

Abschlussbericht LIFT Wissen:

Monitoring- und KPI-System zur systematischen Verbesserung von Defiziten für Wissensmanagement und -transfer von DMOs gegenüber KMUs

1. Problemdarstellung und Zielsetzung	2
2. Das Monitoring- und KPI-System zum Wissensmanagement und -transfer in Destinationen	3
a) Säule 1: Systematisches Monitoring von Qualitäts- und Betriebsdaten	4
b) Säule 2: Online-Befragung	4
c) Säule 3: Systematisches Monitoring von Nutzer*innendaten	5
3. Pilotprojekt: Schwarzwald Tourismus GmbH	8
a) Säule 1: Systematisches Monitoring von Qualitäts- und Betriebsdaten	9
b) Säule 2: Online-Befragung von KMU der Destination Schwarzwald	11
c) Säule 3: Systematisches Monitoring von Nutzer*innendaten	16
4. Fazit und Ausblick	16
5. Anhang: Vorlage Fragebogen	18
IMPRESSUM	27

1. Problemdarstellung und Zielsetzung

Im Deutschlandtourismus insgesamt und im Destinationsmanagement im engeren Sinne gibt es bislang keine umfassende Klarheit über Wissensbedarfe und die für den Wissenstransfer geeigneten Vermittlungswege von DMOs gegenüber den jeweiligen KMU der Destination. Zudem ist kein fundiertes System für Monitoring und Key Performance Indikatoren (KPI) für das Thema Wissensmanagement und -transfer existent, das die individuellen Bedarfe erfassen und ihre Veränderung im Zeitablauf aufzeigen könnte. Aufgrund des veränderten Aufgaben- und Leistungsspektrums der DMOs von Marketingorganisationen hin zu Managementorganisationen übernehmen diese immer stärker die „Funktion eines Beratungs- und Kompetenzzentrums nach innen sowie die eines Innovationsmotors für den Standort“ (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg 2021, S. 64). Hinsichtlich dieser Entwicklung arbeiten Destinationen in ganz Deutschland an der Entwicklung und Etablierung eines strukturierten Managementsystems für Wissenstransfer, jedoch isoliert voneinander, nicht vernetzt und ohne hinreichenden Erfahrungsaustausch.

Die Entwicklung eines solchen Systems setzt jedoch voraus, dass die Wissenslücken und Bedarfe der KMU einer Destination als auch die Wirkung des Wissensmanagements und -transfers von Aus- und Weiterbildungsanbietern, sowie DMOs gegenüber KMU bekannt ist. Von zentraler Bedeutung ist zudem die Klarheit über die Relevanz von Wissen bei den verschiedenen KMU und die dafür geeigneten Vermittlungswege mittels unterschiedlicher Medien und Formate (vgl. Tourismus Newsletter Deutschland o.J., Onlinequelle; Gust von Loh 2008, S.120).

Nach derzeitigem Stand besteht bei vielen Unternehmen noch ein geringes Bewusstsein dafür, dass Wissen als zentrale Ressource für eine nachhaltige Betriebsführung fungiert und ein wichtiger Treiber bei der Initiierung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in KMUs ist. Wenn dieses Bewusstseinsdefizit mit der Unterstützung von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) gezielt minimiert wird, kann eine Schwäche zur Stärke gewandelt und das enorme Wachstumspotenzial von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Destinationen ausgeschöpft werden - Denn generell gelten kleine und mittlere Unternehmen als Gruppe als ‚Hidden Champion‘ der deutschen Wirtschaft (vgl. Czichos & Neuburger 2021). Aufgrund dessen wird nochmals allzu deutlich, wie wichtig die Kenntnisse von DMOs über die Wissenslücken und Bedarfe von KMUs sind und welche zentrale Bedeutung der Etablierung und Verankerung eines vernetzten Wissensmanagements und -transfers, sowie dessen Monitoring, zukommt.

Grundlage dafür ist eine systematische Vorgehensweise auf Seiten der DMOs. Das anschließend vorgestellte 3-Säulen-Modell soll diese bei der Beantwortung folgender Fragen unterstützen:

1. **Welches touristische Angebot gibt es in der Destination bereits und wie ist dessen Qualität?**
2. **Welches Wissen wird von den KMU benötigt oder soll zukünftig besser transferiert werden?**
3. **Welcher Wissenstransfer wird bereits geleistet und welche Wirkungen hat dieser?**

Das Zusammenwirken der verschiedenen Säulen ermöglicht der regionalen DMO schlussendlich einen ganzheitlichen Blick auf den Qualitätsstandard der Destination, kann aber auch auf Ortsebene genutzt werden. Darüber hinaus geben die Säulen Aufschluss über die Wünsche und Bedarfe der KMU und bieten gleichzeitig konkrete Handlungsempfehlungen, welches Wissen durch welche Formate und Medien vermittelt werden sollen. Für die Implementierung eines bedarfsorientierten Wissenstransfers kommt dem Monitoring von Key Performance Indikatoren (KPI) eine zentrale Rolle zu. Denn nur dadurch können mittel- bis langfristige Veränderungen festgestellt und die Leistungsträger*innen in den KMU bei der Professionalisierung unterstützt werden. Angepasst auf die jeweiligen Gegebenheiten und Bedürfnisse vor Ort kann das vorgestellte Modell auf DMOs verschiedener Größen angewandt und für das Wissensmanagement und -transfer genutzt werden.

2. 3-Säulen des Monitoring- und KPI-Systems zum Wissensmanagement und -transfer in Destinationen

Um einen ganzheitlichen Blick auf die Wissenslücken und Bedarfe von KMU, sowie eine angemessene Datendichte zu erhalten, basiert die Umsetzung des Monitoring- und KPI-Systems auf folgenden drei Säulen:

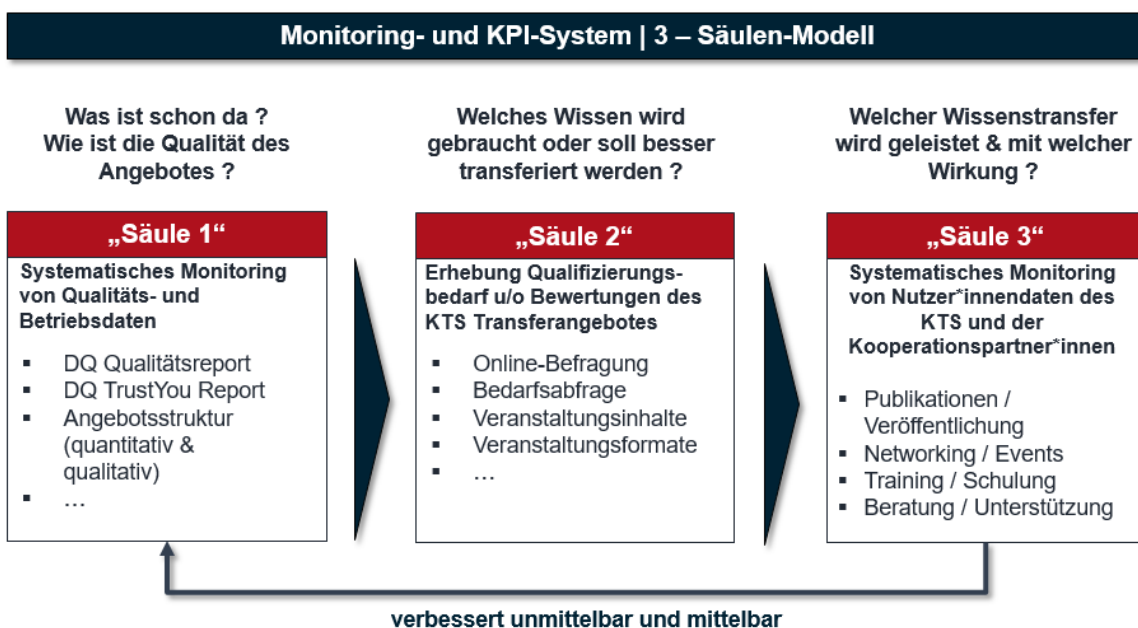


Abbildung 1: Monitoring- und KPI-System (eigene Darstellung)

a) Säule 1: Systematisches Monitoring von Qualitäts- und Betriebsdaten

Die erste Säule des Modells umfasst die Analyse von marktverfügbaren Sekundärdaten, die z.B. durch den Destination Quality (DQ) Qualitätsreport und DQ-TrustYou Report erfasst werden können. Ersterer ermöglicht die Erhebung von Klassifizierungs- und Zertifizierungsquoten der Destination wie die Deutsche Hotelklassifizierung oder die G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen aber auch Bewertungen zur Initiative ServiceQualität Deutschland. Dadurch kann der aktuelle Qualitätsstandard erhoben und mögliche Defizite aufgedeckt werden. Mittels des Trust- und Servicescores erhält die Destinationen einen Einblick darüber, wie sie in vorab definierten Kategorien in Hotelkundenbewertungen abschneidet (Europäisches Tourismus Institut 2022). Der DQ-Report liefert einen Einblick in folgende Daten:



Abbildung 2: Kategorien des DQ-Reports

Dabei werden die Daten für die Betriebe der Destination beschafft und können anschließend sowohl nach Betriebsarten als auch auf Destinationsebene aggregiert und ausgewertet sowie mit weiteren Benchmarks verglichen werden. Die zusätzliche Erfassung von Strukturdaten der Destination, wie beispielsweise die Anzahl der Betriebe, ermöglicht schließlich qualifizierte Aussagen über den Qualitätsstandard. Das mittel- und langfristige Ziel ist, dass sich durch die Aktivitäten, die im Zusammenspiel mit den Säulen 2 und 3 umgesetzt werden, positive Effekte zeigen und die Qualität des Angebots der Destination und der KMU in der Destination erhöht wird.

b) Säule 2: Online-Befragung

Eine Auskunft über die Wünsche und Bedarfe von den Unternehmen in den Destinationen können DMOs durch eine regelmäßige Befragung der KMU zu Fragen des Wissensmanagements und -transfer erlangen. Um abschließend konkrete Handlungsempfehlungen aus den Angaben der Befragten ableiten zu können, sieht der Fragebogen Detailfragen in folgenden vier Bereichen vor:

- Einordnung des Betriebes / Betriebsdaten
- Kompetenz und Wissensbedarf in den Betrieben
- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Angaben zur Person

Um auf die Bedürfnisse und Wünsche während Krisenzeiten, wie der aktuellen Corona-Pandemie eingehen zu können, wurde im Fall der Schwarzwald Tourismus GmbH der Fragebogen durch zusätzliche Fragen dahingehend angepasst.

Als Orientierung für einen Einsatz der Befragung bei anderen DMOs, kann der von der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) erstellte und eingesetzte Fragebogen dienen. Detaillierte Informationen zum Aufbau und Inhalt der Befragung könne den Anhang entnommen werden.

c) Säule 3: Systematisches Monitoring von Nutzer*innendaten

Basierend auf den Erhebungen der beiden vorangegangenen Säulen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen werden im letzten Schritt die von der DMO angebotenen und wahrgenommenen Leistungen im Bereich Wissensmanagement und -transfer erfasst. Dabei ist die Zusammenarbeit mit verschiedenen Schlüsselpartner*innen der touristischen Aus- und Weiterbildung von entscheidender Bedeutung. Durch die Vernetzung und Bündelung der Datenquellen können anhand von den in Abbildung 4 dargestellten KPIs Rückschlüsse auf die Entwicklung des Wissensmanagements und -transfers gezogen werden. Diese wurden in einem Workshop exemplarisch für die Schwarzwald Tourismus GmbH und das Kompetenzzentrum Tourismus im Schwarzwald (KTS) definiert.

Eine starke Aussagekraft erhalten die Kennzahlen insbesondere dadurch, dass zum einen je Transferfeld (siehe Abbildung 3) sowohl die erbrachte Leistung (Input) als auch die damit erzielte Wirkung (Outcome) in Verbindung zueinander erhoben und ausgewertet werden. Im Zeitverlauf werden dadurch Veränderungen deutlich, die schlussendlich ein fundiertes und zielgerichtetes Management der angebotenen Maßnahmen zulässt.

Zum anderen wird mit diesen Kennzahlen den DMOs ein KPI-System zum internen Monitoring an die Hand gegeben, wodurch die Messung des Wissenstransfers und insbesondere auch dessen Wirkung möglich wird. Hierfür wurden aus den bestehenden Leistungen die vier unterschiedlichen Transferfelder abgeleitet:



Abbildung 3: Transferfelder im Wissensmanagement (eigene Darstellung)

Veröffentlichungen / Kommunikation: Hier werden alle Formate und Aktivitäten erfasst, die an eine unbestimmte, große Anzahl von Empfänger*innen gerichtet ist und damit im Wesentlichen auf Reichweite ausgelegt ist. Inhaltlicher Schwerpunkt der Beiträge und Postings liegt auf der Vermittlung von Wissen in Form von Zahlen, Daten, Fakten, Entwicklungen oder Handlungsempfehlungen zu touristischen Themen, sowie Informationen oder Zusammenfassungen zu Veranstaltungen im Bereich Wissensmanagement und -transfer.

Networking: Dieses Feld umfasst Formate und Aktivitäten in denen die DMO als Informations- und Wissensplattform eine begrenzte Anzahl von Leistungsträger*innen oder Interessenten in einem Austausch in Verbindung bringt. Hier sollen Reichweite und Reichhaltigkeit des Austausches sinnvoll kombiniert werden.

Direkte Unterstützung und Beratung: In diesem Feld bietet die DMO Dienstleistungen und Aktivitäten in einer unmittelbaren, direkten Beziehung mit einem speziellen Leistungsträger*in zur Bearbeitung konkreter Frage- oder Problemstellungen an.

Training/Schulung: In diesem Feld bietet die DMO einer begrenzten Anzahl von Leistungsträger*innen bzw. deren Vertreter*innen in einem spezifizierten Format und Umfang Weiterbildungen an.

Da nahezu alle Angebote im Bereich Wissensmanagement und -transfer den vier definierten Transferfeldern entsprechen, kann das System auf die Arbeit weiterer DMOs, LTOs, etc. übertragen und jederzeit individuell angepasst werden.

Transferleistungen & Kennzahlen				
Transferfelder	Transferleistung	KPI Leistung	KPI Wirkung	
	Kommunikation/Veröffentlichungen	Social Media	Anzahl der Postings (FB, Xing, LinkedIn)	Reichweite der Postings Anzahl der Reaktionen (inkl. Kommentare & geteilte Beiträge)
		Homepage	Anzahl der Aufrufe Häufigsten Seitenaufrufe	
		B2B-Newsletter	Anzahl der Aussendungen Anzahl der Beiträge im B2B-Newsletter	Öffnungsrate des Newsletters Anzahl der Leser des Newsletters Anzahl der Link-Klicks der Beiträge
	Networking	Events / Networking	Anzahl der (Networking-) Events	Anzahl der Teilnehmenden
		Mitarbeitererevents / Internes Networking	Anzahl der (Networking-) Events	Anzahl der Teilnehmenden
		Vorträge/Diskussionsrunden/Referate	Anzahl der Vorträge / Referate	Anzahl der Teilnehmenden
		Workshops	Anzahl der durchgeführten Workshops	Anzahl der Teilnehmenden
	Direkte Unterstützung	Wirtschaftsfaktorberechnung	Anzahl der durchgeführten Berechnungen	
		Beratungen		
Training/Schulung/Weiterbildung	> Produkt- und Themenberatungen	> Anzahl der durchgeführten Produkt- und Themenberatungen	Ø Bewertung der Beratung*	
	Weiterbildungen (extern)	Anzahl der angebotenen Weiterbildungen		
		Conversion		
	Weiterbildungen (intern)	Anzahl der Teilnehmenden		Ø Bewertung der Weiterbildung*
		Anzahl der angebotenen Weiterbildungen		
	Zertifizierungen	Anzahl der Teilnehmenden		Ø Bewertung der Weiterbildung*
	Zertifizierungen	Anzahl durchgeführter Zertifikat-Ausbildungen		

Abbildung 4: Kennzahlen zur Erhebung des geleisteten Wissenstransfers und dessen Wirkung (eigene Darstellung)

3. Pilotprojekt: Schwarzwald Tourismus GmbH

Die Schwarzwald Tourismus GmbH ist Destinationsmanagementorganisation für eine der größten Tourismusdestinationen Deutschlands. Die mehr als 11.100 Quadratkilometer große Ferienregion Schwarzwald im Südwesten Deutschlands verdankt ihren Namen dem höchsten deutschen Mittelgebirge. Zur Destination gehört auch das Oberrheintal im Westen mit dem Weinland Baden, dem drittgrößten Weinbaugebiet Deutschlands.

Die Ferienregion dehnt sich von Nord nach Süd über etwa 160 Kilometer von der Linie Karlsruhe - Pforzheim bis zum Hochrhein an der Grenze zur Schweiz im Süden aus. Die Grenze im Westen bildet der Rhein, nach Osten dehnt sich die Ferienregion zwischen 60 und 90 Kilometer weit bis zu den Flusstälern von Nagold und Neckar aus.

Gesellschafter der Schwarzwald Tourismus GmbH sind die zwölf Landreise Breisgau-Hochschwarzwald, Calw, Emmendingen, Enzkreis, Freudenstadt, Karlsruhe, Lörrach, Ortenaukreis, Raststatt, Rottweil, Schwarzwald-Baar und Waldshut sowie die vier Stadtkreise Baden-Baden, Freiburg, Karlsruhe und Pforzheim. Die STG vertritt damit die touristischen Belange von 321 Gemeinden, von denen rund 240 touristisch aktiv sind.

Die STG ist Inhaberin der Dachmarke „Schwarzwald – herz.erfrischend.echt“ und für deren Verbreitung und Vermarktung zuständig. Sitz der Gesellschaft mit rund 30 Mitarbeiter*innen ist im „Kompetenzzentrum Tourismus im Schwarzwald“.

Die STG hat vor etwa einem Jahr mit dem [Kompetenzzentrum Tourismus im Schwarzwald](#) (KTS) ein in Deutschland wegweisendes Pilotvorhaben umgesetzt, das darauf ausgerichtet ist, einen qualifizierten und bedarfsgerechten Wissenstransfer in touristische KMU und gegenüber Partner*innen im Schwarzwald zu leisten. Das KTS wurde am 17. November 2021 in einer feierlichen Veranstaltung eröffnet und beheimatet inzwischen 11 Unternehmen aus der Tourismusbranche mit vielfältiger Expertise und Know-how unter einem Dach. Die Kernkompetenzen der Unternehmen umfassen Tourismusberatung und -marketing, PR-Beratung, touristisches Datenmanagement und Webentwicklung, touristische Kartensysteme sowie Organisation und Veranstaltung von Reisen.

Das KTS verfolgt im Rahmen des Wissensmanagement und -transfers folgende Ziele:

- Unterstützung bei der Bewältigung der umfassenden Veränderungsprozesse in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit/Klimawandel, Digitalisierung, soziokulturelle Veränderungen (Akzeptanz und Identität von Lebensraum und touristischer Region) sowie systemischen Veränderungen.
- Bündelung des Know-hows aus der Wissenschaft, von der Bundesebene (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes), der Landesebene (Kompetenzteams der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg) sowie Partner*innen, wie u.a. IHKn und DEHOGA, Aufbereitung und bedarfsgerechter Transfer des Know-how-Transfers zu den KMU und touristischen Partner*innen.
- Verbesserung der Resilienz im Umgang mit Krisen und Herausforderungen der KMU und touristischen Partner*innen im Schwarzwald, etc.

Mit diesem Vorhaben hat die STG ein Pilotprojekt im Deutschlandtourismus insgesamt und im Destinationsmanagement im engeren Sinne umgesetzt, das Wissensmanagement und -transfer neu denkt, Wissenslücken und Bedarfe von KMUs aufdeckt und die Wirkung der umgesetzten Vermittlungswege messbar macht. Das Projekt trägt damit hochgradig zur Lösung einer entscheidenden Frage im Deutschlandtourismus bei und ermöglicht ein fundiertes und systematisches Wissensmanagement von DMOs gegenüber Leistungsanbieter*innen und Partner*innen. Das KTS hat sich zum Ziel gesetzt, dieses erhebliche Defizit für Wissensmanagement und -transfer gegenüber KMU und anderen Partner*innen zu beseitigen und die Professionalisierung von KMUs durch eine messbare Verbesserung der Qualifikation zu steigern. Damit leistet das KTS einen wichtigen Beitrag bei der Bewältigung von umfassenden Veränderungsprozessen und trägt unterstützend bei systematischen Veränderungen sowie bei der Verbesserung der Resilienz im Umgang mit Krisen und Herausforderungen der KMU und touristischen Partner*innen im Schwarzwald bei.

Im Zuge der Entwicklung des KPI- und Monitoring-Systems wurde eine Erhebung mittels dem DQ-Reports (Säule 1) sowie einer Online-Befragung (Säule 2) durchgeführt, deren Ergebnisse folgend zugeschnitten auf die Destination Schwarzwald dargestellt werden.

a) Säule 1: Systematisches Monitoring von Qualitäts- und Betriebsdaten

- Die Klassifizierungsquoten bei Hotels/Hotels Garni und Gasthöfen/Pensionen liegen im Schwarzwald über dem Durchschnitt.
- Die DTV-Klassifizierungsquoten für Ferienwohnungen und -häuser sowie für Ferierzimmer mit bis zu neun Betten liegen deutlich unter dem bundes- und baden-württembergweiten Durchschnitt. Um das verstärkte Gästebewusstsein nach einer geprüften Qualität bei Unterkünften nutzen zu können, sollte insbesondere die DTV-Klassifizierungsquote gesteigert werden.

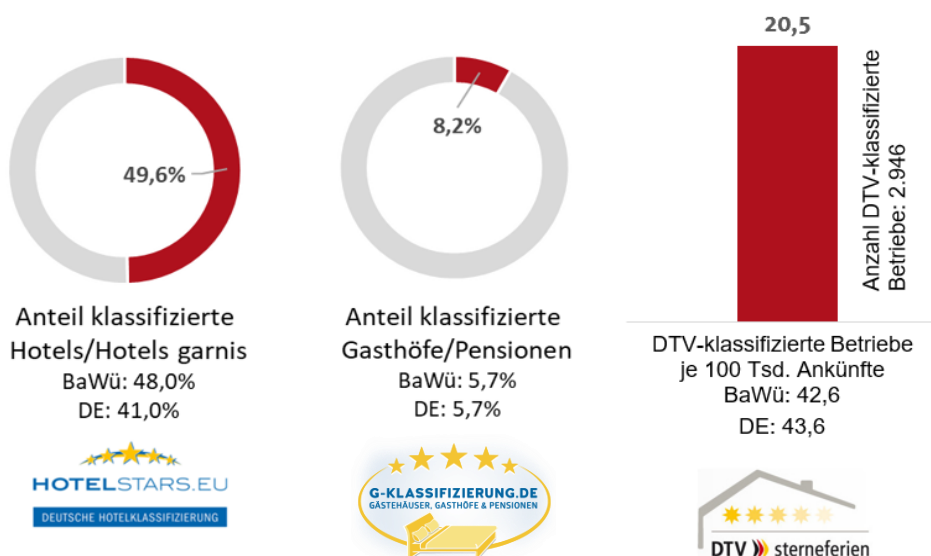


Abbildung 5: Ergebnisse des DQ-Reports für die Schwarzwald Tourismus GmbH

- Von 2.754 Beherbergungsbetrieben (Stand: 2021) im gesamten Schwarzwald sind nur 33 Betriebe nach ServiceQ zertifiziert.
- Von 321 Orten mit je einem touristischen Ansprechpartner*in sind 49 Tourist-Informationen mit der i-Marke ausgezeichnet. Zu beachten ist dabei, dass jedoch nicht jeder Ort durch eine Tourist-Information vertreten ist.

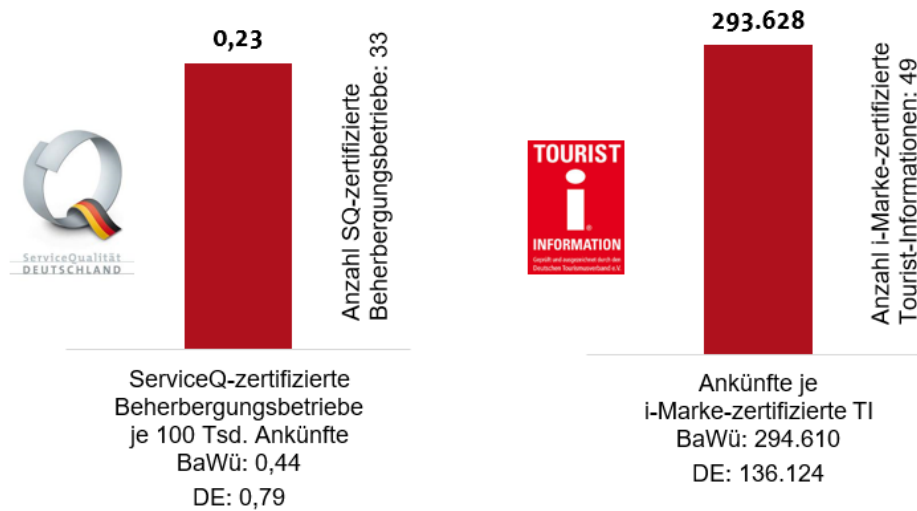


Abbildung 6: Ergebnisse des DQ-Reports für die Schwarzwald Tourismus GmbH

- Alle Scores, mit der Ausnahme WiFi, liegen über dem Durchschnitt Baden-Württembergs und Deutschlands. Der Wert ist mitunter zurückzuführen auf die geographische Lage des Schwarzwalds und die damit zusammenhängende digitale Infrastruktur.

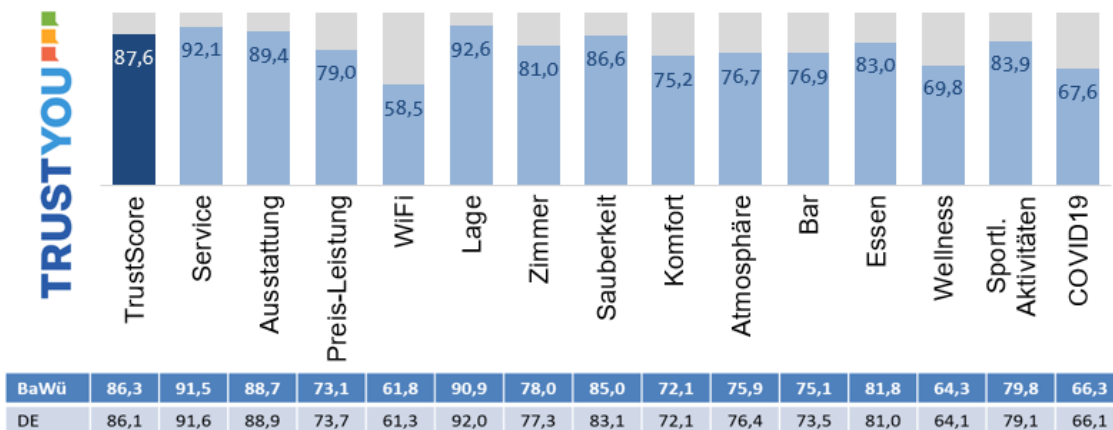


Abbildung 7: Ergebnisse des TrustYou-Reports für die Schwarzwald Tourismus GmbH

Des Weiteren liegen der Schwarzwald Tourismus GmbH die Daten für die 16 Gesellschafter, sowie für die Ferienregionen und Werbegemeinschaften der Destination Schwarzwald vor. Diese können individuell bei Interesse angefordert werden.

b) Säule 2: Online-Befragung der KMU der Destination Schwarzwald

Folgend werden die Ergebnisse der von der Schwarzwald Tourismus GmbH durchgeführten Online-Befragung zusammengefasst dargestellt. Dabei wurde der Fragebogen im Zeitraum zwischen dem 6. Dezember 2021 bis 10. Januar 2022 an ca. 2.000 Akteur*innen der Tourismuswirtschaft aus dem Schwarzwald versandt. An der Online-Befragung haben sich insgesamt 571 Befragte beteiligt, was einer Rücklaufquote von ca. 30 % entspricht. Die Verbreitung der Befragung erfolgte über die E-Mail-Verteiler der STG, sowie über Mail-Verteiler von Partner*innen der STG. Die befragten Betriebe wurden nach Betriebsarten gemäß der Verteilung in den E-Mail-Verteilern der STG gewichtet, weshalb die Ergebnisse somit aussagekräftig für die entsprechenden Anspruchsgruppen und Betriebe sind.

Auf den folgenden Seiten werden ausgewählte Ergebnisse der Online-Befragung aufgeführt.

Einordnung der Betriebe:

- Am stärksten vertreten sind Beherbergungsbetriebe, dabei vor allem Hotels/Gasthöfe und Ferienwohnungen/-häuser.
- Alle Betriebsarten sind in der Befragung vertreten, am häufigsten Kleinunternehmen mit bis zu fünf Mitarbeitenden. Acht von zehn befragten Betrieben werden durch die Geschäftsführung bzw. leitende Positionen vertreten.

Kompetenzen und Wissensbedarfe der Betriebe:

- Die Einschätzung der Kompetenz der Betriebe durch die Geschäftsführung bzw. Personen in leitender Funktion zeigt: Die höchste Kompetenz liegt im Bereich Service & Qualität vor. Nachholbedarfe gibt es vor allem in den Themenfeldern Barrierefreiheit und Marktforschung.
- Gastronomiebetriebe schreiben sich die größte Kompetenz im Bereich Service & Qualität zu.
- Tourist-Informationen und Tourismusorganisationen schätzen die Kompetenz ihrer Betriebe im Schnitt am geringsten ein.
- Größere Betriebe schätzen ihre Kompetenz durchschnittlich höher ein als kleinere Betriebe, mit Ausnahme der Kompetenzen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Klima-/ Umweltschutz.
- Teilnehmende aus Beherbergung und Gastronomie schätzen ihre persönliche Kompetenz in den Themen Nachhaltigkeit und Klima-/Umweltschutz höher ein als Befragte aus anderen Betriebsarten.
- Die Einschätzung der Kompetenzen der Betriebe und der persönlichen Kompetenzen unterscheidet sich im Durchschnitt nur gering.
- Mitarbeitende und Auszubildende schätzen ihre persönliche Kompetenz geringer ein als Führungskräfte.

- Die befragten Betriebe sehen den größten Wissensbedarf in den Bereichen Digitalisierung / Transformation sowie Marketing & Kommunikation (siehe Abbildung 8).
- Bei jedem elften Betrieb besteht kein Wissensbedarf. Die Gastronomiebetriebe geben dabei nur sehr selten an, keinen Wissensbedarf zu haben.
- Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist der Wissensbedarf im Bereich Digitalisierung & Transformation



Abbildung 8: Größter Wissensbedarf der Betriebe / Organisationen / Einrichtungen (eigene Darstellung)

Aus- und Weiterbildungsangebote:

- Die am häufigsten genutzten Methoden aller befragten Betriebsarten und -größen sind Informationsveranstaltungen und Webinare & gut die Hälfte der befragten Betriebe hat bereits an einem Weiterbildungsangebot im Schwarzwald teilgenommen.
- In Hinblick auf die bevorzugten Methoden der Weiterbildung lässt sich feststellen, dass grundsätzlich Informationsveranstaltungen/Seminare in Präsenz von der Mehrheit der teilnehmenden Betriebe bevorzugt werden. Während der Corona-Pandemie werden hingegen Webinare und Online-Coachings präferiert. Auch E-Learning Plattformen und Webseiten sind für die Betriebe aktuell relevant.
- Unter den Tourist-Informationen und Tourismusorganisationen ist der Anteil der Teilnehmenden besonders hoch, während Gastronomiebetriebe bisher unterdurchschnittlich oft Weiterbildungen im Schwarzwald in Anspruch genommen haben.
- 71% der Teilnehmenden gaben an, dass das Weiterbildungsangebot im Schwarzwald bisher nur teilweise den Weiterbildungsbedarf der Betriebe abdeckt.

- Für knapp jedes fünfte Hotel und knapp jeden vierten Gastronomiebetrieb wird der Weiterbildungsbedarf durch die bestehenden Angebote im Schwarzwald nicht abgedeckt (siehe Abbildung 9). Einigen Befragten (ca. 14%) ist das Aus- und Weiterbildungsangebot im Schwarzwald nicht bekannt.

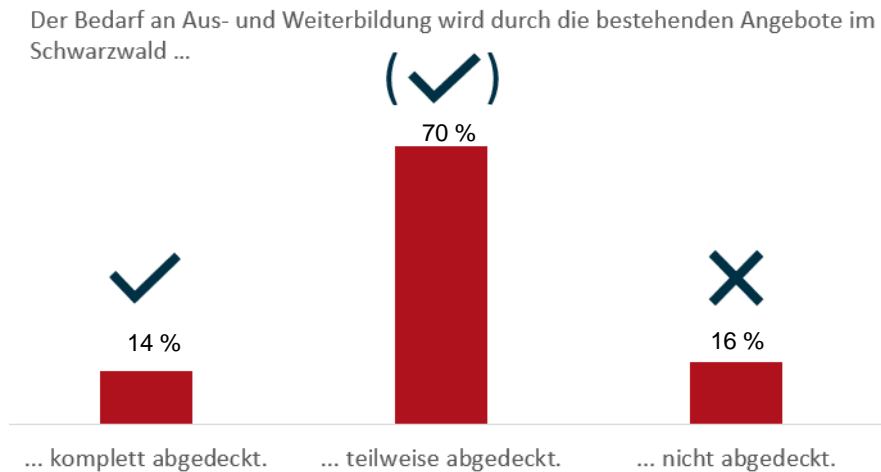


Abbildung 9: Bedarf an Aus- und Weiterbildungen (eigene Darstellung)

- Über alle Betriebe hinweg werden die Angebote der IHK im häufigsten in Anspruch genommen.
- Hotels und Gastronomiebetriebe haben vor allem die Angebote der DEHOGA genutzt.
- Für Ferienwohnungen spielt die Lohospo Akademie eine größere Rolle, während die Angebote der IHK für diese weniger relevant sind.
- Die Angebote der Schwarzwald Tourismus GmbH haben für die Tourist-Informationen und Tourismusorganisationen die größte Bedeutung. Für fast alle befragten Betriebsarten sind Marketing & Kommunikation, Service & Qualität sowie Digitalisierung/Transformation die TOP 3-Themen (siehe Abbildung 10).



Abbildung 10: Themen der in Anspruch genommenen Aus- und Weiterbildungsangebote (eigene Darstellung)

- Weiterbildungen sollten aus Sicht der Befragten in erster Linie an Werktagen stattfinden. Jedem fünften Betrieb ist es egal, an welchem Tag ein Weiterbildungsangebot stattfindet (siehe Abbildung 11).

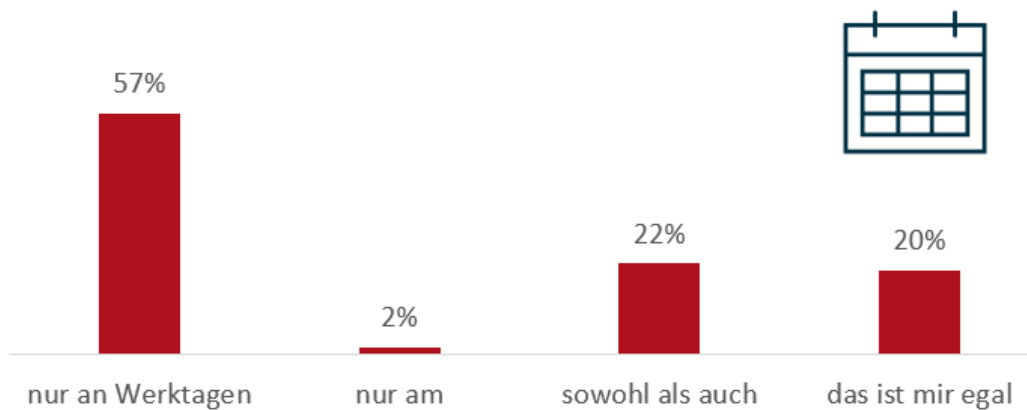


Abbildung 11: Präferierter Zeitraum für Aus- und Weiterbildungsangebote (eigene Darstellung)

- Zeitlich gesehen werden Weiterbildungsangebote am Vormittag oder Nachmittag Abendveranstaltungen vorgezogen.
- Das Zeitfenster ist knapp jedem vierten Betrieb egal. Die Hälfte der Gastronomiebetriebe bevorzugt den Vormittag, ebenso wie mehr als die Hälfte der Tourist-Informationen/Tourismusorganisationen. Jede dritte Ferienwohnung/ Privatzimmer präferiert ein Weiterbildungsangebot am Abend.

- Damit das Weiterbildungsangebot für die Betriebe attraktiv ist, sollte es zwischen einer bis max. 4 Stunden dauern (siehe Abbildung 12).

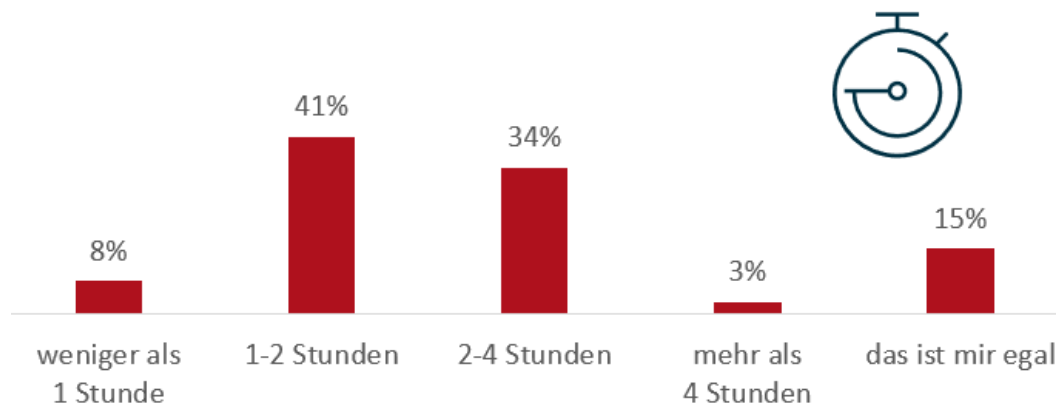


Abbildung 12: Präferierte Dauer für Aus- und Weiterbildungsangebote (eigene Darstellung)

- Präsenzveranstaltungen finden idealerweise in der näheren Umgebung der Betriebe statt. Die Anreisebereitschaft liegt bei der Mehrheit bei max. 1 Stunde.
- Die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Weiterbildung, die einer Übernachtung bedarf, unterscheidet sich je nach Betriebsart. Je größer der Betrieb, desto größer ist die Bereitschaft zu einer Übernachtung.
- Knapp 60 % der teilnehmenden Betriebe sind bereit für Weiterbildungsangebote im Schwarzwald zu bezahlen. In den Tourist-Informationen/Tourismusorganisationen ist die Zahlungsbereitschaft am höchsten, bei den Ferienwohnungen und Privatzimmern am geringsten. Dennoch ist knapp jede zweite Ferienwohnung bereit einen finanziellen Beitrag zu leisten (siehe Abbildung 13).
- Für Webinare liegt die geringste, für halbtägige Präsenzveranstaltungen die höchste Zahlungsbereitschaft vor.

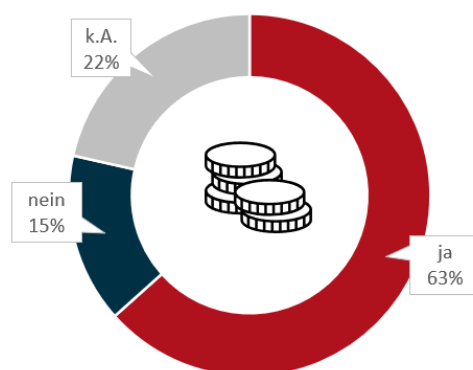


Abbildung 13: Zahlungsbereitschaft für Aus- und Weiterbildungsangebote (eigene Darstellung)

- Die Informationen über bestehende Aus- und Weiterbildungsangebote erfolgt bei 75% der Betriebe über Mailings und Newsletter. Diese Informationskanäle sind für alle befragten Betriebsarten relevante Informationsquellen für Weiterbildungsangebote.

- Aktuell informieren sich die Befragten bei der STG, IHK und DEHOGA über Weiterbildungsangebote für ihren Betrieb.
- Zukünftig sind Informationen weiterhin bei der STG gewünscht, zudem bei den regionalen Tourismusorganisationen und dem Kompetenzzentrum Tourismus im Schwarzwald.
- Beim KTS werden zukünftig insbesondere von den Tourist-Informationen/ Tourismusorganisationen Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten gewünscht.

c) Säule 3: Systematisches Monitoring von Nutzer*innendaten

Die für die STG und das KTS definierten KPI zur Messung des geleisteten Wissenstransfers sowie dessen Wirkung werden bereits in Abbildung 4 exemplarisch vorgestellt. In definierten Zeitabständen sollen diese nun erhoben und ausgewertet werden. Dies soll die STG und das KTS unterstützen die Wirkung der durchgeführten Angebote zu evaluieren und ggf. Änderungen vornehmen zu können.

In der Regel, oder aktuell beabsichtigt, werden diese Zahlen quartalsweise oder saisonal bzw. halbjährlich gemonitort und dann zunächst im internen Kreis diskutiert und weitere Maßnahmen abgeleitet und Verantwortlichkeiten definiert. Zu diesem internen Kreis gehört die Geschäftsleitung und alle wesentlichen Abteilungsleiter*innen, Marketing & Digitales, Kommunikation, Marktbearbeitung national & international, Innenmarketing sowie die Koordinatorin des KTS. Nach der internen Diskussion werden diese Ergebnisse aber auch mit den relevanten Gremien und in den Jahresgesprächen mit den Landrät*innen ausgetauscht. Weitere relevante Stakeholder werden in anderen Formaten über die Leistungen und Wirkungen im Bereich Wissenstransfer informiert, nicht zuletzt im Geschäftsbericht der STG.

4. Fazit und Ausblick

Der Dreiklang des vorgestellten Modells bietet der Schwarzwald Tourismus GmbH zukünftig ein Instrument, mit welchem das Wissensmanagement und der -transfer von Know-how im Kompetenzzentrum Tourismus im Schwarzwald weiterentwickelt und gemessen werden kann. Basierend auf den Ergebnissen des DQ- und TrustYou-Reports zur Erfassung der Ausgangslage, sowie insbesondere der Online-Befragung über die Kompetenzen und Wissensbedarfe werden zielgerichtete Angebote und Veranstaltungen durch die STG und das KTS geschaffen, die explizit auf die bestehenden Defizite respektive Wünsche KMUs und der Leistungsträger*innen eingeht. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Kooperation mit den etablierten Aus- und Weiterbildungsanbieter*innen, wie IHK, DEHOGA und Lohospo. Das Ziel ist es, dass sich mittel- bis langfristig positive Veränderung der definierten Kennzahlen einstellen und insbesondere natürlich, dass der Schwarzwald als Ganzes durch qualifizierte Leistungsträger*innen noch attraktiver wird.

Von dem entwickelten Monitoring- und KPI-System profitiert schlussendlich nicht nur die Schwarzwald Tourismus GmbH, sondern vielmehr ist es jederzeit auch adaptierbar für regionale als auch Landestourismusorganisationen. Dafür können verschiedene Projektbestandteile, wie z.B. Erkenntnisse aus der Online-Befragung, wie Präferenzen zur Anfahrts-, Veranstaltungsdauer oder Zahlungsbereitschaft oder auch Tendenzen bei der Auswahl der relevanten Themen, übernommen werden. Des Weiteren können Organisationen die entwickelte dreistufige Systematik vollumfänglich einsetzen und neben eigenen Erhebungen (insbesondere bei Säule 1) auf die von der Schwarzwald Tourismus GmbH erstellten Vorlagen, wie beispielsweise dem Aufbau der Online-Befragung (siehe Anhang) oder die vier weitestgehend allgemeingültigen Transferfelder mit einer Auswahl an Kennzahlen zurückgreifen. Zur Implementierung der verschiedenen Stufen in anderen Destinationsmanagementorganisationen werden dadurch nur noch regionalspezifische Anpassungen notwendig.

Basierend auf den vorgestellten Erkenntnissen werden für Tourismusorganisationen, hier der Schwarzwald Tourismus GmbH, unterschiedliche Handlungsfelder deutlich:

- Konzeption und Umsetzung von maßgeschneiderten Angeboten für KMU der Destination auf Basis der Befragungsergebnisse. Dies kann in Abstimmung mit den Stakeholdern vor Ort oder in Abstimmung mit anderen DMOs erfolgen.
- Schaffen und stärken von Kooperationsangeboten mit Aus- und Weiterbildungsanbietern, wie IHK oder DEHOGA, etc., um die Angebote flächendeckend über eine Destination oder Region hinweg anbieten zu können. Hierdurch ergeben sich beispielhaft folgende Vorteile: Synergien werden geschaffen; Ansprache von verschiedenen und bereits bestehenden Zielgruppen; Verkürzung der Anfahrtswege; etc.
- Verstärkter Fokus auf die Arbeit mit Kennzahlen sowie deren regelmäßige Erhebung und Kontrolle, um ein effektives Wissensmanagement in DMOs zu ermöglichen. Hierdurch trägt die DMO ihrer gewandelten Rolle in der „Funktion eines Beratungs- und Kompetenzzentrums nach innen“ (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg 2021, S. 64) verstärkt Rechnung.

Anhang: Vorlage Fragebogen

1. Einführung

2. Einordnung Ihres Betriebs

Zunächst möchten wir gerne etwas zu Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung erfahren.

2.1. Welche der folgenden Gruppen ordnen Sie sich in erster Linie zu?

- Beherbergungsbetrieb
- Tourist-Information / Tourismusorganisation
- Freizeit- / Kulturanbieter
- Verwaltung / Wirtschaftsförderung
- Gastronomiebetrieb
- Einzelhandel
- Werbegemeinschaft
- LEADER-Region
- Gästeführer:in
- Transportbetrieb / Verleih-Anbieter
- Regionalmanagement
- Kur- / Rehaklinik
- Schutzgebiet / Naturschutzeinrichtung
- Andere
- k.A.

2.2. Welcher Art von Beherbergungsbetrieb lässt sich Ihr Betrieb in erster Linie zuordnen? [nur wenn Frage 2.1 ist „Beherbergungsbetrieb“]

- Hotel / Pension / Gasthof
- Ferienwohnung / -haus
- Bauernhof
- Campingplatz / Wohnmobilstellplatz
- Gruppenunterkunft / Jugendherberge / Schulungsheim
- Privatzimmer
- Wanderheim / Wanderhütte
- Kur- / Rehaklinik
- Andere
- k.A.

2.3. Welcher Art von Freizeit- oder Kulturanbieter lässt sich Ihr Betrieb in erster Linie zuordnen? [nur wenn Frage 2.1 ist „Freizeit-/Kulturanbieter“]

- Museum
- Therme / Bad

- Freizeitpark
- Freizeitanlagen (z.B. Indoorspielplatz, Minigolfanlage)
- Kletterpark / Sommerrodelbahn
- Wintersport-Anbieter:in
- Tierpark / Zoo
- Andere
- k.A.

2.4. Bitte geben Sie die Postleitzahl Ihres Betriebes / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung an.

2.5. Wie viele Mitarbeiter:innen zählt Ihr Betrieb / Ihre Organisation / Ihre Einrichtung?

- 1-5 Mitarbeitende
- 6-10 Mitarbeitende
- 11-49 Mitarbeitende
- 50 und mehr Mitarbeitende
- k.A.

2.6. Welche Rolle nehmen Sie in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung wahr?

- Geschäftsführer:in
- Leitende Position
- Mitarbeiter:in
- Auszubildende:r
- k.A.

2.7. Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung Kund:innenkontakt / Gästekontakt?

- Ja
- Nein
- k.A.

3. Kompetenz und Wissensbedarf in den Betrieben

3.1. Wie schätzen Sie die Kompetenz Ihres Betriebes / Ihrer Einrichtung im Hinblick auf die folgenden Themenfelder ein?

Bitte schätzen Sie die Kompetenz auf einer Skala von 1=sehr hohe Kompetenz bis 5= gar keine Kompetenz ein. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Bewertung abstufen.

[nur wenn Frage 2.6 ist „Geschäftsführer:in/leitende Position“; Themenfelder randomisieren]

- Digitalisierung / Transformation
- Datenmanagement
- Nachhaltigkeit
- Klima- / Umweltschutz
- Barrierefreiheit
- Krisenmanagement
- Marketing & Kommunikation
- Zielgruppen & Quellmärkte
- Vertrieb
- Angebots- und Produktentwicklung
- Service & Qualität
- Preisgestaltung
- Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement
- Besucherlenkung
- Marktforschung
- k.A.

3.2. Wie schätzen Sie Ihre persönliche Kompetenz in Hinblick auf die nachfolgenden Themenfelder ein?

Bitte schätzen Sie die Kompetenz auf einer Skala von 1= sehr hohe Kompetenz bis 5= gar keine Kompetenz ein. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Bewertung abstufen.

[Themenfelder randomisieren]

- Digitalisierung / Transformation
- Datenmanagement
- Nachhaltigkeit
- Klima- / Umweltschutz
- Barrierefreiheit
- Krisenmanagement
- Marketing & Kommunikation
- Zielgruppen & Quellmärkte
- Vertrieb
- Angebots- und Produktentwicklung

- Service & Qualität
- Preisgestaltung
- Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement
- Besucherlenkung
- Marktforschung
- k.A.

3.3. Die Corona-Pandemie stellt viele Betriebe vor enorme Herausforderungen. Um gestärkt aus der Pandemie zu kommen und für die Zukunft aufgestellt zu sein: In welchen der nachfolgenden Themenfeldern besteht aus Ihrer Sicht der größte Wissensbedarf in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung?

Bitte kreuzen Sie bis zu drei Themenfelder an, in denen aus Ihrer Sicht der größte Wissensbedarf besteht.

[maximal 3 Nennungen möglich; Themenfelder randomisieren]

- Digitalisierung / Transformation
- Datenmanagement
- Nachhaltigkeit
- Klima- / Umweltschutz
- Barrierefreiheit
- Krisenmanagement
- Marketing & Kommunikation
- Zielgruppen & Quellmärkte
- Vertrieb
- Angebots- und Produktentwicklung
- Service & Qualität
- Preisgestaltung
- Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement
- Besucherlenkung
- Marktforschung
- Andere, und zwar: _____
- Kein Wissensbedarf

3.4. Bitte erläutern Sie den konkreten Wissensbedarf in den jeweiligen Themenfeldern in kurzen Stichworten.

[für jedes in Frage 3.3 angekreuzte Themenfeld abfragen]

- _____
- _____
- _____

4. Aus und Weiterbildungsangebote

4.1. Welche der folgenden Methoden der Qualifizierung / Weiterbildung wurden grundsätzlich in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung bisher schon einmal genutzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Informationsveranstaltungen / Seminare (Präsenz)
- Webinare & Online-Coachings
- Vor-Ort-Schulungen im Betrieb
- Persönliche Coachings für Einzelpersonen
- Tagungen / Konferenzen
- Dialog- / Networking-Veranstaltungen
- E-Learning Plattform (z.B. mit Erklär-Filmen)
- Publikationen / Leitfäden
- Newsletter zur Wissensvermittlung
- Wissensvermittlung über Webseiten
- Wissensvermittlung über Social-Media-Kanäle
- Podcasts
- Andere, und zwar: _____
- Keine

4.2. Wie schätzen Sie das derzeitige Aus- und Weiterbildungsangebot für Ihren Betrieb / Ihre Organisation / Ihre Einrichtung ein?

Bitte bewerten Sie zunächst die Anzahl der Aus- und Weiterbildungsangebote: Der Bedarf an Aus- und Weiterbildung wird durch die bestehenden Angebote

- ...komplett abgedeckt.
- ...teilweise abgedeckt.
- ...nicht abgedeckt.
- (weitere) Anmerkungen: _____

4.3. Haben Sie in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung bereits Aus- und Weiterbildungsangebote *in der Destination X* in Anspruch genommen bzw. daran teilgenommen?

- Ja
- Nein
- k.A.

4.4. Bei welchem Anbieter haben Sie diese in Anspruch genommen?

(Mehrfachnennungen möglich)

[nur wenn Frage 4.3 ist „ja“]

➔ **Anbieter müssen individuell ausgewählt werden**

4.5. Zu welchem Thema bzw. zu welchen Themen haben Sie Aus- und Weiterbildungsangebote *in der Destination X* genutzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

[nur wenn Frage 4.3 ist „ja“]

- Digitalisierung / Transformation
- Datenmanagement
- Nachhaltigkeit
- Klima- / Umweltschutz
- Barrierefreiheit
- Krisenmanagement
- Marketing & Kommunikation
- Zielgruppen & Quellmärkte
- Vertrieb
- Angebots- und Produktentwicklung
- Service & Qualität
- Preisgestaltung
- Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement
- Besucherlenkung
- Marktforschung
- Andere, und zwar: _____

4.6. Und wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Aus- und Weiterbildungsangebot für das Thema *[angekreuzte Themen aus Frage 4.5]* Ihren Kolleg:innen oder Partner:innen weiterempfehlen?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 0= sehr unwahrscheinlich bis 10= sehr wahrscheinlich.

[Schieberegler]

4.7. Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz.

4.8. Welche Methoden der Qualifizierung / Weiterbildung bevorzugen Sie aktuell in Zeiten von Corona für die Weiterbildung in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Informationsveranstaltungen / Seminare (Präsenz)
- Webinare & Online-Coachings
- Vor-Ort-Schulungen im Betrieb
- Persönliche Coachings für Einzelpersonen
- Tagungen / Konferenzen
- Dialog- / Networking-Veranstaltungen
- E-Learning Plattform (z.B. mit Erklär-Filmen)

- Publikationen / Leitfäden
- Newsletter zur Wissensvermittlung
- Wissensvermittlung über Webseiten
- Wissensvermittlung über Social-Media-Kanäle
- Podcasts
- Andere, und zwar: _____
- Keine

4.9. Und welche Methoden der Qualifizierung / Weiterbildung bevorzugen Sie grundsätzlich, unabhängig von Corona, für Weiterbildung in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation / Ihrer Einrichtung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Informationsveranstaltungen / Seminare (Präsenz)
- Webinare & Online-Coachings
- Vor-Ort-Schulungen im Betrieb
- Persönliche Coachings für Einzelpersonen
- Tagungen / Konferenzen
- Dialog- / Networking-Veranstaltungen
- E-Learning Plattform (z.B. mit Erklär-Filmen)
- Publikationen / Leitfäden
- Newsletter zur Wissensvermittlung
- Wissensvermittlung über Webseiten
- Wissensvermittlung über Social-Media-Kanäle
- Podcasts
- Andere, und zwar: _____
- Keine

4.10. Im Folgenden würden wir gerne erfahren, welche Aspekte Ihnen bei der Auswahl eines Weiterbildungsformats wichtig sind. An welchen Tagen sollte ein Weiterbildungsangebot aus Ihrer Sicht idealerweise stattfinden?

- Nur an Werktagen
- Nur an Wochenenden
- Sowohl als auch
- Das ist mir egal

4.11. Und welches Zeitfenster bevorzugen Sie für die Teilnahme an einem Weiterbildungsangebot?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Vormittags (zwischen 08:00-11:00 Uhr)
- Mittags (zwischen 11:00-14:00 Uhr)
- Nachmittags (zwischen 14:00 Uhr-17:00 Uhr)
- Abends (zwischen 17:00-20:00 Uhr)
- Später Abend (zwischen 20:00-22:00 Uhr)

- Das ist mir egal

4.12. Wie lange sollte das Format zur Wissensvermittlung dauern, damit dieses für Sie attraktiv ist?

- Weniger als 1 Stunde
- 1-2 Stunden
- 2-4 Stunden
- Mehr als 4 Stunden
- Das ist mir egal

4.13. Wenn es sich bei dem Weiterbildungsangebot um eine Präsenzveranstaltung handelt, wo sollte diese idealerweise stattfinden bzw. welche Entfernung sind Sie bereit, für eine Präsenzveranstaltung zurückzulegen?

- Keine
- Max. 30 Minuten Anfahrt
- Max. 1 Stunde Anfahrt
- Max. 1,5 Stunden Anfahrt
- Über 1,5 Stunden Anfahrt
- Das ist mir egal

4.14. Sind Sie grundsätzlich bereit, für die Teilnahme an einem Weiterbildungsangebot *in der Destination X* einen finanziellen Beitrag zu leisten?

- Ja
- Nein
- k.A.

4.15. Wie viel sind Sie in etwa bereit, für die folgenden Weiterbildungsformate zu bezahlen?

Die Preise beziehen sich dabei auf die Teilnahme für eine Person.

[nur wenn Frage 4.14 ist „ja“]

	0 Euro	Bis zu 20 Euro	Bis zu 50 Euro	Bis zu 75 Euro	Bis zu 100 Euro	Bis zu 200 Euro	Mehr als 200 Euro
Halbtägige Präsenzveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webinar & Online-Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-stündige Vor-Ort-Schulung im Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.16. Wo informieren Sie sich aktuell über Aus- und Weiterbildungsangebote für Ihren Betrieb / Ihre Organisation / Ihre Einrichtung?

→ *Anbieter müssen individuell ausgewählt werden*

4.17. Und wo würden Sie sich zukünftig Informationen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten für Ihren Betrieb / Ihre Organisation / Ihre Einrichtung wünschen?

→ *Anbieter müssen individuell ausgewählt werden*

4.18. Haben Sie weitere Anmerkungen, die Sie uns im Hinblick auf das Thema Qualifizierung bzw. Aus- und Weiterbildung *in der Destination X* gerne mitteilen möchten?

5. Angaben zu Ihrer Person

Zum Abschluss würden wir gerne noch etwas zu Ihrer Person erfahren.

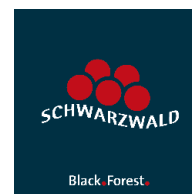
5.1. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

5.2. Wie alt sind Sie?

_____ Jahre

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!



IMPRESSUM

Konzeption, Gestaltung & Redaktion

Schwarzwald Tourismus GmbH
Wiesentalstraße 5
79115 Freiburg im Breisgau
info@schwarzwald-tourismus.info

Prof. Dr. Conny Mayer-Bonde & Prof. Dr. Carsten Brehm
Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg
Rudolfstraße 19
88214 Ravensburg

Bildernachweise

Abbildung 2: <https://www.hotelstars.eu/de/deutschland/>; <https://www.sterneferien.de/>;
<https://www.q-deutschland.de/>; <https://www.deutschertourismusverband.de/qualitaet/i-marke/weitere-informationen-fuer-touristinformationen.html>; Logo G-Klassifizierung:
Qualitätsreport Destination Quality 2020; <https://destinationquality.de/>; Abbildung 5-7:
Qualitätsreport Destination Quality 2020; <https://destinationquality.de/>

Literaturnachweise

Czichos, Reiner & Neuburger, Rahild 2021: Digitaler Wandel: Die größten Stolpersteine für KMU, In Wissensmanagement (3), S. 28-31.

Europäisches Tourismus Institut 2022: Destination Quality, Online unter:
<https://destinationquality.de/>

Gust von Loh, Sonja 2008: Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen: Teil. 1. Grundlagen des Wissensmanagements, In Information Wissenschaft & Praxis, Vol. 59 (2), S. 118-126.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg 2021, Tourismuskonzeption, Stuttgart.

Tourismus Newsletter Deutschland o.J.: Bastian Hiller & Hubertus Stock, Gründer teejit, und Liane Eckl, Head of Content Development, Interviews, Online unter: <https://www.tn-deutschland.com/bastian-hiller-hubertus-stock-gruender-teejit-und-liane-eckl-head-of-content-development/>.