

Robert Wissmath

# KOMMEN JETZT DIE „GUTEN“ ?

Potentiale wertorientierter Anbieter des Dritten Sektors im Tourismus

# Herausgeber

**DICON**

**Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH**

Georgenstraße 23  
10117 Berlin

Tel.: 030/300132500  
Fax: 030/300132501

[contact@dicon-beratung.de](mailto:contact@dicon-beratung.de)  
[www.dicon-beratung.de](http://www.dicon-beratung.de)

Autor: Robert Wissmath  
Assistenz: Anna-Lena Kiekheben, Lisa Gruber

# Inhalt

Grafiken .....	4
Tabellen .....	4
<b>VORWORT</b> .....	5
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	6
<b>EINLEITUNG</b> .....	7
<b>1. NEUE BEDINGUNGEN</b> .....	9
1.1 <b>Neue Nachfrager: der hybride und multioptionale Konsument</b> .....	9
1.2 <b>Neue Zugänge: die Macht der Suchdienste</b> .....	11
1.3 <b>Neue Gemeinschaften: Communities</b> .....	13
1.4 <b>Neue Wettbewerber: Gemeinnützige Anbieter</b> .....	15
<b>Fazit</b> .....	16
<b>2. NEUE POTENTIALE</b> .....	17
2.1 <b>Grundlagen für die Recherche, Auswahlkriterien</b> .....	17
2.2 <b>Gemeinnützige Jugendanbieter</b> .....	18
2.3 <b>Gemeinnützige Familienbeherbergung</b> .....	18
2.4 <b>Gemeinnützige Tagungsobjekte</b> .....	18
2.5 <b>Gewerbliche Jugendreiseanbieter</b> .....	19
2.6 <b>Ergebnisse aller gemeinnützigen Betriebe</b> .....	19
2.7 <b>Unterscheidungen der Betriebe nach Rechtsformen</b> .....	20
2.8 <b>Detailbetrachtungen jugendtouristischer Betriebe</b> .....	23
2.8.1 <i>Gewerbliche jugendtouristische Betriebe</i> .....	23
2.8.2 <i>Gemeinnützige jugendtouristische Betriebe</i> .....	24
2.9 <b>Detailbetrachtungen familientouristischer Betriebe</b> .....	25
2.10 <b>Detailbetrachtung tagungstouristischer Betriebe</b> .....	25
<b>Fazit</b> .....	26
<b>3. NEUE KONSEQUENZEN?</b> .....	27
Literatur .....	29

# Tabellen und Abbildungen

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Auswahlkriterien Segment und Bettenanzahl pro Zimmer .....	17
<b>Tabelle 2:</b>	Objekte und Betten aller untersuchten gemeinnützigen Betriebe .....	19
<b>Tabelle 3:</b>	Anzahl der Betten im gemeinnützigen Bereich nach dem Zweck der Trägerschaft .....	22
<b>Tabelle 4:</b>	Anzahl der Betten im Bereich des Jugendtourismus .....	23
<b>Tabelle 5:</b>	Anzahl der Objekte und Betten im gewerblichen Bereich des Jugendtourismus .....	23

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Anzahl der gemeinnützigen Betriebe nach Rechtsform .....	21
<b>Abb. 2:</b>	Anzahl der Betten im gemeinnützigen Bereich nach dem Zweck der Trägerschaft .....	22
<b>Abb. 3:</b>	Anteil gemeinnütziger Betten nach dem Zweck ihrer Trägerschaft .....	24
<b>Abb. 4:</b>	Verteilung der Betriebe im Jugend- und familientouristischen Bereich nach dem Zweck ihrer Trägerschaft .....	25
<b>Abb. 5:</b>	Anzahl gemeinnütziger Betten nach dem Zweck der Trägerschaft .....	25

# 1. Vorwort

Die vorliegende Studie entstammt dem Interesse unseres Beratungsunternehmens an den Veränderungsprozessen touristischer Segmente und damit verbundenen optionalen Bewältigungsstrategien der Anbieter. Im Rahmen der Beschäftigung mit gemeinnützigen touristischen Anbietern und deren Friktionen mit der Hotellerie sowie den Hotelverbänden, erscheint uns besonders die Frontenbildung interessant. Sie bezeichnet die Konturen der Veränderungsprozesse und thematisieren die Grenzen zwischen Neuem und Altem.

Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Neu ist beispielsweise die Auseinandersetzung der Hotelverbände mit dem Wildwuchs der privaten Ferienapartmentvermieter in Großstädten, die die Veränderung ökonomischer Strukturen durch neue Marktzugänge und neue Verhaltensweisen der Kunden aufzeigen. Marktzugänge und Kundenverhalten werden aber merkwürdigerweise kaum thematisiert, obwohl die eigentliche Bedrohung der bisherigen Alleinstellung des Geschäftsmodells Hotel

(in Zusammenhang mit bisherigen Vertriebsmodellen) von beidem auszugehen scheint.

„Old fashioned“ dagegen wirkt die Reaktion der Hotelverbände, eine Eindämmung dieses Marktes mit genehmigungsrechtlichem Rüstzeug erwirken zu wollen, um eine wachsende Konkurrenz vom Markt zu vertreiben.<sup>1</sup> Die Bedürfnisse der Kunden, die diesem Segment zum Erfolg verholfen haben, werden bleiben, ebenso die dynamischen Vermarktungsmöglichkeiten über das Internet. Warum also nur diese eine Reaktion?

Ähnliches ist an der Konfliktlinie Hotellerie und der touristischen Objekte des gemeinnützigen Dritten Sektors zu beobachten. Auch hier wird das „Neue“ übersehen, nämlich die langsame Veränderung von Orientierungen und Erwartungen der Nachfrager und die Veränderung der Vermarktungskanäle. Die Studie skizziert die wesentlichsten Treiber der Entwicklung sowie die Strukturen und Potentiale angebotener Betten.



Robert Wissmath

---

<sup>1</sup> AHGZ vom 06.02.2010, Interview mit Hans Eilers, DEHOGA Vizepräsident

# Management Summary

Rund 350.000 Betten werden im Bereich der gemeinnützigen und touristischen Unternehmen in Deutschland angeboten. Betrachtet man nur die Betriebe, die mehr als 50 Betten aufweisen, schrumpft die Zahl auf immerhin noch rund 194.000 Betten (bei dieser Zahl sind die Bettenkapazität des DJH mit rund 74.000 Betten nicht aufgenommen). Die Angebote der gemeinnützigen und touristischen Unternehmen sind segmentspezifisch ausgerichtet. Es handelt sich dabei um den Jugendtourismus, den Familientourismus und den Tagungstourismus, Segmente also, die sich mit den Angeboten kommerzieller Anbieter weitgehend überschneiden.

Diese Angebote werden durch eine wesentliche Veränderung der Marktzugänge zunehmend präsent, denn die bisher weitgehend isolierten Nachfrager werden durch das Internet in die Lage versetzt, sich aktiv zu informieren, zu organisieren und zu artikulieren. Die zunehmende Bedeutung einer Verbindung moralischer Kategorien mit ökonomischem Handeln wird durch die Finanzkrise und ihre Folgen verstärkt. Insofern treten Themen in das allgemeine Bewusstsein, die eng mit Aufgaben und Werthaltungen gemeinnütziger Anbieter verbunden sind. Diese Werthaltungen werden in Zukunft vermarktungsrelevant - und werden

aufgrund ökonomischer Zwänge mit Sicherheit breiter vermarktet werden.

Die traditionelle Beherbergungswirtschaft hat hier nur wenig entgegen zu setzen. Anstatt ebenfalls aktiv am Wertediskurs teilzunehmen und sich diesbezüglich zu positionieren, orientiert sie sich in diesem Konflikt in erster Linie am Thema der Wettbewerbsverzerrung und eröffnet nur eine Front der Auseinandersetzung. Dieser Weg dürfte besonders in den unteren Preissegmenten nicht unbedingt erfolgreich sein, da am derzeit entstehenden Markt vorbei argumentiert wird. Innovative Lösungsstrategien sind somit nicht in Sicht.

Der Hotellerie muss es gelingen, vermehrt eine deutliche Werteorientierung zu verkörpern. Auch wenn viele Aspekte des Beherbergungsprozesses Werteorientierungen zur Grundlage haben, sind diese zu Normen geronnen und damit zu Standards. Standards fallen nicht mehr auf und werden schnell als selbstverständlich erachtet. Deshalb muss über die Schaffung neuer und zeitgemäßer Werteorientierung bei Prozessen nachgedacht werden und es werden neue kommunikative Strategien nötig, vorhandene und durch Optimierung verdeckte Werteorientierungen angemessen zu ergänzen und zu neuer Wirkung zu verhelfen.

# Einleitung

Touristische Anbieter werden sich darauf einstellen müssen, dass die Grenzen zwischen den Marktsegmenten des Leisure-Tourismus aufweichen und sich einige Marktzugänge verändern werden, da das Verhalten der Nachfrager immer weniger den Vorstellungen der Anbieter entspricht. Kein Wunder, inzwischen handeln Gäste multioptional. Dieses so genannte „multioptionale und hybride“ Nachfragerverhalten erschwert den Umgang, die Ansprache und die Einschätzung von Nachfragereigenschaften. Die Folgen sind für die Anbieter und vor allem Hotels beträchtlich, denn die neue Situation des flexiblen Nachfragerverhaltens erfordert eine zunehmende Flexibilität seitens der Anbieter und insbesondere der Hoteliere. Flexibilität aber ist von der Beherbergungsindustrie, die eng mit der Immobilie und ihren investiven Zyklen verknüpft ist, nur sehr begrenzt leistbar. Der verhaltensoffene und dynamische Nachfrager trifft damit auf den standortbezogenen und bedingt flexiblen Anbieter. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn die mobilen „Hotels“ der Kreuzfahrten (noch) zu den Gewinnern gehören: Sie sind mit ihren Kunden in der Welt unterwegs. Der Hotellerie bleibt dieses verwehrt. Unverrückbar an langfristig besetzte Standorte gebun-

den, bleibt ihr nur die Chance, eine eigene Kommunikations- und Service- und Sinnwelt anzubieten und sich zusammen mit ihren Gästen in dieser zu bewegen.

Welten bestehen aus Informationen (auch unsere Sinne informieren) und sie entstehen durch Interaktionen mit anderen. Damit werden sie gestaltbar. Welten für den Gast zu gestalten, wird für die Hotellerie zum zentralen Thema und damit zur zukünftigen Herausforderung. Zu vielen Akteuren reichen allerdings noch die Schlagworte Preis, Sauberkeit und Lage aus, um sich für die nächsten Jahre gewappnet zu fühlen. Die Zukunft wird aber möglicherweise denjenigen gehören, die nicht nur in den Relationen von Nutzen, Preis und Leistung denken, sondern denen es gelingt, den funktionalen Kontext der Beherbergung ein Stück weit zu verlassen um für ihre Nachfrager neue Sinndimensionen zu erschließen.

Die Akteure, mit denen sich die vorliegende Studie beschäftigt, bewegen sich schon seit langem auf diesem Terrain. Sie gestalten „soziale“ Welten: Es handelt sich um gemeinnützige Anbieter von touristischen Leistungen. Ihr Tun steht im Kontext des Gemeinnutzes und damit des moralisch Guten.

Insofern sind sie für die Zukunft gerüstet: Die zukünftigen Märkte werden nicht nur zweckrational sein sondern vermehrt moralische Orientierung von ihren Teilnehmern einfordern.

Der Kulturosoziologe Nico Stehr zieht in seinem 2007 veröffentlichten Buch zum Zusammenhang von Märkten und Moral folgendes Fazit: „Der Trend der Moralisierung der Märkte wird (...) zu einem wichtigen Moment des Selbstverständnisses vieler Menschen (...) und zwar sobald der historisch unvergleichliche Anstieg des Wohlstands vieler Haushalte ab-

flacht, sobald Rezessionen nicht mehr nur ein Phänomen sind, das man aus Text- und Geschichtsbüchern kennt, sobald der Arbeitsmarkt weitere gravierende Veränderungen erlebt und/oder Unsicherheiten, Zufälle und Risiken die gesellschaftlichen Verhältnisse mit beeinflussen“.<sup>2</sup>

Dort könnten wir bereits angekommen sein. Deshalb soll die Studie in ihrem Bogen Touristiker und Betreiber anregen, sich mit den Veränderungen und möglichen Marktpotentialen auseinander zu setzen.

---

<sup>2</sup> N. Stehr: Die Moralisierung der Märkte, Suhrkamp 2007, S. 305.



# 1. Neue Bedingungen

## 1.1. Neue Nachfrager: der hybride und multioptionale Konsument

Im Tourismus und infolgedessen auch in der Hotelwirtschaft ist inzwischen die Verwendung des Begriffs des hybriden und multioptionalen Konsumenten selbstverständlich geworden. Der Begriff bezieht sich auf ein Verhalten der Nachfrager, das sich durch eine zunehmende Indifferenz der konsumtiven Präferenzen auszeichnet. Üblicherweise ausschließende Kaufhandlungen werden zusammengeführt. Der Kunde bewegt sich bezüglich seines Konsumverhaltens in scheinbaren Antinomien: Er ist geizig und er verschwendet, er kauft labelbezogen und er kauft No-Name Produkte, er liebt Lifestyle im 5 Sterne Hotel und er macht Urlaub im Zelt, er konsumiert nachhaltig erzeugte Bioprodukte und fährt Sprit fressende PS-Boliden. Mit diesem Verhalten entzieht er sich den Klassifikationen des Marketings und damit auch der planerischen Verfügbarkeit der Anbieter, er wird bezüglich seines Konsumverhaltens im Wortsinn schwer berechenbar.

Für den Tourismus bedeutet es, dass sein wichtigstes Objekt, der Tourist, bezüglich Urlaubszeit, Reiseform, Destination, Art der Unterkunft, Art der Beförderung oder Art der Erlebniswünsche zunehmend multioptional reagiert und möglicherweise anders als von

Die Allmachtsfantasie der einseitigen Lenkung der Konsumenten seitens der Unternehmen beginnt einer Einsicht Platz zu machen: Der König Kunde sitzt nicht mehr weltfremd und eingesperrt hinter den von den Anbietern errichteten Mauern seines Schlosses – er ist ein freier Mitbürger geworden.

jeweiligen Anbietern vorgesehen seinen Urlaub verbringen möchte. Im Weiteren kann es bedeuten, dass sich der Tourist anders als in der touristischen Wertschöpfungskette vorgegeben seine Urlaubsreise strukturieren will und es kann bedeuten, dass der Gast als „ex-

terner Faktor“ der Dienstleistung möglicherweise auch auf den Mikroebenen der touristischen Wertschöpfungsketten die Faktoren der einzelnen Dienstleistungskomponenten anders als geplant bereitgestellt und kombiniert haben möchte. Das multioptionale Verhalten des hybriden Gastes wird sich nicht nur auf die Auswahl von fertigen Produkten beziehen lassen. Liegt es vor, wird es ebenfalls die Dienstleistungsprozesse und damit auch einzelne Komponenten (Faktoren) des Dienstleistungsprozesses betreffen können. Es dürfte konzeptionell schwer fallen, das multioptionale Konsumentenverhalten nur auf der Makroperspektive der Produktebene gelten zu lassen und die Dienstleistung in ihrer Prozessdimension davon auszunehmen.<sup>3</sup>

So ist im Weiteren damit zu rechnen, dass der hybride und multioptionale Gast als externer Faktor eines Dienstleistungsprozesses sich in diesem ebenfalls multioptional verhält, genauso wie in der Makroperspektive der touristischen Wertschöpfung. Durch die Bevorzugung mancher Faktoren würden innerhalb der Faktorenkombination der Dienstleistung Störungen entstehen können, die Auswirkung auf das Dienstleistungsergebnis haben. Denn der hybride Gast könnte selbst wiederum seinen unsteten Eigenschaften unterworfen sein. Das von ihm mitproduzierte Dienstleistungsergeb-

nis könnte ihm beispielsweise nicht passen, da er möglicherweise spontan ein anderes Ergebnis bevorzugen würde.<sup>4</sup>

Der hybride und multioptionale Nachfrager ist ein wichtiger Indikator der sich derzeit vollziehenden Veränderung im Konsumentenverhalten und der Modelle, die dieses Konsumverhalten beschreiben. Der Begriff des hybriden und multioptionalen Nachfragers signalisiert ein Umdenken.<sup>5</sup> Die Allmachtsfantasie der einseitigen Lenkung der Nachfrager seitens der Unternehmen beginnt einer Einsicht Platz zu machen: Der König Kunde sitzt nicht mehr weltfremd und eingesperrt hinter den von den Anbietern errichteten Mauern seines Schlosses – er ist ein freier Mitbürger geworden. Er tauscht sich mit anderen ohne den Filter des „Hofstaates“ aus.

Die Zunahme der Transparenz der Märkte ermöglicht neuartige Orientierungsoptionen und führt zu neuen Erwartungen, zu neuen Ansprüchen, zu neuen Techniken und zu neuen Organisationsformen. Eine der wichtigen Organisationsformen ist die Community als zeitlich stabile und dynamische Interaktionsgemeinschaft. Eine der wichtigen Techniken ist die Suchmaschinentechnologie, die Wissenszugänge ebnet und Wissen vermehrt. Die Gäste werden sie nutzen. Beides wird nachfolgend ausgeführt.

---

<sup>3</sup> Das Modell der Multioptionalität ist letztendlich ein Eingeständnis, dass die Anbieter-Nachfrager Relationen sich verändert haben. Der Nachfrager handelt autonom und nicht nur im Einflussbereich der Anbieter.

<sup>4</sup> Der hybride multioptionale Konsument ist als Modell nicht nur für den Tourismus problematisch- er ist es auch für Teilbereiche der Dienstleistungstheorie.

<sup>5</sup> Vgl. N. Stehr, S. 138 ff

## 1.2. Neue Zugänge: die Macht der Suchdienste

Neben den ungeheuren Einflüssen auf die Aufmerksamkeitsökonomie und die Struktur des heutigen Wissens haben Suchmaschinen auch ganz „banale“ Veränderungen geschaffen, die das direkte Verhalten ihrer Nutzer betreffen: Sie ermöglichen einen direkten Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern und haben damit den Business-to-Customer-Bezug entscheidend verändert.

Noch läuft die heutige Verbindung zwischen den Nachfragern und den Anbietern im Tourismus weitgehend über die traditionellen Marktzugänge touristischer Intermediäre. Es handelt sich dabei hauptsächlich um die GDS - Anbieter, Veranstalter und Reisebüros. Gleichzeitig entwickeln sich mit großer Dynamik auch andere Optionen, die man allerdings schlecht als Kanäle bezeichnen kann: Die elektronischen Suchdienste versetzen den Verbraucher vermehrt in die Lage, eigene Transaktionen zu tätigen. Damit entsteht eine neue Dynamik. Die enorme Steigerung der Informationsqualität der Suchdienste<sup>6</sup> stößt auf die immer größere Bereitschaft der Anbieter, die Suchdienste auch zur Anbahnung von Geschäften zu nutzen. Der Weg führt dabei über die Suchergebnisse zur Website eines Anbieters. Diese

Wird die informationale Suche genutzt, um sich ein Bild eines möglichen Reiseziels zu machen, so übernimmt die transaktionale Suche inzwischen wichtige vertriebliche Funktionen für die Anbieter. Sie verbindet Information über Destinationen mit den entsprechenden touristischen Akteuren und bietet die Möglichkeit der direkten Verbindung zu Nachfragern.

ist dann mit Anfrage- oder Buchungsoptionen verbunden. Zum anderen führt der Weg auch über mit Web Sites verlinkte Werbung, die hinsichtlich der Anwenderintentionen optimal platziert werden kann.

Bei der Nutzung von Suchmaschinen lassen sich prinzipiell drei Nutzerverhalten unterscheiden.<sup>7</sup> Die **navigationale Suche** spiegelt die Intention des Nutzers der bereits über eine genaue Vorstellung bezüglich einer Information verfügt und lediglich zur Vervollständigung dieser Information (etwa die Rechtschreibung einer Domain) die Suchmaschine benutzt.

---

<sup>6</sup> Spezialsuchmaschinen etc.

<sup>7</sup> Vgl. Felix Müller-Wienbergen 2006, in Lothar Grog, Gottfried Vossen 2006

Die **informationale Suche** dient der Recherche von themenbezogenen Informationen zu bestimmten Sachverhalten. Die **transaktionale Suche** fasst alle anderen Verhaltensweisen zusammen, bei denen die Intention des Suchenden über den Bezug von Information hinausgeht.

Bezüglich Tourismus und Reisen kommen letztgenannte Nutzerverhalten am häufigsten vor. Wird die informationale Suche genutzt, um sich ein Bild eines möglichen Reiseziels zu machen, so übernimmt die transaktionale Suche inzwischen wichtige vertriebliche Funktionen für die Anbieter. Sie verbindet die Informationen über eine Destination mit den entsprechenden touristischen Akteuren und bietet die Möglichkeit der direkten Verbindung zu den Anbietern. Da die Nachfrager inzwischen gewohnt sind, Transaktionen im Internet vorzunehmen, wird diese Möglichkeit zunehmend genutzt. Damit sind die Suchmaschinen nicht mehr nur Problemlöser bei Informationsunsicherheiten oder Informationsdefiziten, sondern sie erweitern ihre Funktionen und ermöglichen und unterstützen geschäftliche Transaktionen, ohne jedoch den Intermediären zugerechnet werden zu können.

Die Annäherung von gemeinnützigen Unternehmen an den gewerblichen Markt muss deshalb nicht über den direkten Wettbewerb innerhalb intermediärer Strukturen verlaufen. Nur wenige Intermediäre der Tourismusbranche präsentieren gewerbliche und gemeinnützige Anbieter zusammen als Wettbewerber, die Suchmaschinen differenzieren jedoch nicht zwischen gemeinnützigen und gewerblichen Anbietern.

### *Exkurs: Key Words als Indikatoren*

Die Ergebnislisten der Suche werden von den Intentionen der Nachfrager gesteuert, da der Suchalgorithmus dem Anbieter nicht offen zugänglich ist und damit nur wenig beeinflusst werden kann.<sup>8</sup> Zum anderen ist es das Ziel des Suchalgorithmus, die Intention des Nachfragers im Suchergebnis optimal abzubilden und diesbezüglich den größtmöglichen Nutzen zu generieren.

Die Suche selbst beruht auf Metadaten, die den Usern sowie den Suchagenten (Suchprogramme) die Identifikation relevanter Informationen ermöglichen. Nur kleine Bereiche dieser wichtigen Metadaten<sup>9</sup> können von Nutzern selbst erzeugt werden, der wichtigste Bereich hierbei betrifft die Key Words. Sie bestehen aus von den Nutzern frei wählbaren Begriffen, die sich auf das jeweilige Produkt beziehen und mit denen der angebotene Inhalt einer Website verschlagwortet wird.

Mit den Key Words versucht ein Anbieter den Nachfrager in seiner Suchintention direkt anzusprechen. Die Key Words sind damit die Vorwegnahme der Suchintentionen der Nachfrager und für die Vermarktungsintention des Anbieters aufschlussreich.

Bei einer stichprobenartigen Untersuchung der Key Words wurden die von gemeinnützigen Anbietern und Hotels auf Ähnlichkeiten und Differenzen untersucht. Dabei war zu beobachten, dass bei professionell erscheinenden Seiten, nach der Bereinigung um Destinationsbezeichnungen und um individuelle Objektcharakteristika eine weitgehende Übereinstimmung

---

<sup>8</sup> Lediglich der Bereich der Werbung kann vom Anbieter gesteuert werden, dies jedoch aus Marketingsicht nahezu optimal.

<sup>9</sup> Die Metadaten befinden sich im Quelltext einer jeden Website.

Key Words beider Bereiche bestand. Dieser Sachverhalt ist insofern nicht verwunderlich, da zunehmend spezialisierte Dienstleistungsunternehmen Erstellung, Betreuung und Suchmaschinenmarketing übernehmen und mit einer professionellen Verschlagwortung die bisherigen Grenzen zwischen gemeinnützigen und gewerblichen Anbietern aufheben.

Mit der fortschreitenden Professionalisierung der Internetpräsenzen werden die Produkte beider Sektoren unter dem Fokus der auf Suchmaschinen gestützten informationalen und transaktionalen Suche<sup>10</sup> ähnlicher, sind damit gleichermaßen im Netz präsent und können von der wachsenden Bedeutung der Suchdienste profitieren.

### 1.3. Neue Gemeinschaften: Communities

Deutschland ist ein Land des Gemeinsinns. Engagement steht in Deutschland hoch im Kurs und ist mit einem allgemein geteilten positiven Image verknüpft. Die Zahlen sprechen für sich: An der aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft in der Gemeinschaft mit anderen beteiligt, wurden im Freiwilligen Survey der Bundesregierung in 2004 rund 36,0% der Bevölkerung ab 14 Jahren aufgeführt. Im Vergleich zur Vorgängerstudie (1999) stieg das Engagementpotential um zwei Prozentpunkte an. Die Engagementbereiche waren mit 11,0% Sport und Bewegung, mit 7,0% Schule und Kindergarten, mit 6,0% Kirche und Religion und mit der stärksten Zunahme das Engagement im sozialen Bereich mit 5,5%. Insofern nimmt es nicht wunder, wenn 37,0% der Bevölkerung auch die Möglichkeiten des Social Webs nutzen und entsprechenden Communities angehören.<sup>11</sup> Der Anglizismus „Community“ bedeutet übersetzt Gemeinschaft. Gemeinschaften definieren sich üblicherweise über soziale und über emotionale Bindungskräfte, die von den sich der Gemeinschaft zugehörig fühlenden Individuen geteilt werden.

Der Begriff der Community wurde insbesondere durch mit dem Web 2.0 verbundene Entwicklungen populär. In den Communities

findet ein internetbasierter und organisierter Informationsaustausch innerhalb eines sich dynamisch erweiternden Personenkreises statt. Das Motiv der Teilnehmer ist die aktive Teilhabe an einer sozial geteilten Welt, deren inhaltliche Themen höchst unterschiedlich sein können. Linking value, also der Wert, die Menschen untereinander kommunikativ zu vernetzen, liegt den Communities als tragendes Motiv zugrunde.

Web-Communities sind inhaltlich schlecht zu klassifizieren, eine saubere konzeptionelle Aufteilung ist hinsichtlich der Steuerung jedoch problemlos möglich. Communities lassen sich unter diesem Aspekt von zwei gegensätzlichen Enden her thematisieren: Einmal als Struktur, die von Unternehmen Top-Down organisiert und entlang der Interessen des Unternehmens geführt wird und einmal als maximal unabhängige Struktur, dem Idealtypen des freien Internets, die sich jedoch in die Unternehmenssphäre hineinbewegen kann.<sup>12</sup>

Aus der Top-Down Perspektive der Unternehmen sind Communities Gemeinschaften, die über die interaktive Vernetzung der Mitglieder Nutzen für das Unternehmen stiften und vom Unternehmen mittels eines Managementpro-

---

<sup>10</sup> Die damit verbundenen Einbeziehungen von professionellen Dienstleistungsunternehmen ebnen die semantisch kaum möglichen Unterschiede weiter ein.

<sup>11</sup> Laut Forschungswerk GmbH in Nürnberg wurde 2009 bei einer Befragung festgestellt, dass 37,0% der Internetnutzer Mitglieder in einer Sozialen Community sind.

<sup>12</sup> Facebook ist hier ein Beispiel. Eine ursprünglich frei konzipierte Entwicklung, die über den Erfolg zum Geschäftsmodell wurde.

zesses geführt werden können. Dieser kann autoritär sein, demokratisch oder nur mit minimalen Eingriffen erfolgen.<sup>13</sup> Das Social Web wird damit als ein Marketinginstrument des Unternehmens verstanden,<sup>14</sup> mit dem die Anbieter eine enge Bindungen der Nachfrager an sich und ihre Produkte herstellen können. Im Rahmen eines kontrollierten Informationsaustauschs zwischen Anbieter und Nachfrager wird es mithilfe der Community möglich, die Unterstützung der Nachfrager bei der Weiterentwicklung von Produkten (etwa bei der Software) oder bei der Verbreitung des emotionalen Inhalts von Marken<sup>15</sup> zu gewinnen.

Im Prinzip erzeugen Gemeinschaften ihre Bindungen innerhalb von kombinierten Werte- und Wissenssystemen. Die Wissenssysteme der Communities sind Wissenspools, die den Overflow der vom Einzelnen nicht mehr fassbare Wissensbestände<sup>16</sup> durch eine Auswahl innerhalb von Gemeinschaften beschränken. Communities organisieren Deutungsgemeinschaften und entlasten damit oftmals ihre Mitglieder im Rahmen eines gemeinsam geteilten Wissensniveaus,<sup>17</sup> sie begrenzen die informationelle Kontingenz. In diesem Zusammenhang wächst die Bedeutung von Communities analog zu der Ausdehnung des verfügbaren Informationsvolumens, der Ausdehnung der Waren- und Markenwelten sowie der Dienstleistungen.

Das Wertesystem wiederum erfordert, dass die für die Community relevanten Werte als Grundlage der Beziehung von allen Stakeholdern geteilt und weiterentwickelt werden. Hier ist der Dritte Sektor der Non Profit orientierten Unternehmen schon immer positioniert. Die offline organisierten

Benötigen die aus der Unternehmenssphäre stammenden Communities den konstanten Input ihrer Unternehmen und scheitern gelegentlich, so haben es die Communities des Dritten Sektors leichter: Sie bündeln bereits vorhandene Werte und Werthaltungen, vernetzen sie interaktiv und schaffen neben attraktiven Kontaktplattformen mit Gleichgesinnten durch Vergemeinschaftung etwas Ähnliches wie Markenstrukturen.

Wertegemeinschaften können die Möglichkeiten des Sozial Webs und deren Dynamik zur horizontalen Verbreiterung der Gemeinschaft leicht adaptieren. Sie stoßen auf ein großes Potential an engagierten Personen und können zusätzlich ein weit gespanntes Leistungspotential mit einbringen.

Benötigen die Communitys der Unternehmenssphäre den konstanten Input ihrer Un-

<sup>13</sup> Vgl. H.Kaul in H. Kaul, C Steinmann 2008 S 63 ff.

<sup>14</sup> Die Überbewertung der Unternehmensperspektive ist oftmals ein Trugschluss – viele Social Web Anwendungen entwickeln sich aus unternehmenskritischen Positionen.

<sup>15</sup> Durch die ungeheuerere Vielfalt des Markengeschehens werden Kommunikation und Emotion immer wichtiger – und immer kostenintensiver bei der Implementierung beim Verbraucher.

<sup>16</sup> Vgl. G. Schulz 2005, S. 268 ff.

<sup>17</sup> Bei einer Buchsuche bei Amazon werden Bücher empfohlen, die andere Käufer ebenfalls gekauft haben. Damit wird Kontingenz reduziert: Aus dem Pool aller thematisch möglichen Bücher werden vier bis fünf Bücher empfohlen und angeboten.

ternehmen und scheitern gelegentlich,<sup>18</sup> so haben es die Communities der gemeinnützigen Anbieter leichter: Sie bündeln bereits vorhandene Werte, vernetzen Werthaltungen interaktiv<sup>19</sup> und schaffen neben attraktiven Kontaktplattformen für Gleichgesinnte durch Vergemeinschaftung eine fast markenähnliche Identität.<sup>20</sup> Diese verbindet sich mit den passenden Produkten und Angeboten zu denen auch touristische Leistungen

gehören. Im Rahmen der internetbasierten Interaktionen können wertorientierte Communities zu starken vertrieblichen Unterstützern für Anbieter touristischer Leistungen aus dem Dritten Sektor werden. Gegenüber den bisherigen Formen der interpersonellen Kommunikation erlaubt die neue Form der Interaktion einen wesentlich höheren Grad an Vernetzung, deren Reichweite nahezu unbeschränkt ist.

#### 1.4. Neue Wettbewerber: Gemeinnützige Anbieter

Günstig ist, was sich im direkten Vergleich von Anbietern oder von Produkten als das preiswertere Produkt herausstellt – oder das, was vom Nachfrager als günstiges Produkt empfunden wird. Die Preisempfindung beruht nicht nur auf einem rationalen Kosten/Nutzen-Kalkül sondern auch auf Eigenschaften, die den praktischen Nutzen ergänzen. Günstige Preise können insofern durchaus im Raum des subjektiven Empfindens eines Nachfragers angesiedelt sein.

Als günstig gelten die von gemeinnützigen Anbietern angebotenen Leistungen, da sie insbesondere mit dem Begriff der Gemeinnützigkeit verbunden sind und damit glaubhaft die Gewinnerzielungsabsicht als bedeutendstes Handlungsziel des Anbietenden in Abrede stellen.<sup>21</sup> Zudem wird den gemeinnützigen Anbietern eine Ausrichtung hinsichtlich wirkungsorientierter Ziele unterstellt. Der Umgang mit Kundenbedürfnissen wird üblicherweise bei den gemeinnützigen Anbietern anders eingeschätzt: Wird bei den ressourcenorientierten Zielsetzungen der gewerblichen Anbieter die Gewinnerzielungsabsicht als wichtigstes Handlungsmotiv angenommen, unterstellt

Als günstig gelten (...) die von gemeinnützigen Anbietern angebotenen Leistungen, da sie mit dem Begriff der Gemeinnützigkeit verbunden sind und damit glaubhaft die Gewinnerzielungsabsicht des Anbietenden in Abrede stellen.

man den gemeinnützigen Anbietern andere Handlungsmotive. So profitieren die gemeinnützigen Anbieter in hohem Maße von einer Veränderung des Marktverhaltens, das sich mit einer moralischen Orientierung der Märkte beschreiben lässt. Es führt vermehrt dazu, dass nicht nur die Produktwelt, sondern das unternehmerische Handeln der jeweiligen Unternehmen hinsichtlich Ressourcenorientierung, Umgang mit Mitarbeitern, Führung und Füh-

---

<sup>18</sup> Der Energieversorger Eon mit „ich bin on“

<sup>19</sup> Die Community des DJH: Youpodia.com

<sup>20</sup> C. Totz 2005, S57 ff.

<sup>21</sup> D. Rossmann 2001 S 35 ff.

rungsstil bei der Kaufentscheidung der Nachfrager eine Rolle spielen. Hier sind die gemeinnützigen Unternehmen per se glaubwürdiger, da neben der Dienstleistungsfunktion noch die Gemeinwohlfunktion zur Kernkompetenz gehört. Zudem sind viele der gemeinnützigen Anbieter in wohlfahrtlichen und konfessionellen Verbänden integriert und verfügen über ausgeprägte Netzwerke, die mit der jeweiligen Werteorientierung eng verbunden sind.<sup>22</sup>

Transparente und preisorientierte Märkte sowie das zunehmend hybride Verhalten und die entsprechenden wettbewerbsneutralen Buchungsmöglichkeiten über die Suchmaschinen ermöglichen den Nachfragern, ihre Beherbergungsobjekte nach eigenen Regeln zu suchen. Sie können dies inzwischen durch die Suchtechnologien weitgehend zugangsneutral hinsichtlich traditioneller Vermarktungskanäle und sind über Inhalt und Bedingungen der Angebote sowie das Verhalten der Anbie-

ter hinsichtlich Leistung, Umwelt und sozialem Verhalten besser informiert als je zuvor. Zudem vernetzen sich die Gemeinschaften zunehmend im interaktiven Web, zumal wenn ein gemeinsames Wertegerüst die Ausbreitung der Botschaften trägt.

Insofern ist das Marktvolumen, das neben dem originären touristischen Angebot als „gemeinnützige Reserve“ des preisgünstigen Tourismus zur Verfügung steht wichtig für die Beherbergungswirtschaft und sollte wegen der Transparenz der Märkte sowie wegen des zunehmend hybriden Kundenverhaltens durchaus ernst genommen werden, denn neben guten Preisen bieten die gemeinnützigen Anbieter das Image einer nachhaltigen Werteorientierung.

### **Fazit**

*Die beruhigende Annahme, Märkte seien sauberlich aufteilbar und könnten als stabile Segmente in die Zukunft fortgeschrieben werden, wird in dieser pauschalen Form nicht zu halten sein, auch wenn in der Hotelwirtschaft vielerorts noch so gedacht wird. Die Bestimmungsmacht der Unternehmen über den Nachfrager sinkt – nichts anderes besagt der Begriff des hybriden Kunden. In den preiswerten Märkten der Beherbergungswirtschaft kann damit gerechnet werden, dass hybride Kunden andere Verhaltensweisen an den Tag legen werden und bisher wenig allgemein erschlossene touristische Anbieter in den Fokus nehmen: die als gemeinnützig bezeichneten Unternehmen, deren Bettenanzahl ganz sicher keine vernachlässigbare Größe auf dem touristischen Markt darstellt. Die Markttransparenz nimmt zu – damit auch der Überblick über Angebote, Preise, Leistungen und Orientierungen. Gerade letztere werden zukünftig zu wichtigen Kriterien von Kaufentscheidungen. Durch die Senkung von Teilnahmebarrieren internetgestützter Gemeinschaften bekommen deren Vernetzungspotentiale immer mehr Geltung und transportieren vermehrt die Kombination von Produkt und Haltung in den Markt.*

---

<sup>22</sup> Diakonie und Caritas können etwa 1 Mio. Ehrenamtliche zugeordnet werden, dem DRK ca. 400.000 Ehrenamtliche.



# 2. Neue Potentiale

## 2.1. Grundlagen für die Recherche, Auswahlkriterien:

Die folgende Recherche umfasst alle nach im Folgenden definierten Kriterien, im Internet aufzufindenden gemeinnützigen und sonstigen jugendtouristischen Betriebe in Deutschland. Es wurden die auf verschiedenen Internetseiten veröffentlichten Bettenzahlen zugrunde gelegt, als Mindestbettenanzahl wurden 50 Betten festgelegt. In einigen Fällen wurden die Bettenzahlen anhand der veröffentlichten Zimmeranzahlen und -größen angenähert. Als allgemeine Prämisse gilt, dass die im Internet veröffentlichten Daten zugrunde gelegt wurden. Die Gemeinnützigkeit wurde anhand der Trägerschaften der Objekte festgestellt.

Im Bereich der Gemeinnützigkeit wurden Objekte in folgenden Kategorien recherchiert:

- Jugendtouristische Anbieter
- Familientouristische Anbieter
- Tagungstouristische Anbieter

Die folgende Tabelle zeigt im Groben die Abgrenzung zwischen den drei gewählten Kategorien. Die ausgewählten Objekte wurden zunächst auf die Zimmergrößen überprüft

und entsprechend der Angaben zugeordnet. Da diese Abgrenzung jedoch nicht immer zu einer eindeutigen Zuordnung führt, wurde im Zweifel definitiv nach den inhaltlichen Angaben im Internet entschieden. Auch die inhaltlichen Kriterien sind der Tabelle zu entnehmen. Eine detailliertere Ausführung folgt zu jeder der Kategorien.

	Jugend	Familie	Tagung
<b>min. Bettenzahl</b>	> 4	> 3	< 3
<b>Inhaltliche Kriterien (Alternativkriterien)</b>	Klassenfahrten	Kinderbetreuung	Seminare
	Ferienlager	Freizeitangebot	Kurse
	Jugend	für Kinder	Tagungspauschale

**Tabelle 1:** Auswahlkriterien: Segment und Bettenanzahl pro Zimmer, DICON 2009

Ein besonderes Augenmerk wurde des Weiteren auf den gesamten jugendtouristischen Bereich Deutschlands gelegt. Aus diesem Grund wurden ebenfalls alle gewerblichen jugendtouristischen Anbieter ausfindig gemacht. Im Folgenden werden die für die Kategorien zugrunde gelegten Merkmale näher erläutert.

## 2.2. Gemeinnützige Jugendanbieter

Berücksichtigt wurden alle Objekte die mindestens 3-Bett-Zimmer anbieten und das Reisen ohne Erziehungsberechtigte ermöglichen. Diese Voraussetzung wurde dergestalt abgegrenzt, dass auf der Homepage des Anbieters oder einer anderen Informations-Webseite entweder Jugendreisen (wie z.B. Ferienlager) oder die Möglichkeit einer Klassen- bzw. KiTa-Fahrt angeboten wurde.

Für die Recherche des Bettenvolumens im gemeinnützigen Jugendtourismusbereich wurde in erster Linie das Internetportal Gruppenfahrten.com zu Rate gezogen. Es stellt eine Plattform mit ca. 7.500 eingetragenen Objekten und

damit eine umfassende Grundgesamtheit dar.

Ausgenommen wurden

- Sämtliche gewerbliche Betriebe (z.B. Hotels, Ferienparks) und
- sonstige Betriebe, die keine Betten, sondern nur Schlafplätze anbieten (z.B. Segelschiffe, Camping- und Zeltplätze, Schützenhallen, Heuhotels,...)

Eine Vervollständigung erfolgte durch weitere den Merkmalen entsprechende Objekte der Grukid-Datenbank. Nicht berücksichtigt wurden die Objekte des Deutschen Jugendherbergswerks.

## 2.3. Gemeinnützige Familienbeherbergung

Grundsätzlich können alle Jugendbeherbergungsbetriebe auch als Familienbeherbergungsbetriebe angesehen werden. Einige der Anbieter haben sich jedoch vornehmlich auf Familien spezialisiert. Zu den familienzuspezifischen Objekten wurden nur diejenigen Objekte gezählt, die insbesondere auf ihrer Homepage (oder im Zweifelsfall in Einträgen der bereits erwähnten Portale) weder Jugend-

reiseangebote noch Klassenfahrten bewerben. Außerdem bieten familienzuspezifische Objekte Zimmer mit mindestens 3 Betten an und haben ein Kinderbetreuungs- bzw. Beschäftigungsangebot. Zur Vervollständigung wurden in diesem Bereich insbesondere Objekte der Broschüre „Urlaub mit der Familie“<sup>23</sup> der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienerholung untersucht.

## 2.4. Gemeinnützige Tagungsobjekte

Die Kennzeichen der Tagungsstätten sind zum einen das Vorhandensein von Gruppenräumen, zum anderen, um eine Abgrenzung zum Familiensegment zu erhalten, das Angebot von ausschließlich Einzel- und Doppelzimmern. Objekte, die explizit eine Aufbettung für Familien und ein Freizeitangebot für Kinder anbieten, wurden trotz Zimmern mit weniger als 3 Betten in das Familiensegment eingeordnet. Umgekehrt wurden einige Tagungsobjekte, die wenige größere Zimmer anbieten, eben-

falls in der Kategorie belassen, wenn auf der Homepage ein eindeutig dem Bildungs- und Tagungsbereich für Erwachsene zuordenbares Angebot zu finden war. Dieses Angebot kann ein Kurs-, Seminar- oder Aus- und Weiterbildungsprogramm darstellen oder auch das Angebot einer Pauschale für die Nutzung der Tagungskapazitäten. Wie bereits einleitend erklärt, wurde im Zweifelsfall bezüglich der Zimmergrößen immer nach inhaltlichen Aspekten der Objekte entschieden.

<sup>23</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft Familienerholung: Urlaub mit der Familie, 2009/010.

## 2.5. Gewerbliche Jugendreiseanbieter

Nach Ermittlung der jeweiligen Rechtsformen und ggf. der Trägerschaften wurden die privaten von den gemeinnützigen Jugendbeherbergungsanbietern unterschieden. Alle der Definition nach dem Jugendtourismus zuzuordnenden gewerblichen Betriebe aus der Recherche der gemeinnützigen Volumina, wurden in dieser Kategorie aufgeführt. Zur Vervollständigung der gewerblichen jugendtouristischen Anbieter, insbesondere für die

junge Beherbergungsform der Hostels, wurde in folgenden Bereichen weitergehend recherchiert:

- Hostelobjekte auf den zwei gängigsten Hostelplattformen (Hostelworld und hostels.com)
- Hostelobjekte aus der Datenbank der DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH

## 2.6. Ergebnisse aller gemeinnützigen Betriebe

In der folgenden Tabelle sind die Gesamtzahlen für Betten und Betriebe im gemeinnützigen Bereich in den drei Kategorien Jugend, Familie und Tagung veranschaulicht. Für das gesamte Bundesgebiet ergibt sich den im Vorwort erläuterten Prämissen folgend eine Gesamtzahl von 1.633 Betrieben mit 194.229 Betten.

Eine Betrachtung der Gesamtbettenzahlen ergibt, dass 76,2% auf den Jugendbereich, 8,1% auf den Familienbereich und 15,6 % der Betten auf den Tagungsbereich entfallen. Der geringe Anteil der familientouristischen Betten ist lediglich aussagekräftig unter Beachtung der Tatsache, dass auch alle Jugendobjekte für Familien geeignet sind. Wie beschrieben unternehmen diese Objekte nur keine diesbezüglichen werblichen Anstrengungen. Das heißt, dass 7,2% der Betriebe sich ausschließlich auf Familien spezialisiert haben.

Die durchschnittliche Bettenzahl gibt Aufschluss über die durchschnittliche Größe der Betriebe in den jeweiligen Segmenten. Im Familienbereich liegt diese Zahl bei rund 130 Betten je Betrieb, Jugend- und Tagungsbereich weisen mit rund 120 Betten je Betrieb tendenziell kleinere Betriebe auf.

	Objekte	Anteil	Betten	Anteil	Bettenanzahl (Ø)
<b>Jugend</b>	1.265	77,5 %	148.114	76,2 %	117
<b>Familie</b>	118	7,2 %	15.786	8,1 %	134
<b>Tagung</b>	250	15,3 %	30.399	15,6 %	122
<b>Gesamt</b>	<b>1.633</b>	<b>100 %</b>	<b>194.299</b>	<b>100 %</b>	<b>124</b>

**Tabelle 2:** Objekte und Betten aller untersuchten gemeinnützigen Betriebe, DICON 2009

## 2.7. Unterscheidungen der Betriebe nach Rechtsformen

Die insgesamt gezählten 1.633 gemeinnützigen Betriebe wurden im Anschluss nach der Rechtsform ihrer Trägerschaften geordnet.

Es wurden fünf Rechtsformen unterschieden:

- Der eingetragene Verein bzw. Verband (e.V.),
- die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH),
- die Stiftung und die Anstalt des öffentlichen Rechts (A.d.ö.R.)
- die Körperschaft des öffentlichen Rechts (K.d.ö.R.)

Der eingetragene Verein e.V. wird in diesem Fall mit dem Idealverein gleichgesetzt. Diese sind „mit ideellem Zweck, nicht auf wirtschaftliche Betätigung und damit Gewinnerzielung ausgerichtet.“<sup>24</sup> Diese Annahme wird auf die Definition der gemeinnützigen Zwecke aus dem Vereinsrecht gegründet. Dem Leitfaden zum Vereinsrecht vom Bundesministerium der Justiz ist zu entnehmen, dass Zwecke, die entweder „die Allgemeinheit [auf] materiellem, geistigen und sittlichen Gebiet selbstlos fördern“<sup>25</sup> (dazu zählen z.B. Bildung und Erziehung, Jugendhilfe, Sport), „in mildtätiger Weise hilfsbedürftige oder einkommensschwache Personen selbstlos unterstützen“<sup>26</sup> oder „mit kirchlicher Tätigkeit die Religionsgemeinschaften öffentlichen Rechts selbstlos fördern wollen“<sup>27</sup> als gemeinnützig gelten. Diese und weitere Aussagen des Vereinsrechts reichen aus, um die Gemeinnützigkeit sowohl für die Jugend- und Familienbeherbergung als auch für die, zumeist konfessionellen,<sup>28</sup> Tagungsobjekte anzunehmen.

Die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) unterscheidet sich in ihren Eigenschaften nur sehr wenig von denen des Idealvereins. Sie eignet sich jedoch besonders gut für die Ausgliederung einzelner Wirtschaftsbereiche aus einem Verein, da die Mitglieder kein Mitspracherecht haben, die Vertretung der Gesellschaft durch Geschäftsführung und nicht die Gesellschafterversammlung stattfindet, die Haftung auf die Stammeinlage begrenzt ist und die Geschäftstätigkeit durch eine feste Geschäftsführung gesichert wird. Außerdem ist die gGmbH im Gegensatz zum e.V. ein Vollkaufmann und unterliegt somit der Buchführungs- und Bilanzierungspflicht.

Das deutsche Recht hält eine Vielfalt verschiedener Stiftungsarten bereit, die in dieser Erhebung alle unter einen Oberbegriff geordnet wurden. Häufigste aufgetretene Formen waren sowohl die Stiftungen bürgerlichen, als auch die öffentlichen Rechts. Eine Stiftung öffentlichen Rechts verfolgt Zwecke, die von besonderem öffentlichem Interesse sind. Sie wird durch einen staatlichen Stiftungsakt gegründet und zeichnet sich durch die selbstlose Förderung der Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet aus. Eine Gemeinnützigkeit kann deshalb angenommen werden. Sowohl gemeinnützige, kirchliche als auch öffentliche Stiftungen können Stiftungen bürgerlichen Rechts sein. Es wird für alle Objekte mit einer Stiftung als Trägerschaft, auch aufgrund der vorhergehenden Erläuterungen zum Vereinsrecht, pauschal von deren Gemeinnützigkeit ausgegangen. (Die Definitionen für Stiftungsarten wurden der Internetseite des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen entnommen).<sup>29</sup>

<sup>24</sup> Leitfaden zum Vereinsrecht vom Bundesministerium der Justiz

<sup>25</sup> Ebenda

<sup>26</sup> Ebenda

<sup>27</sup> Ebenda

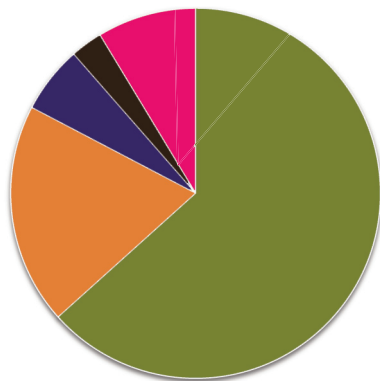
<sup>28</sup> Siehe hierzu nächster Abschnitt.

<sup>29</sup> Internetauftritt unter: [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

Eine Anstalt des öffentlichen Rechts (A.d.ö.R.) ist eine Rechtsform, die eine rechtliche Selbstständigkeit öffentlicher Einrichtungen schaffen, dabei aber eine Privatisierung vermeiden soll. Träger sind Kommunen oder andere staatliche Organe. Zu den öffentlich-relevanten Anstalten, denen diese Rechtsform gegeben wird gehören in erster Linie Schulen und Universitäten aber auch Studentenwerke.

Körperschaften des öffentlichen Rechts (K.d.ö.R.) haben im Gegensatz zu den Anstalten öffentlichen Rechts Mitglieder. Sie sind öffentlich-rechtlich organisiert und mit ebensolchen Rechten ausgestattet: Sie können z.B. Gebühren erheben. Gebietskörperschaften sind K.d.ö.R., dazu zählen Bund, Länder, Gemeinden, Landkreise, Städte, etc. Neben Zwecken der staatlichen Selbstverwaltung gibt es aber auch staatsferne Körperschaften öffentlichen Rechts, z.B. kirchliche. Dazu gehören in erster Linie Landeskirchen, Gemeinden und Bistümer.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verteilung der gesamten gemeinnützigen Betten nach ihrer Rechtsform.



- 2,8 % = Stiftung**
- 8,7 % = gGmbH**
- 63,6 % = e. V.**
- 19,4 % = K. d. ö. R.**
- 5,5 % = A. d. ö. R.**

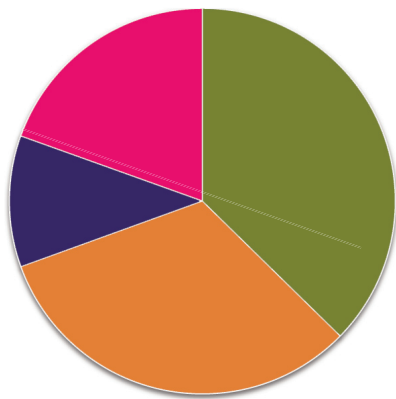
Abb. 1: Anzahl der gemeinnützigen Betriebe nach Rechtsform

Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, sind weit mehr als die Hälfte – nämlich 63,6% der Trägerschaften – als eingetragener Verein organisiert. Dies betrifft eine Gesamtzahl von 1.076 Betrieben mit 123.543 Betten. Einen weiteren größeren Anteil von 19,4% nehmen die Körperschaften des öffentlichen Rechts mit 404 Betrieben und 37.675 Betten ein. Drittgrößte Position mit noch 8,7% (16.937 Betten in 94 Betrieben) ist die Rechtsform der gGmbH. Auf die Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts entfällt ein Anteil von 5,5% und auf die der Stiftung ein Anteil von 2,8% der Gesamtbetten.

Anhand der Rechtsformen lässt sich nur bedingt eine genauere Definition der Trägerschaften ableiten. Vereine und Verbände können abgesehen von den für die Gemeinnützigkeit nötigen Zwecken verschiedene Interessen verfolgen. Das Gleiche gilt für gGmbHs und Stiftungen. Die A.d.ö.R.s können klar als staatliche Einrichtungen erkannt werden, die K.d.ö.R.s können sowohl staatlich als auch kirchlich getragen sein. Im Folgenden wurde darum eine weitere Differenzierung der Trägerschaften vorgenommen.

Die folgende Abbildung 2 zeigt die gesamten gemeinnützigen Betriebe und Betten unter einem anderen Gesichtspunkt nach der Art ihrer Trägerschaften angeordnet. Die Trägerschaften wurden ihrem Zweck nach in vier Kategorien unterteilt:

- Konfessionelle Trägerschaft
- Soziale Wohlfahrtsunternehmung
- Objektbezogene Förder-Trägerschaft
- Fiskalische Trägerschaft



- 19,5 % = Objektbezogen**
- 37,3 % = Soziale Wohlfahrt**
- 32,1 % = Konfessionell**
- 11,0 % = Fiskus**

**Abb. 2:** Anzahl der Betten im gemeinnützigen Bereich nach dem Zweck der Trägerschaft, DICON 2009

Zu den konfessionellen Trägern gehören sämtliche kirchlichen, freikirchlichen und sonstige religiösen Einrichtungen. Soziale Wohlfahrtsunternehmungen haben einen sozialen Auftrag und sollen ihren Mitgliedern und der Allgemeinheit dienen. Objektbezogene Förderunternehmungen dienen im Gegensatz dazu ausschließlich dem Objekt, dessen Betrieb und der Beschaffung der nötigen Finanzmittel. Sie gelten als gemeinnützig soweit das geförderte Objekt einem gemeinnützigen Zweck dient. Wie bereits erläutert kann bei den ausgewählten Einrichtungen davon ausgegangen werden.<sup>30</sup> Fiskalisch getragene Objekte sind diejenigen, die Staat oder Kommunen gehören.

Den größten Anteil aller gemeinnützigen Betten haben die Trägerschaften der sozialen

Wohlfahrt, die mit 72.497 Betten in 542 Betrieben 37,3% des Bettenangebotes darstellen. An zweiter Stelle folgen die konfessionellen Trägerschaften, die mit 62.422 Betten in 630 Betrieben 32,1% des gesamten Bettenvolumens stellen. Objektbezogene Förderinstitutionen tragen 325 Objekte mit 37.913 Betten (19,5%). Dem Fiskus gehören 136 Betriebe mit 11,0% aller Betten (21.467 Betten) an.

Die Zweitplatzierung der konfessionellen Trägerschaften trotz ist höherer Anzahl der Betriebe darauf zurück zu führen, dass es sich bei den Betrieben dieser Trägerschaften um tendenziell kleine Betriebe mit entsprechend weniger Betten pro Objekt handelt.

Der folgenden Tabelle sind die durchschnittlichen Bettenanzahlen der verschiedenen Trägerschaften zu entnehmen. Mit durchschnittlich 99 Betten pro Objekt sind die konfessionellen Objekte im Durchschnitt die kleinsten.

	Konfessionell	soziale Wohlfahrt	Objektbezogen	Fiskus	Gesamt
Bettenanzahl (Durchschnitt)	99	134	117	158	127

**Tabelle 3:** Durchschnittliche Anzahl der Betten im gemeinnützigen Bereich nach dem Zweck der Trägerschaft, DICON 2009

<sup>30</sup> Siehe rechtliche Definition der Gemeinnützigkeit §52 AO.

## 2.8. Detailbetrachtungen jugendtouristischer Betriebe

Für den jugendtouristischen Bereich wurden neben den gemeinnützigen Betrieben auch im gewerblichen Bereich recherchiert. Grundlage sind die bereits aufgeführten Definitionen. Die Gesamtzahlen für die Anzahl der Objekte und Betten sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Einzelunternehmung. Weiter kommen jedoch auch offene Handelsgesellschaften (OHG), Kommanditgesellschaften (KG) und eingetragene Kaufleute (e.K.) vor und auch die vermehrt auftretende moderne Misch-Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft (GmbH

	Objekte	Anteil in %	Betten	Anteil in %	Bettenanzahl (∅)
<b>gemeinnützig</b>	1.265	77,7	148.114	73,5	117
<b>gewerblich</b>	363	22,3	53.406	26,5	147
<b>Gesamt</b>	<b>1.628</b>	<b>100,0</b>	<b>201.520</b>	<b>100,0</b>	<b>132</b>

**Tabelle 4:** Anzahl der Betten im Bereich des Jugendtourismus, DICON 2009

Insgesamt ergibt sich eine Anzahl von rund 200.000 Betten in 1.628 Betrieben in ganz Deutschland. Die anteilige Zuordnung zeigt, dass 77,7%, also mehr als drei Viertel aller Objekte dem gemeinnützigen Bereich angehören. Bei den Betten ist der Anteil im gemeinnützigen Bereich mit 73,5% leicht geringer – Grund dafür ist, dass die gewerblichen Betriebe tendenziell über größere Bettenzahlen verfügen.

### 2.8.1. Gewerbliche jugendtouristische Betriebe

Um die Struktur der gewerblichen jugendtouristischen Betriebe besser abbilden zu können, wurde auch für diese eine Unterteilung nach Rechtsformen vorgenommen.

Es werden zwei Arten der Rechtsformen unterschieden, die Personen- und die Kapitalgesellschaften. Zu den Personengesellschaften zählen in erster Linie die Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und der

& Co. KG) ist oft anzutreffen. Bei den Kapitalgesellschaften überwiegt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), selten sind auch Trägerschaften als Aktiengesellschaft (AG) organisiert.

	Objekte	Anteil in %	Betten	Anteil in %	Bettenanzahl (∅)
<b>Personengesellschaft</b>	250	68,9	27.900	52,2	112
<b>Kapitalgesellschaft</b>	113	31,1	25.506	47,8	226
<b>Gesamt</b>	<b>363</b>	<b>100</b>	<b>53.406</b>	<b>100</b>	<b>169</b>

**Tabelle 5:** Anzahl der Objekte und Betten im gewerblichen Bereich des Jugendtourismus, DICON 2009

Der vorstehenden Tabelle sind die ermittelten Gesamtanzahlen der Betten und Betriebe im gewerblichen jugendtouristischen Bereich zu entnehmen. Die Gesamtzahl der Objekte von 363 setzt sich zu 68,9% aus Personengesellschaften und zu 31,1% aus Kapitalgesellschaften zusammen. Bei der Anzahl der Betten sieht diese Zusammensetzung etwas anders aus. Von insgesamt 53.406 Betten gehören 27.900 Betten (52,2%) zu als Personengesellschaft organisierten Betrieben, die restlichen 25.506 Betten (47,8%) entfallen auf den kapitalgesellschaftlich organisierten Bereich. Aus den ermittelten Prozentzahlen ergibt sich die Schlussfolgerung, dass es eine Vielzahl von kleinen personengesellschaftlich organisierten Betrieben mit wenigen Betten gibt. Auch die durchschnittliche Bettenanzahl macht Aussage darüber, dass die Betriebe der Rechtsformen der Kapitalgesellschaft im Durchschnitt rund doppelt so groß sind, wie die der Personengesellschaften.

### 2.8.2. Gemeinnützige jugendtouristische Betriebe

Im Bereich der gemeinnützigen Jugendbetriebe ist eine Detailbetrachtung hinsichtlich der Trägerschaften aufschlussreich. Die folgende Abbildung zeigt die Anteile der Betten nach den Zwecken der Trägerschaften. Die Ordnung erfolgt nach dem beschriebenen Schema.

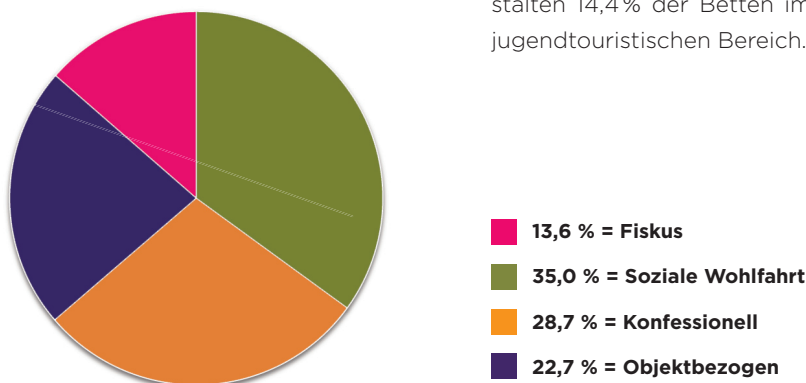


Abb. 3: Anteil gemeinnütziger Betten nach dem Zweck ihrer Trägerschaft, DICON 2009

Die Trägerschaften im gemeinnützigen jugendtouristischen Bereich sind relativ ausgeglichen verteilt. Den größten Anteil von 35,0% haben auch hier die Trägerschaften der sozialen Wohlfahrt. Einige große Anbieter sind zum Beispiel die Naturfreunde, die Arbeiterwohlfahrt und verschiedene Gewerkschaften. Die Gewerkschaften als politischen Institutionen sehen ihr Engagement in diesen Bereich unter dem Aspekt der sozialen Wohlfahrtsgesinnung eingeordnet.

Im konfessionellen Bereich, der über 28,7% aller Betten verfügt, gibt es vielfältige Träger der Häuser: verschiedene Bistümer und Diözesen, aber auch der CVJM oder die Diakonie. Außerdem gibt es einige kleine konfessionelle Institutionen (freikirchliche Gemeinden), die in diesem Bereich tätig sind.

Über eine objektbezogene Förder-Trägerschaft verfügen rund 22,7% der Betten in den Betrieben. Wie bereits erläutert, handelt es sich dabei um ausschließlich objektbezogene Fördervereine, die für die Objektbewirtschaftung und die Beschaffung von Finanzmitteln verwendet werden. Bei diesen Objekten stellt sich immer auch die Frage nach deren Gemeinnützigkeit. Für den Jugendtourismus und unter Annahme der beschriebenen Rechtsformen kann diese jedoch angenommen werden.

Der Fiskus trägt durch Städte, Gemeinden und sonstige öffentliche Körperschaften und Anstalten 14,4% der Betten im gemeinnützigen jugendtouristischen Bereich.



## 2.9. Detailbetrachtungen familientouristischer Betriebe

Wie aus den Ausführungen zum familientouristischen Bereich der gemeinnützigen Anbieter hervorgeht, können alle jugendtouristischen Objekte prinzipiell auch als familientouristisch nutzbare Einrichtungen gelten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht deshalb die Verteilung der Betten beider Bereiche ebenfalls nach dem Zweck ihrer Trägerschaften.

Der Bereich der sozialen Wohlfahrt macht mit 35,8% der Betten der Jugend- und Familienbeherbergung die größte Trägerschaft aus. Die 6.847 Betten der auf Familien spezialisierten Objekte machen 11,7% der Gesamtzahl von 58.751 Betten aus. Nur auf die familientouristischen Betriebe bezogen haben die Trägerschaften der sozialen Wohlfahrt einen Anteil von 43,4% an den auf Familienbeherbergung spezialisierten Betten.

Zu den 42.555 Betten in 430 konfessionellen Jugendeinrichtungen kommen 7.599 Betten in 67 Familienobjekte hinzu. Nur auf die familientouristischen Betriebe bezogen haben die konfessionellen Trägerschaften einen Anteil von 48,1% an den auf Familienbeherbergung spezialisierten Betten. Im kumulierten Jugend- und Familienbereich machen die konfessionellen Trägerschaften 30,6% aus.

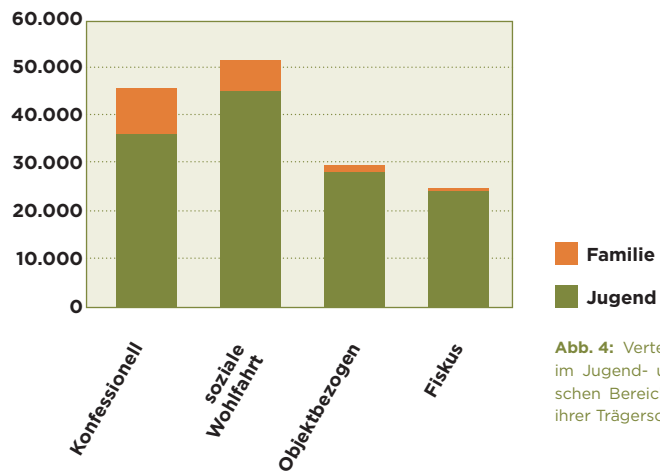


Abb. 4: Verteilung der Betriebe im Jugend- und familientouristischen Bereich nach dem Zweck ihrer Trägerschaft, DICON 2009

Auf objektbezogene und fiskalisch getragene Objekte entfallen insgesamt noch rund 4,0% der ausschließlich familientouristischen Betten. Gemeinsam mit den Betten des Jugendbereiches betrachtet wirkt die Verteilung jedoch etwas ausgeglichener zugunsten dieser beiden Trägerschaften: objektbezogene Trägerschaften machen 21,3% der Jugend- und Familienbeherbergung aus, die Trägerschaften des Fiskus 12,3%.

## 2.10. Detailbetrachtung tagungstouristischer Betriebe

Eine Detailbetrachtung im Bereich der tagungstouristischen gemeinnützigen Betriebe erscheint ebenfalls hinsichtlich der Trägerschaften sinnvoll. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Anteile der Betten der verschiedenen Trägerschaften.

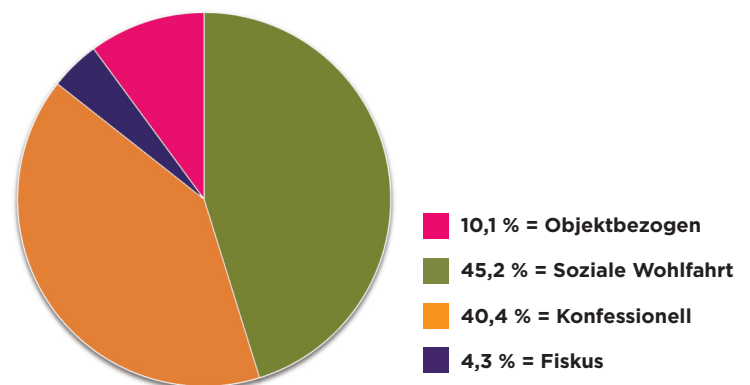


Abb. 5: Anzahl gemeinnütziger Betten nach dem Zweck der Trägerschaft, DICON 2009

Mit 45,2% - also fast der Hälfte aller Betten - machen die Trägerschaften der sozialen Wohlfahrt den größten Anteil der Betten im gemeinnützigen tagungstouristischen Bereich aus. Besonders im Bereich der tagungstouristischen Objekte befindet sich eine Vielzahl von politischen Unternehmungen wie Gewerkschaften unter den Trägerschaften der sozialen Wohlfahrt. Außerdem spielen Musik- und Sportvereinigungen in diesem Bereich eine Rolle.

Ebenfalls nicht unbeachtlich ist der Anteil der konfessionellen Trägerschaften. 40,4% der Betten sind diesem zuzuordnen. Wie schon für die Betten der beiden anderen gemeinnüt-

zigen Bereiche handelt es sich um verschiedene Diözesen, Bistümer und sonstige irgendwie religiös geartete Unternehmungen.

Objektbezogene Förderträgerschaften machen noch 13,9% der Betten aus. Hier könnte durchaus die Gemeinnützigkeit in Frage gestellt werden, bei zugrunde legen der Rechtsformen kann sie bei diesen Objekten aber mit der Bildungsträgerschaft und/oder im Rahmen der Unterstützung benachteiligter Personen argumentiert werden.

Der Fiskus hat mit einem Anteil von 3,2% an den Gesamtbetten in diesem Bereich nur eine geringe Aktivität zu verzeichnen.

## **Fazit**

*Insgesamt bei über 350.000 Betten <sup>31</sup> liegt die Gesamtkapazität der gemeinnützigen Anbieter von Übernachtungsleistungen in Deutschland. Bei einer wirtschaftlich gerade noch akzeptablen Minimalgröße von 50 Betten pro Betrieb sind es, ohne die Betten des Deutschen Jugendherbergswerkes mitzuzählen (rund 76.000 Betten), immerhin noch ca. 196.000 Betten. Ein beachtliches Volumen, das in den Segmenten Jugendtourismus, Familientourismus und Tagungstourismus aufteilbar ist. Insbesondere konfessionelle Träger und Wohlfahrtseinrichtungen dominieren den Markt. Zwei Bereiche, die hinsichtlich ihres hohen Anteils an direkter und indirekter Steuerfinanzierung zu mehr wirtschaftlichem Denken gezwungen sein werden. Dieses Denken wird sich in einer Verbreiterung der ökonomischen Basis durch die Erschließung neuer Märkte äußern. Über das veränderte Kundenverhalten sowie die zunehmende Markttransparenz und die Entwicklung zur Werteorientierung bestehen gute Möglichkeiten, Kunden aus gängigen Bereichen des Tourismus verstärkt anzuziehen. Zudem verfügen die Großen der gemeinnützigen Anbieter über einen ausgedehnten Bereich des Ehrenamtes, der sich zur Nutzung und zur Bewerbung der Anlagen mobilisieren lässt.*

---

<sup>31</sup> Ritva K. Gleu, Jens-D. Kosmale, 2009

# 3. Neue Konsequenzen?

Die derzeitige Kontroverse zwischen den gewerblichen Anbietern und der Gemeinnützigen Anbietern wird lediglich auf dem Gebiet der Wettbewerbsverzerrung hinsichtlich der steuerlichen Ungleichbehandlung und der Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten thematisiert. Durch diese enge Perspektive wird ein wesentlicher Aspekt nicht berücksichtigt: Die Differenzen der Strategie und die mögliche Bedeutung für die Differenzierung innerhalb des Beherbergungsgewerbes.

Gemeinnützige Anbieter verknüpfen das untere Preissegment mit einem „fühlbaren“ sozialen Gehalt, da die Gewinnerzielung nicht im primären Focus des unternehmerischen Handelns steht. Die offensiv vorgetragene Werteorientierung gemeinnütziger Anbieter wird in Zukunft Wettbewerbsvorteile ermöglichen, die im Wettbewerb deutlich mehr wiegen können, als etwa umsatzsteuerliche Vorteile. Durch die Fixierung auf die steuerliche Kontroverse wird der wichtige Aspekt der Werteorientierung vernachlässigt- und damit ebenfalls vernachlässigt wird eine offensive Antwort seitens der gewerblichen Betriebe jenseits der auf fiskalische Ungerechtigkeit oder andere Wettbewerbsverzerrungen bezogenen Klagen.

Die Debatte um die Reduzierung der Mehrwertsteuer für Hoteliers ist ein gutes Beispiel für die schon seit langem eingetretene unterschwellige Moralisierung der geschäftlichen Beziehungen zwischen Gast und Beherbergungsgewerbe. Das Ansinnen der Öffentlichkeit, das „Steuergeschenk“ mit einem Preisnachlass zu erwidern, verweist auf den Wunsch, dass dieses „Steuergeschenk“ gerecht geteilt werden sollte. Die Begründungen der Hoteliers, warum dieses nicht zu erwarten sein, etwa weil Investitionen getätigt würden und Arbeitsplätze erhalten werden, bewegt sich in der Begründungslogik im Raum des gleichen moralischen Kontextes: Es wird nicht billiger, dafür aber besser, also kommt etwas zurück.

Ähnlich moralisch unterlegt sind die Überlegungen, wie sie in Köln und Berlin als Antwort auf die Steuerausfälle der kommunalen Haushalte angestellt wurden: die Kulturtaxe pro Gast, vom Hotelier zu entrichten. Die Grundlage dieses Ansinnens war, dass Hoteliers ihren Umsatz der kulturellen Attraktivität des Umfeldes verdanken und - indirekt im Subtext mitformuliert - diesen Sachverhalt für ihren Gewinn ausnützen.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> In gewisser Weise wird damit schon die Standortwahl des Hotels als Akt der Ausbeutung des Umfelds interpretierbar.

Das Fazit: Sie geben nichts zurück, deshalb schulden sie etwas. Die Hotellerie wird damit offensichtlich als parasitäre Struktur begriffen und nicht als Bestandteil wechselseitiger standortbezogener Wertschöpfungsprozesse.

Bei beiden Beispielen wird die Bedeutung moralischer Märkte deutlich – nur wird diese Bedeutung offensichtlich im Selbstverständnis der Gewerbebetriebe immer noch zu wenig reflektiert und aktiv vertreten. Dieses ist verwunderlich, denn der Tourismus ist durchaus eine werteorientierte Branche.<sup>33</sup> Gastfreundschaft bedeutet schon immer weit mehr als eine Relation von Preis und Leistung (obwohl diese Relation sicherlich eine wichtige Rolle spielt).

Obwohl die Modellierung vieler Prozesse der Beherbergungswirtschaft sehr wohl mit Werteorientierungen verbunden sind <sup>34</sup>, gelingt es der Hotellerie offensichtlich nur schlecht, eine für den Gast spürbare Werteorientierung zu vermitteln. Dieser Widerspruch liegt zum einen an einem wichtigen und oftmals vernachlässigten Aspekt: Gäste möchten sich nicht als bloßer Bestandteil von externen Prozessen wahrnehmen. Gemeinhin wird mit Gastlichkeit ein Eingehen auf Bedürfnisse des Gastes verbunden und nicht die Anpassung des Gastes an den seinen Aufenthalt strukturierenden

Prozess (auch wenn diese im Rahmen der Optimierung von Qualitätsstandards oder vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung konstruiert wurden<sup>35</sup>).

Zum anderen vermittelt sich Werteorientierung nicht über Standard und Norm, obwohl jeder Normentwicklung eine Werteorientierung zugrunde liegt. So wird beispielsweise eine Norm oder ein Standard entwickelt, um Anwendungswahrscheinlichkeiten zu minimieren und damit möglichen Schaden von den Nutzern abzuwenden. Aber erst einmal zur Norm oder zum Standard geworden, tritt in der Aufmerksamkeit die zugrunde liegende Werthaltung zurück, denn es ist eine neue Stufe in einem allgemeinen Entwicklungsprozess eingetreten.

In diesem Zusammenhang besteht für die Hotellerie großer Nachholbedarf, da die Standardisierung zunimmt. Prinzipiell wird in der Hotellerie eine Regel zur Geltung kommen müssen: Wenn Prozesse standardisiert und vereinfacht werden, wird es nötig, sie mit angemessenen kommunikativen Mitteln zu erweitern. So ergeben sie für den Gast einen auf ihn persönlich bezogenen Sinn und eine neue Form der Gastlichkeit wird wieder hergestellt. Die neuen interaktiven Medien werden hierbei die wesentliche Rolle spielen.

---

<sup>33</sup> Wichtige Werte wie etwa Sicherheit sind zu Normen geworden und finden ihren Niederschlag in Vorschriften, die befolgt werden müssen und die bei Nichtbefolgung juristisch sanktionierbar sind.

<sup>34</sup> Am Beispiel der Qualität lässt sich eines der Probleme verdeutlichen: Innerhalb der immer mehr vom Rahmen der Datenverarbeitungssysteme und der diese begleitenden Prozessen bestimmten Beherbergungsunternehmen, wird der Aspekt der Leistungsqualität als Prozessqualität bestimmt, objektivierbar gestaltet und innerhalb eines Zertifizierungsprozesses auch für den Gast objektiviert. Diese Objektivierung, etwa als Prüfsiegel eines externen Unternehmens, symbolisiert dem Gast das Bemühen um Qualität im Bereich der Leistungsprozesse. Sind aber diese qualitätsgeprüften Leistungsprozesse bei verschiedenen Anbietern durch die Normierung untereinander austauschbar geworden, handelt es sich um Standards und damit um eine Selbstverständlichkeit.

<sup>35</sup> Ähnliche Prozesse finden sich in der jugendtouristischen Branche. Die QMJ-Zertifizierung des Bundesforums für Kinder- und Jugendreisen ist hier für ein Beispiel ([www.bundesforum.de](http://www.bundesforum.de)).

# Literatur

**Ritva K. Gleu, Jens-D. Kosmale**, Deutsche Kinder -und Jugendreisen 2008, Bundesforum Kinder und Jugendreisen e.V. 2009

**GFK**, Werte im Wandel Feb 2010

**Lothar Grog, Gottfried Vossen**, Entwicklungen im Web 2.0 aus technischer, ökonomischer und sozialer Sicht, Uni Münster, 2007

**Helge Kaul, Cary Steinmann**, Community Marketing, Schäffer Pöschel, 2008

**Tobias Kohlmann**, E-Business, Gabler, 2007

**Heribert Meffert, Manfred Bruhn**, Dienstleistungsmarketing, Gabler, 2003

**Anton Meyer**, Dienstleistungsmarketing, Gabler, 2004

**Hans Werner Prah**, Soziologie der Freizeit, Schöningh UTB, 2002

**Gerhard Schulze**, Die Erlebnisgesellschaft, Campus, 2005

**Nico Steher**, Die Moralisierung der Märkte, Suhrkamp 2007

**Carsten Totz**, Potenziale und Herausforderungen der Markenführung im Kontext internetbasierter Interaktionen, ERCIS, Internetökonomie und Hybridität 2005

**TNS Infratest Sozialforschung**, Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004, Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, 2005

**TNS Infratest**, N(o)nliner Atlas 2009, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009

Verschiedene Internetseiten: [www.gruppenfahrten.com](http://www.gruppenfahrten.com), [www.grukid.de](http://www.grukid.de), [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com), [www.hostels.com](http://www.hostels.com), [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org), Internetauftritte der Anbieter und weitere

**Bundesarbeitsgemeinschaft Familienerholung**: Urlaub mit der Familie, 2009/010

**Leitfaden zum Vereinsrecht** vom Bundesministerium der Justiz

**Abgabenordnung**