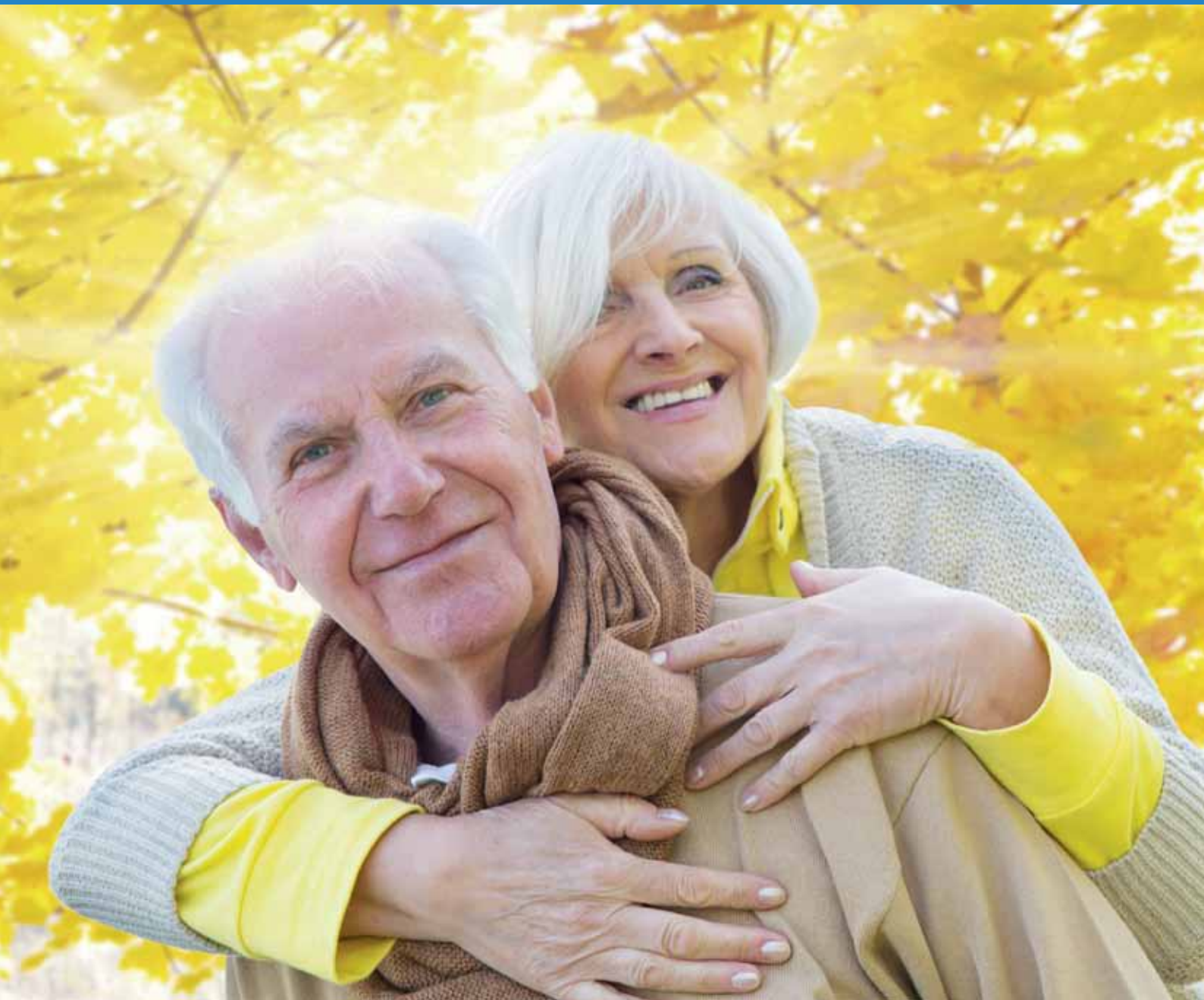


## **SENIORENREISEN: ANGEBOT UND NACHFRAGE IM EINKLANG?**

ERGEBNISSE AUS DER BEFRAGUNG DES PROJEKTES URAIS



# DAS PROJEKT URAiS

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt URAiS steht für »UrlaubsReisen im Alter mit individuellen Services«. Das Ziel des Projektes ist es, älteren Menschen trotz gesundheitlicher Beeinträchtigungen ein individuelles Reiseerlebnis zu ermöglichen.



Individualität und Selbstbestimmung gehören genauso zu den Merkmalen hoher Lebensqualität wie Mobilität und aktive Freizeitgestaltung. Urlaub steigert das Lebensgefühl, es bedeutet aus einem Alltag heraus zu kommen, Kraft zu schöpfen und wirkt sich positiv auf das alltägliche Leben aus (vgl. Spittau 2010). Auch ältere Menschen reisen gerne. Laut Statischem Bundesamt haben etwa 60% der über 65 Jährigen eine Reise unternommen. Hochgerechnet auf das Jahr 2020 werden fast ein Drittel der Urlauber über 60 Jahre sein (BMWi 2009). Mit zunehmendem Alter sinkt allerdings die Zahl der älteren Urlauber aufgrund körperlicher und kognitiver Beeinträchtigungen. Dieser Problematik stellt sich das Projekt und möchte erreichen, dass auch ältere Menschen ein individuelles Reiseerlebnis erreichen können.

Mit Hilfe eines aufeinander abgestimmten Konzeptes aus Technikeinsatz und Dienstleistungen werden Hemmnisse und Hürden, die die Zielgruppen am Reisen hindern, abgebaut. Die Servicekette bildet dabei die komplette Gästereise, von der Planung bis zur Heimkehr ab. Im Zentrum der Mobilitätsdienste steht dabei die Bahnfahrt, das Zentrum am Urlaubsort bildet das Hotel mit einem daran angeschlossenen Netzwerk aus medizinischen, pflegerischen, therapeutischen und kulturellen Dienstleistern. Auf Seiten der Technik verfolgt URAiS einen zweiseitigen Ansatz. Der eine Teil der Technologie soll älteren Menschen direkt behilflich sein, beispielsweise durch die Bereitstellung von Echtzeitinformationen. Der andere Teil ist eine Austauschplattform zwischen den Dienstleistern und soll deren effiziente Vernetzung ermöglichen.

Im Rahmen des Projektes wurden im Jahr 2013 durch zwei Umfragen die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen beider Zielgruppen – Tourismusunternehmen und deren Dienstleister und ältere Menschen – erhoben. Die zentralen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.



---

### **Unternehmensbefragung**

---

Die Umfrage richtete sich an Reiseveranstalter, Tourismusverbände, Hotels und kulturelle Einrichtungen. Insgesamt haben 86 Unternehmen teilgenommen, die Reiseveranstalter machten die größte Gruppe mit 35 Teilnehmern aus.

Ziel der Befragung war es herauszufinden, inwieweit ältere Reisende (mit und ohne Beeinträchtigung) als Zielgruppe gesehen werden, welche Dienstleistungsnetzwerke bereits bestehen und welche Anforderungen an ein solches Netzwerk und an eine unterstützende Informationsplattform gestellt werden.

---

### **Befragung von Älteren**

---

Die Befragung richtete sich an ältere Menschen, die potentiell eine Beeinträchtigung haben, die das Verreisen erschwert oder verhindert. Es haben 93 Menschen teilgenommen, das Durchschnittsalter betrug 70 Jahre. 73 Prozent der Befragten gaben an mindestens eine Beeinträchtigung (Hör-, Seh- oder Gehbeeinträchtigung) zu haben.

Ziel der Befragung war es, Details über das derzeitige Buchungs- und Reiseverhalten der URAiS-Zielgruppe herauszufinden: Welche Leistungen benötigen Ältere auf Reisen? Welche Technologien wünschen sie sich und welche nutzen sie bereits heute?



# ZENTRALE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG VON TOURISMUS-UNTERNEHMEN



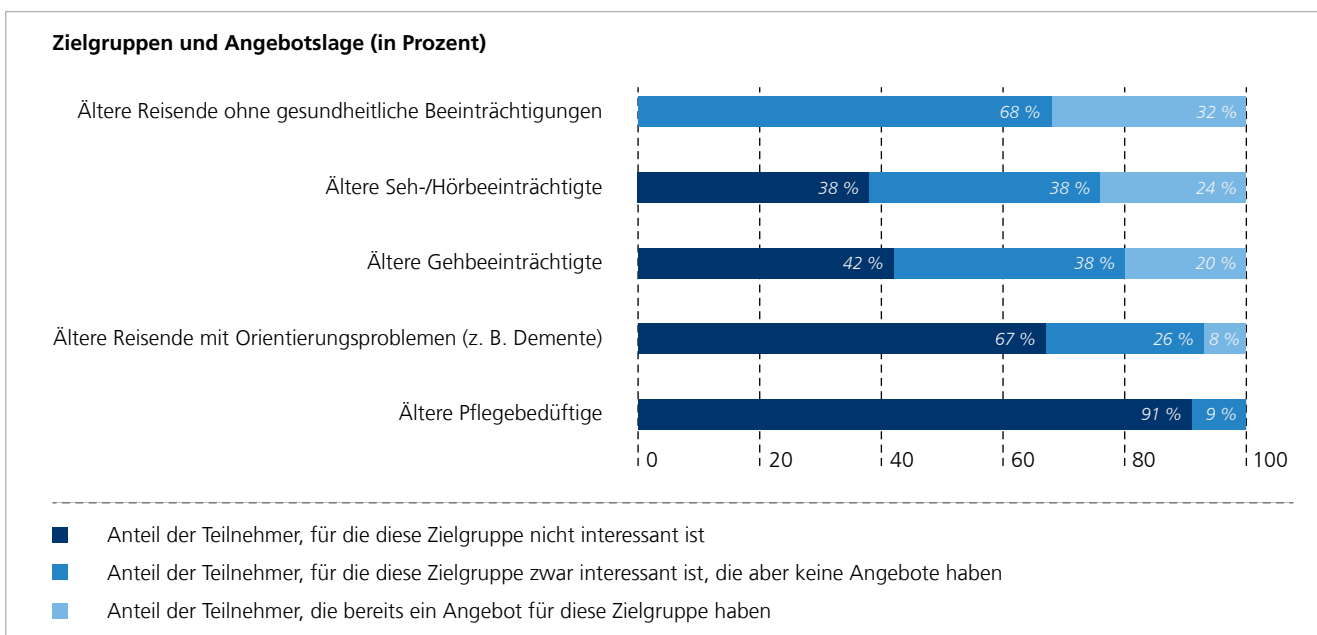


## Bedeutung der Zielgruppe

Ältere Menschen stellen für alle Befragten eine interessante Zielgruppe dar. Allerdings bezieht man sich eher auf »fitte Alte«. Beeinträchtigte Ältere werden aktuell weniger als Zielgruppe von den Unternehmen wahrgenommen. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, dass Seh- und Hörbeeinträchtigte keine Zielgruppe für sie seien. Sind die Beeinträchtigungen noch gravierender, wie bei Pflegebedürftigkeit oder Orientierungsschwierigkeiten beispielsweise durch Demenz, so ist das Interesse, diese Zielgruppe zu adressieren noch geringer. Ein konkretes Angebot für Pflegebedürftige hat sogar kein einziger der Befragten. Obwohl das Thema Barrierefreiheit immer präsentener wird, kann lediglich ein Fünftel der befragten Tourismus-Anbieter konkrete Angebote für Gehbeeinträchtigte aufweisen. Selbst für Ältere ohne Beeinträchtigungen ist es nur ein Drittel der Unternehmen, die diesen ein auf sie zugeschnittenes Angebot unterbreiten.

Die Zielgruppe der älteren Reisenden insgesamt wird eher als treu beschrieben. Auch seien sie eher bereit Geld z.B. für Zusatzangebote zu investieren. Ihr Anspruch an die Servicequalität ist nach Angabe der Befragten hoch, was auch einen höheren Betreuungsaufwand und damit leicht höhere Kosten für die Anbieter mit sich bringe. Darin könnte auch der Grund liegen, warum die Unternehmen bisher kaum Angebote für diese Zielgruppen erstellen. Insgesamt wird ein ambivalentes Bild älterer Reisender beschrieben, das attraktive und weniger attraktive Aspekte mit der Zielgruppe assoziiert.

**ABBILDUNG 1**  
Zielgruppen und Angebotslage  
(eigene Darstellung).



## Netzwerke der Dienstleister

Um einen Überblick über die bestehenden Netzwerke zwischen Dienstleistungen zu erhalten, wurden die Unternehmen zu bestehenden Kooperationen und Interessen an Kooperationen mit Dienstleistern befragt. Mit Hilfe der Daten wurden zunächst die verschiedenen Dienstleister zu vier Gruppen verdichtet, im Anschluss wurde der Grad der Vernetzung mit diesen Gruppen gemessen. Das Ergebnis (siehe Tabelle 1) lässt darauf schließen, dass Tourismusverbände am ehesten ein Netzwerkintegrator für Mobilitätsanbieter und Freizeitangebote darstellen. Hotels können bereits auf ein Netzwerk von Therapeuten, Ärzten, Sanitätshäusern und Kureinrichtungen zurückgreifen. Generell gilt, dass das Hotel am besten vernetzt ist, wobei die Vernetzung selbst, beziehungsweise die Bereitschaft dazu, durch ein übergeordneten Verband, beispielsweise einen Tourismusverband angestoßen werden kann. Dass kulturelle Einrichtungen eine Vernetzung zu Seniorenzentren, Krankenhäusern und kirchlichen Einrichtungen aufweisen, liegt vermutlich in Kooperationen, in denen gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt werden.

Um unterschiedlichste Anforderungen älterer Menschen erfüllen zu können, bedarf es einer Vielzahl unterschiedlicher Dienstleistungen, aus denen bedarfsweise eine Lösung zusammengestellt wird. Ein Einzelanbieter müsste somit alle erdenklichen Leistungen vorhalten, eine wirtschaftliche Erstellung wäre somit kaum erreichbar. Die Idee bei URAiS ist es daher, ein Netzwerk unterschiedlicher rechtlich selbstständiger Leistungserbringer am Urlaubsort zu bilden. Fast 85 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass auf Grund der Komplexität einer Reise von älteren Menschen mit Beeinträchtigungen ein solches Netzwerk erforderlich ist.

**TABELLE 1**

*Potentielle und bestehende Kooperationen (++ höhere Vernetzung, + leichte Vernetzung)*

		Befragte			
		Reiseveranstalter	Tourismusverband	Hotellerie	Kulturelle Einrichtung
Gruppe von Dienstleistern	Physiotherapeuten, Ärzte, Apotheken, Sanitätshäuser, Kureinrichtungen			++	
	Fahrdienst für Menschen mit Behinderung, Pflegedienst, Stationäre Pflegeeinrichtung		++	+	
	Gastronomie, Taxi-/Busunternehmen, Öffentlicher Personennahverkehr, Allgemeine Freizeiteinrichtungen (Fahrradverleih, Schwimmbad, etc.)	+	++	+	
	Seniorenzentrum /-treff, Krankenhaus, Kirche			+	++

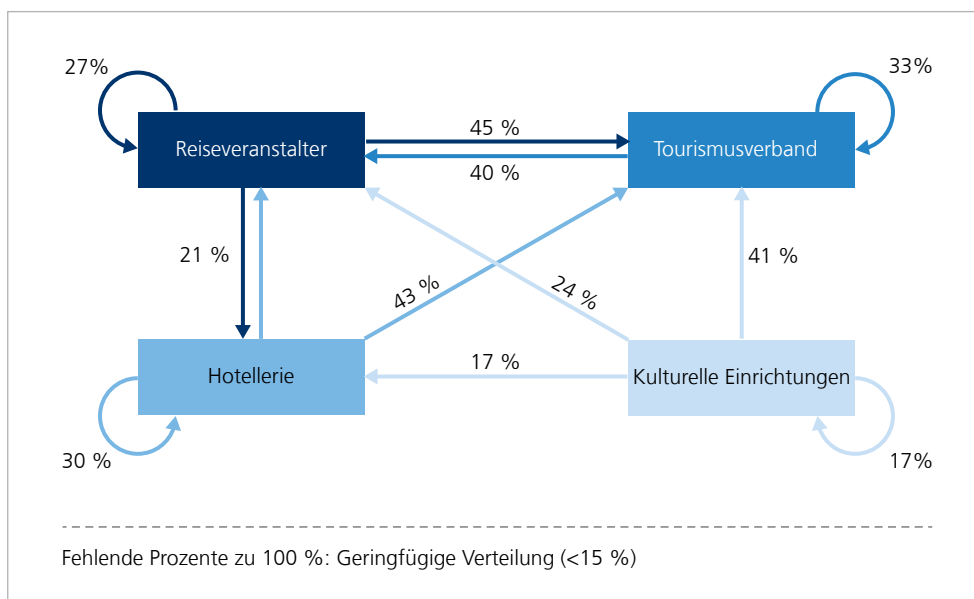




Die Befragten geben an, dass bei einem solchen Netzwerk vor allem die Verlässlichkeit der Partner gewährleistet werden muss. Es werden regelmäßige Treffen und einheitliche Qualitätsstandards als praktikable Mittel angegeben. Eine vertragliche Kooperation ist hierfür allerdings nicht erforderlich beziehungsweise gewünscht.

Die Aspekte, den Datenschutz einzuhalten und die Möglichkeit, gemeinsame Angebote zu generieren, spielen für die Befragten eine untergeordnete Rolle. Hinsichtlich der monetären Größen, erwarten die Befragten eher eine Umsatzsteigerung durch die Netzwerkbildung als eine Einsparung von Kosten. Eine Ausnahme bilden hier die Reiseveranstalter, sie erhoffen sich sowohl einen höheren Umsatz als auch geringere Kosten. Während man offen ist, weitere Wirtschaftszweige in das Netzwerk aufzunehmen, herrscht Skepsis wenn Partner hinzukommen, die im Wettbewerb zu einem selbst stehen.

Bei der Frage, welches Unternehmen oder welche Organisation den Aufbau und die Koordination eines solchen Netzwerkes übernehmen soll, sehen sich die Befragten eher nicht in der Verantwortung. Zwar fallen etwa jeweils 30 Prozent der Stimmen der Hotellerie, Reiseveranstalter und Tourismusverbände auf die eigene Branche, aber ein größerer Anteil der Stimmen kommt anderen Marktteilnehmern zu. Beispielsweise schätzen sich die Reiseveranstalter selbst (siehe Abbildung 2 – dunkel-blau) mit 27 Prozent ihrer Stimmen als möglichen Koordinator ein. Dies bedeutet allerdings, dass 73 Prozent andere Vertreter genannt werden, insbesondere



**ABBILDUNG 2**

Anteil der Nennungen auf die Frage: Wer ist aus Ihrer Sicht in der Lage, ein Netzwerk von Dienstleistern am Urlaubsort für ältere Reisende aufzubauen und zu koordinieren? – Darstellung aus der Sicht der jeweiligen Branchen, Mehrfachantworten waren möglich (eigene Darstellung)



die Tourismusverbände (45 Prozent der Stimmen der Reiseveranstalter). Immerhin 33 Prozent der Nennungen der Tourismusverbände sehen sich selbst als möglichen Koordinator, ein größerer Anteil der Stimmen allerdings fällt wiederum auf die Reiseveranstalter (40 Prozent).

36 Prozent aller Nennungen gingen auf die Tourismusverbände, gefolgt von knapp 25 Prozent der Nennungen für die Reiseveranstalter. Insgesamt werden somit die Tourismusverbände am häufigsten als möglicher Orchestrator eines Netzwerkes am Urlaubsort angeführt.

---

### Informationsplattform

---

Eine effiziente, technikerunterstützte Vernetzung der Dienstleister kann durch den Aufbau einer Informationsplattform geschaffen werden. Die Unternehmen wurden hierzu zu notwendigen Anforderungen an die Plattform und dahinter liegenden Geschäftsmodellen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass ein besserer Informationsaustausch zwischen den Dienstleistern für alle Befragten von Bedeutung ist. Die Möglichkeit, Informationen zu Dienstleistern über die Plattform zu erhalten und diese zu speichern, stellt sich als wichtig für alle Unternehmen, im Besonderen für die Reiseveranstalter, heraus. Daneben soll die Plattform mittels mobilen Endgeräten (z. B. Smartphones) nutzbar sein, was vor allem für die Tourismusverbände wichtig ist. Eine einfach zu bedienende Benutzeroberfläche, eine ansprechende Gestaltung sowie eine entsprechende Schulung werden von allen Befragten gefordert. Um auf die individuellen Interessen oder Beeinträchtigungen älterer Reisenden eingehen zu können, sollen Gästeanfragen über die Plattform beantwortet werden können sowie individuelle Informationen bereits vor der Reise und Echtzeitinformationen während des Reiseverlaufs abrufbar sein. Durch die direkte Kommunikation mit den älteren Reisenden können individuelle Angebote vor und während der Reise zur Verfügung gestellt werden. Dies zeigt sich insbesondere für Reiseveranstalter und Tourismusverbände von Bedeutung. Individuelle Informationen über den Reiseverlauf und -ablauf sind für die Reiseveranstalter weniger interessant.

Hinsichtlich der Finanzierung einer Plattform gibt es zwei mögliche Ansätze. Entweder die Partner oder die Kunden zahlen bei Inanspruchnahme eine Nutzungsgebühr oder Ähnliches. Die Befragten gehen größtenteils davon aus, dass sie durch die Plattform ihren Umsatz steigern können. Für diesen direkten Nutzen sind die Unternehmen teilweise bereit, auf einen Teil des Gewinns zu verzichten und beispielsweise eine Provision zu entrichten. Die Reiseveranstalter scheinen in dieser Hinsicht allerdings preissensibler und kostenorientierter zu sein, da sie eher weniger bereit sind auf Gewinne zu verzichten. Zudem steht eine Effizienzorientierung bei Angeboten im Vordergrund und weniger die Kundengewinnung oder -bindung. Die Finanzierung der Plattform durch die Kunden steht ein Großteil der Befragten kritisch gegenüber, ein Haupt-



grund könnte eine mangelnde Zahlungsbereitschaft sein. Die kulturellen Einrichtungen hingegen können sich eher vorstellen, dass die Kunden bereit sind, einen Aufpreis für eine nahtlose Mobilitäts- und Dienstleistungskette während der Reise zu bezahlen.

Insgesamt ist festzustellen, dass ältere Menschen für die befragten Unternehmen eine interessante Zielgruppe darstellen, so lange die nicht beeinträchtigt sind, Angebote speziell für Ältere mit Beeinträchtigungen gibt es jedoch kaum. Für den Aufbau und die Organisation eines dafür notwendigen Netzwerks sehen sich die Befragten nicht in der Verantwortung. Die direkte Kommunikation mit den älteren Reisenden über eine Informationsplattform zeigt sich besonders für die Tourismusverbände und Reiseveranstalter von großer Bedeutung. Um die Bedürfnisse und Anforderungen älterer Reisender weiter zu berücksichtigen, werden im Folgenden die Ergebnisse der Befragung der älteren Menschen vorgestellt.

# ZENTRALE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG VON ÄLTEREN



Die Befragung der Älteren gliederte sich in drei Hauptthemen, deren Antworten als maßgeblich erachtet werden, um die weiteren Projektschritte durchzuführen:

- Bisheriges Reiseverhalten
- Anforderungen während der Reise
- Technikaffinität

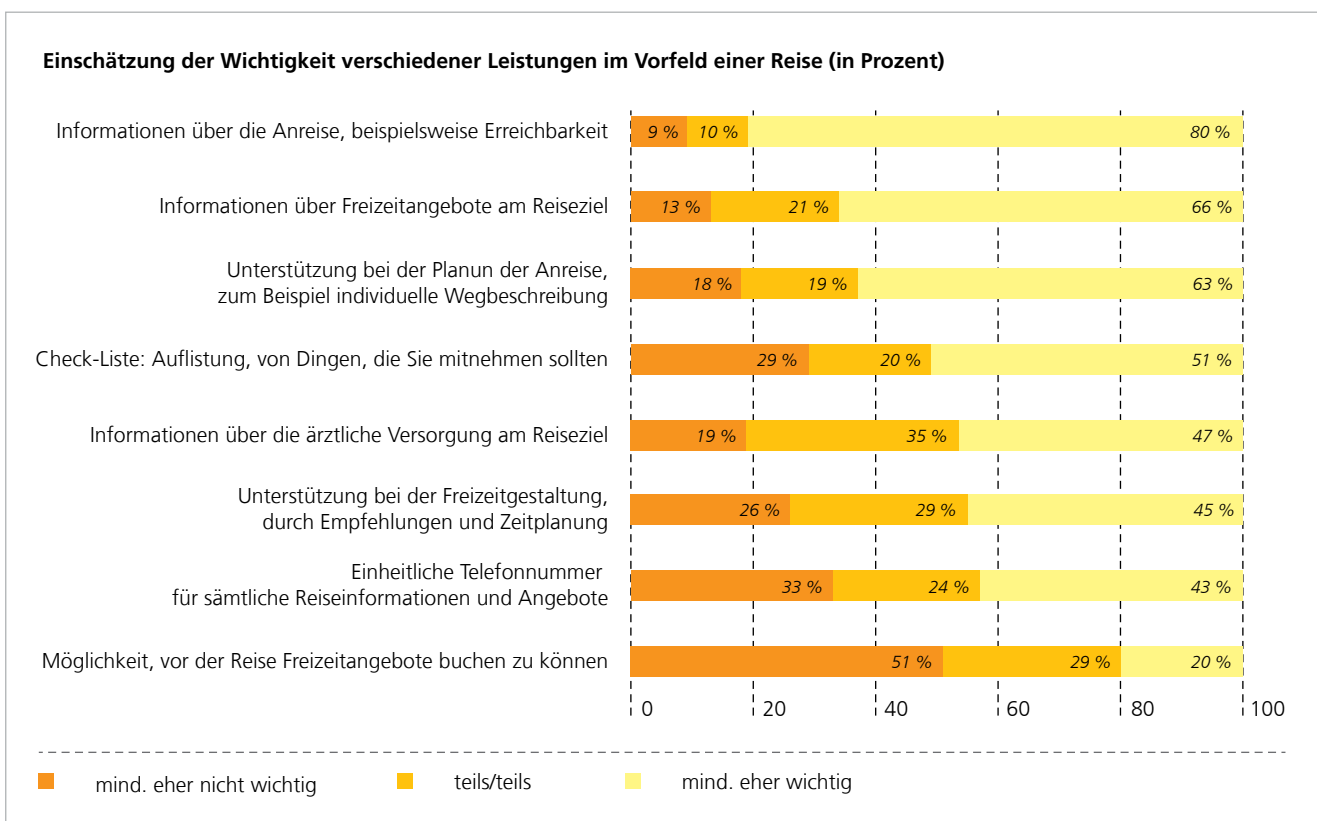
### Beeinträchtigungen und bisherige Reisen

Im Rahmen eines ersten Aspekts bei der Befragung wurden die Erfahrungen aus bisherigen Urlauben erhoben. Hierbei spielen neben der Frage nach der Art der Informationsbeschaffung und Buchung auch Gründe für das Nicht-Verreisen und der Anteil der Personen, die bereits auf eine Urlaubsreise verzichteten, eine Rolle.

Bei der Art der Informationsbeschaffung ist hinsichtlich der Vorbereitung auf technische Lösungen im Projekt auch die Frage zu beantworten, inwieweit das Internet als Informationsquelle

**ABBILDUNG 3**

*Einschätzung der Wichtigkeit verschiedener Leistungen im Vorfeld einer Reise (eigene Darstellung)*



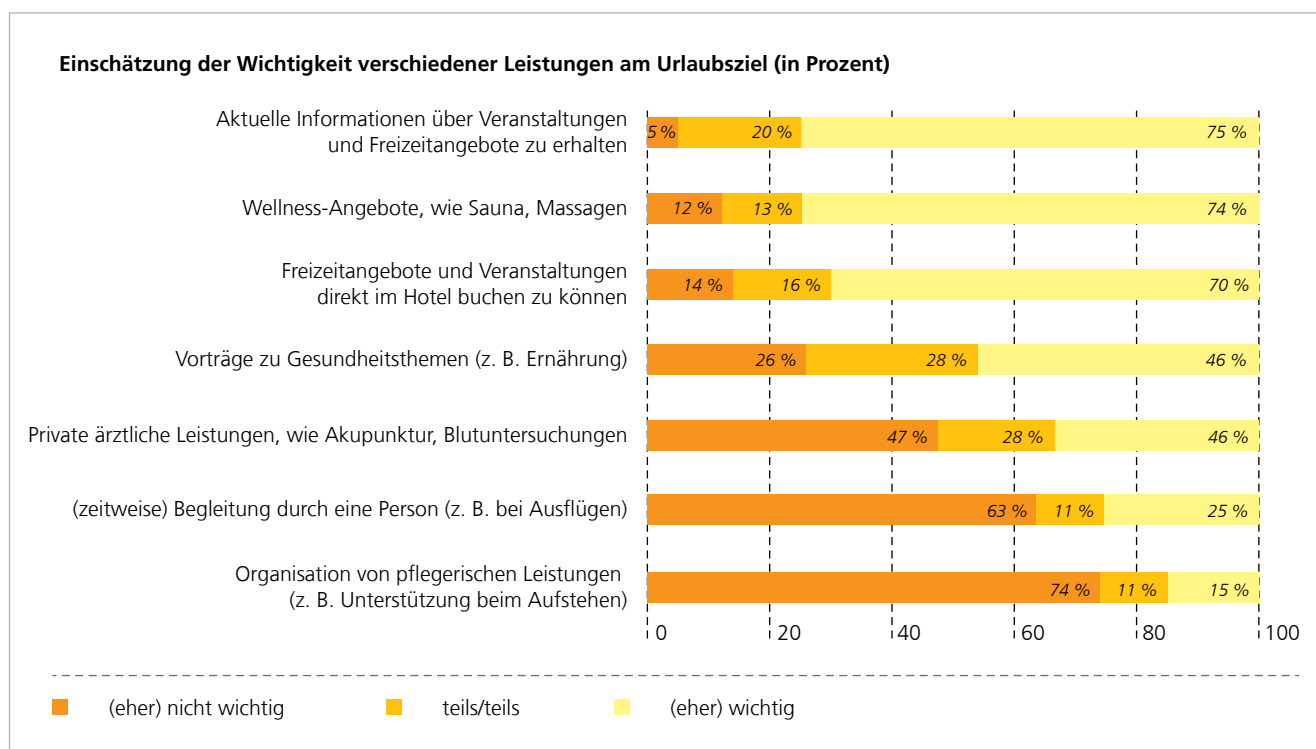


und bei der Buchung einer Reise bedeutsam ist. Freunde werden am häufigsten als Informationsquelle genannt (30 Prozent der Befragten – Mehrfachnennungen waren möglich), wobei das Internet hier fast gleichauf liegt (29 Prozent der Befragten). Allerdings wird das Internet im Gegensatz zu Freunden selten als alleinige Informationsquelle angegeben. Auch wenn die Befragten das Internet nutzen, buchen sie dennoch eher selten ihre Urlaubsreise online (etwa 16 Prozent). Der üblichere Weg geht fast gleichwertig über ein Reisebüro, einen Reiseveranstalter oder direkt über ein Hotel (jeweils zwischen 25 Prozent und 28 Prozent).

Bereits 13 Prozent der Befragten geben an, bereits einmal auf eine Reise verzichtet zu haben. Als Gründe werden neben finanziellen Aspekten häufig auf die Gesundheit zurückzuführende Ursachen benannt. Beispielsweise wurden keine passende Dienstleistung gefunden, stand keine Begleitung zur Verfügung oder das Reiseziel verfügte über keine passende Infrastruktur hinsichtlich Mobilität und Versorgung.

Ein weiterer Forschungsaspekt stellten die konkreten Wünsche der Älteren hinsichtlich der Unterstützungen von Veranstaltern und Hotels vor der Reise, bei der Anreise mit dem Zug und von Dienstleistungen während der Reise bzw. am Urlaubsort dar. Die Befragten wünschen sich vom Veranstalter oder dem Hotel vor der Reise generelle Informationen zur Anreise und möglichen

**ABBILDUNG 4**  
Einschätzung der Wichtigkeit verschiedener Leistungen am Urlaubsziel (eigene Darstellung)



Freizeitangeboten am Reiseziel. Die Unterstützung bei der Planung der Anreise bzw. die individuelle Beratung ist für 63 Prozent der Befragten eher wichtig oder sehr wichtig. Ebenfalls sind für fast die Hälfte der Befragten Informationen über die ärztliche Versorgung am Urlaubsort eher wichtig oder sehr wichtig. Eine Check-Liste, die eine Auflistung von Dingen, die mitgenommen werden sollten enthält, wäre für die Hälfte der Befragten hilfreich. Die Möglichkeit, Dienstleistungen und Freizeitangebote im Vorfeld buchen zu können, scheint weniger relevant zu sein. Lediglich für 20 Prozent der Befragten ist dies eher wichtig oder sehr wichtig. Sehr großen Zuspruch erzielte der Gepäckservices, der die Abholung des Gepäcks zu Hause und das Abstellen im Hotelzimmer beinhaltet (für 91 Prozent eher oder sehr wichtig). Auch die Sicherstellung des Transfers vom Zielbahnhof zum Hotel ist für 89 Prozent der Befragten eher bis sehr wichtig. Bezogen auf die Zugfahrt selbst wünschen sich 91 Prozent der Befragten aktuelle Informationen zu Verspätungen und Änderungen des Reiseablaufs. Am Urlaubsziel selbst sind vor allem Wellness-Angebote, wie Saunen oder Massagen sowie aktuelle Informationen über Veranstaltungen und Freizeitangebote für die Befragten interessant. Diese Angebote bzw. Veranstaltungen direkt im Hotel buchen zu können, wünschen sich 70 Prozent der Befragten. Private ärztliche Leistungen und die Organisation von Pflegeleistungen Person scheinen für die Befragten weniger interessant zu sein (33 Prozent bzw. 15 Prozent). Eine (zeitweise) Begleitung durch eine Person wünschen sich immerhin ein Viertel der Befragten.

Vor dem Hintergrund des angestrebten Technikeinsatzes bezog sich der dritte und letzte Aspekt generell auf die Technikaffinität und die Internetnutzung älterer Menschen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass bereits heute ein Großteil der Befragten (79 Prozent) technische Geräte wie Computer und Handys nutzen. Die Nutzung von neueren Technologien wie Smartphones und Tablet-PCs ist weniger verbreitet (nur 6 Prozent bzw. 5 Prozent). Das Internet wird von 62 Prozent der Befragten aktiv genutzt, von der Hälfte sogar täglich. Dabei wird dem Internet vor allem die Funktion der Informationsbeschaffung zugeschrieben. Die Bestellung von Waren oder die Nutzung von sozialen Netzwerken spielt bisher eine sehr untergeordnete Rolle. Ein Großteil der Befragten gab als Grund für diese eher passive Nutzung des Internets vorhandene Bedenken an, wenn persönliche Angaben gemacht werden sollen. Insbesondere bei sensiblen Daten, wie zum Beispiel Angaben zum Gesundheitszustand besteht große Zurückhaltung.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere ein breites Angebot an Informationen als Grundlage für Sicherheit und notwendige Unterstützung während der gesamten Reise angesehen wird. Durch die Technikaffinität beziehungsweise -akzeptanz ist eine Versorgung mit Informationen über mobile Endgeräte, die entweder bereits im Besitz der älteren Reisenden sind oder für den Reisezeitraum zur Verfügung gestellt werden können, durchaus denkbar.

# ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen des Projekts wurden die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an individuelle, bedürfnisorientierte Reiseangebote sowohl von Tourismusunternehmen und deren Dienstleister als auch von älteren Menschen erhoben.

Die Ergebnisse aus der Befragung der Unternehmen zeigen, dass ältere Menschen eine interessante Zielgruppe für alle Befragten darstellen, bisher aber kaum Angebote für Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen zur Verfügung stehen. Um ein auf die Anforderungen älterer Menschen abgestimmtes Reiseangebot bereitzustellen, und gleichzeitig effizient und kostengünstig zu arbeiten ist ein Netzwerk erforderlich, das vielfältige Dienstleistungen und Unterstützungsmöglichkeiten anbietet. Generell werden der Aufbau und die Koordination eines solchen Netzwerks von den Befragten eher weitergeschoben, als Koordinator werden am ehesten die Tourismusverbände gesehen. Wesentlich erweist sich hinsichtlich des Netzwerks insbesondere die Verlässlichkeit aller Partner.

Die Befragung der älteren Menschen zeigt, dass einige Befragte bereits aufgrund ihres Gesundheitszustands auf Urlaubsreisen verzichtet haben. Der Bedarf an vielfältigen Informationen und Unterstützungsmöglichkeiten sowohl vor Reiseantritt als auch während der Anreise und am Urlaubsort erweist sich als zentral. Für den Empfang von Daten geeignete technische Geräte wie Computer und Handys werden bereits heute von einem Großteil der Befragten genutzt. Das Internet dient vielen befragten Älteren der täglichen Informationsbeschaffung.

URAI<sub>S</sub> knüpft an diesen Anforderungen und Ressourcen an. Auf Basis der Ergebnisse wird ein auf die Anforderungen abgestimmtes Konzept für die Unterstützung älterer Menschen auf Reisen entwickelt. Technologiebasierte Dienstleistungen und Services ermöglichen hierbei individualisierte Reiseangebote für ältere Menschen auch mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Im Rahmen des Konzepts wird eine Plattform geschaffen, die eine effiziente Vernetzung zwischen den verschiedenen Dienstleistern herstellt und ein technologiebasiertes Angebot an organisierten Individualreisen für ältere Menschen bietet.

URAI<sub>S</sub> kommt somit der Nachfrage an individualisierten, bedürfnisgerechten Reiseangeboten für ältere Menschen nach, indem es ein konkretes Angebot für die Unterstützung älterer hilfsbedürftiger Menschen auf Reisen ermöglicht. Die URAI<sub>S</sub>-Plattform als übergeordnete Instanz schafft dabei ein ganzheitliches und individualisiertes Angebot.





Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert in der Hightech-Strategie zukunftsweisende Projekte. URAiS wird im Rahmen der Ausschreibung »Mobil bis ins hohe Alter – nahtlose Mobilitätsketten zur Beseitigung, Umgehung und Überwindung von Barrieren« unter dem Förderkennzeichen 16SV5667 unterstützt. Das Fraunhofer IAO ist hierbei der wissenschaftliche Partner. Technischer Umsetzungspartner und Konsortialführer ist die Infoman AG in Stuttgart. Weitere Partner sind der Tourismusverband Ruppiner Seenland e.V., die Deutsche Bahn AG und die Reha-Klinik Schwäbische Alb GmbH.



---

#### Bildnachweise

Titel: © drubig-photo - Fotolia.com | Seite 3: © antoha713 - Fotolia.com | Seite 4: © rbkelle - Fotolia.com | Seite 5: © Tobilander - Fotolia.com | Seite 7: © Michael Flippo - Fotolia.com | Seite 8: © traveldia - Fotolia.com | Seite 10: © drubig-photo - Fotolia.com | Seite 15: © Jürgen Fälchle - Fotolia.com

**Fraunhofer-Institut für Arbeits-  
wirtschaft und Organisation IAO**

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

**Ansprechpartner**

Stefan Strunck  
Telefon +49 711 970-5438  
[stefan.strunck@iao.fraunhofer.de](mailto:stefan.strunck@iao.fraunhofer.de)

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)