING: hierbei handelt es sich um ein geplantes Vorgehen, Content im Internet gezielt an spezifische Kundengruppen zu vertreiben. Diese Art von Marketing versucht, die eigene Marke bei relevanten Stakeholdern zu erhöhen.

SERVICE 4.0/SMART SERVICE: ist ein Sammelbegriff für Technologien und Konzepte für Service- und Support-Funktionen, die auf neuen technologischen und digitalen Entwicklungen basieren.

SHARING ECONOMY/COLLABORATIVE ECONOMY: ist ein neues Leitmotiv vieler Konsumenten, die eine andere Logik des Gebens und Nehmens verinnerlicht haben. Konsumenten wollen Dinge nicht mehr unbedingt besitzen, sondern nur benutzen. Mittlerweile hat sich das Prinzip auf weitere Bereiche der Wirtschaft ausgedehnt und wird zum neuen Wertschöpfungsmodell – gerade dort, wo man es mit begrenzten Ressourcen zu tun hat.

SMART DATA: die zur Verfügung stehende Datenmenge wird immer größer und unübersichtlicher. In Zukunft wird es essentiell sein zu wissen, welche die „wertvollen Inhalte“ sind, die tatsächlich Rückschlüsse für Optimierungen zulassen.

SMART HOME/SMART CITY: dienen als Oberbegriff für technische Verfahren und Systeme in Wohnräumen, -häusern und Städten, in deren Mittelpunkt eine Erhöhung von Wohn- und Lebensqualität, Sicherheit und effizienter Energienutzung auf Basis von Smart Data steht. Die Daten werden mittels vernetzter und fernsteuerbarer Geräte, Installationen usw. erhoben und sollen in effiziente Prozesse, automatisierbare Abläufe etc. münden.

SPRACHASSISTENT: ist eine Software, die durch Spracherkennung und –analyse die Suche von Informationen oder das Abarbeiten einfacher Aufgaben und dann die Synthese natürlichsprachiger Antworten verbindet. Ziel ist eine intuitive Schnittstelle zwischen Anwendern und System/Gerät, damit Kommandos menschlicher formuliert werden können z.B. Siri, Alexa oder die Sprachsteuerung in Autos.

USER GENERATED CONTENT: sind Inhalte, die nicht das Unternehmen oder die Website-Betreiber selber, sondern Nutzer verfasst haben. Darunter fallen zum Beispiel Bilder, Bewertungen, Kommentare, Blogeinträge, Lexikonbeiträge oder Videoclips.

VIRTUAL REALITY (VR): ist eine durch spezielle Hard- und Software erzeugte künstliche Wirklichkeit. Dabei erzeugt eine sogenannte VR-Brille mit zwei hochauflösenden Displays zur Darstellung künstlich erzeugter Bilder und eine damit gekoppelte Sensorik zur Erfassung von Lage und Position des Kopfes eben diese künstliche Wirklichkeit. Dies kann z.B. ein Museumsrundgang sein.

VOICE INTERFACES: meint Interfaces, die über die Stimme (=voice) des Menschen funktionieren. Neu an ihnen ist vor allem, dass Eingaben nicht mehr an Tastaturen oder Touchdisplays gebunden sind.

WEBINAR: ist ein Seminar über das Internet, das orts- und/oder zeitunabhängig über das Internet in Anspruch genommen werden kann.