

# Tourismus Management Passport

Das Magazin der Fakultät für Tourismus

Ausgabe 1/2021

Neuaufbruch

# HMM

# We make it public.

**STROMBERGER PR** übernimmt sämtliche Maßnahmen der Medienarbeit von klassischer PR bis hin zu modernsten Kommunikationsformen und bringt Kunden zielgruppenorientiert an die deutsche, österreichische und Schweizer Öffentlichkeit.

**STROMBERGER PR GmbH**

Kistlerhofstraße 70, Haus 5, Gebäude 188  
81379 München, Deutschland  
T +49(0)89/189478-80  
[www.strombergerpr.de](http://www.strombergerpr.de)



# Neuaufbruch für die Tourismus-Wahrnehmung

Saturierte, alternde Gesellschaften neigen dazu, diffuse und sich verändernde Weltordnungen nicht als Chance, sondern als Drohkulisse zu interpretieren. Anstatt nötige visionäre Kraft und Mut zu entwickeln und zu vermitteln, beschäftigt man sich lieber mit sich selbst sowie mit Dingen und Menschen, die einen im Hier und Jetzt stören könnten. So begann auch in Deutschland schon lange vor Corona eine bleiern wirkende Phase, die von vielen als Mäkeln & Merkeln wahrgenommen wird. Eine Erholung davon bot stets das Reisen, der Urlaub und nicht zuletzt die Faszination anders denkender und handelnder Kulturen.

Trifft ein Virus auf Saturiertheit, hat es vergleichsweise leichtes Spiel. Der Nährboden auf der Schnittmenge von Inkompetenz und Besserwisserei ist furchtbar fruchtbar. Das Virus kann sich sicher sein, dass alles, was zu seiner Bekämpfung rational und schnell getan werden muss, stets grundsätzlich und leidenschaftlich hinterfragt werden wird. Bevor es getan wird, währenddessen und noch lange Zeit danach. Der mehrheitliche politische Reflex in einer solchen Gemengelage ist: Angst schüren (damit sich alle von sich aus vernünftig verhalten), Alternativlosigkeit suggerieren und sich nicht festlegen.

Stets im Mittelpunkt - der frühere Fluchtpunkt: das Reisen, der Tourismus, das Freizeitverhalten. Ach wie böse! Die Menschen, die Winterausflüge machen, Rodeln gehen, die frische Luft und das Sonnenlicht genießen, also letztlich ihre psychosoziale Gesundheit fördern und die Gesamtkonstitution stärken – was gab es da für absurde Bildunterschriften und Kommentare in diesem Winter. Hotellerie und Gastronomie mit vorbildlichen Hygienekonzepten sind geschlossen, Reiseveranstalter mit fast perfekten Kontaktverfolgungsmöglichkeiten stehen vor dem Ruin. Die Menschen werden in ihrer Freizeit ins Private gezwungen, in dessen Räumen das Virus fröhliche Urständ feiert.

Genau ein Jahr Corona liegt hinter uns. Zeit für eine Reflexion dessen, welche Auswirkungen Corona auf den Tourismus hatte, wie der Tourismus reagiert und agiert hat und welche Perspektiven und Handlungsmög-

lichkeiten sich für die Zukunft ergeben. Nicht zuletzt fiel 2020 die 2. Passport-Ausgabe des Jahres aus. Das war ein Novum, gleichwohl als Zäsur auch ein richtiges Symbol der Prioritätensetzung. Und es war nicht nur der Notwendigkeit geschuldet, im Sommersemester 2020 den Fakultätslehr- und -prüfungsbetrieb nicht nur digital aufrechtzuerhalten. Nein, wir wollten ganz für unsere StudentInnen da sein, sie aufzufangen versuchen aus gekündigten Praktika, abgebrochenen Auslandsaufenthalten und Wertstudentenjobs, ihnen Unsicherheit nehmen und Perspektiven geben. Letztlich waren wir Hochschulangehörige – als „nicht systemrelevant“ eingestuft – auch selbst gefangen in einem Netz aus Unsicherheiten, „evolutionärer“ Online-Technik, Kinderbetreuung, Infektionsschutzmaßnahmenverordnungen und den Herausforderungen aus strategischen Großprojekten wie der „Hightech Agenda Bayern“ und der geplanten bayerischen Hochschulrechtsnovelle.

Schauen wir also rein in ein sehr breites Heftspektrum zwischen Krise und Aufbruch! An dieser Stelle verzichten wir ausnahmsweise auf die Ankündigung der vielen Einzelbeiträge. Lassen Sie sich stattdessen einfach fallen in die vielen Blickwinkel und Facetten eines touristischen Neuaufbruchs. Vielleicht entdecken Sie auch Vertrautes neu? ■



Prof. Dr. Felix Kolbeck, Dekan



Lesen und teilen Sie die aktuelle und frühere Ausgaben gerne auch in unserer App „Tourismus Management Passport“, kostenfrei, erhältlich für iOS und Android.

Nach 13 Jahren (Glückszahl!) erscheint der Passport zum ersten Mal in einem „neuen Gewand“. Die Hochschule München (HM) hat mit ihren 14 Fakultäten ihr komplettes Corporate Design und Markenbild erneuert. Auch der Passport erstrahlt dadurch im neuen Look, gleichwohl finden Sie auch Vertrautes und viel Tourismus-„Eigenes“ im Layout wieder. Wir hoffen, Ihnen gefällt unser neuer Auftritt. Geben Sie uns gerne auch Feedback dazu (kerstin.mesch@hm.edu)!

# INHALT



## EDITORIAL

Felix Kolbeck ..... 3

## NEUAUFBRUCH

**Tourismus und Corona: Rückblick auf ein besonderes Jahr an der Fakultät und Ausblick für die Branche**  
Felix Kolbeck ..... 6

**(Im-)Mobilitäten während und nach der COVID-19-Pandemie**   
Anna Scuttari ..... 14

**Zwischen Destination Recovery und Destination Resilience**   
Markus Pillmayer ..... 20

**Coronakrise als Beschäftigungskrise im Tourismus**   
Sabine Bösl, Celine Chang ..... 26

**Corona in Zahlen: Analysen des Hotelmarkts in Deutschland und Europa**   
Anja Bödinger, Dennis Imhof ..... 36

**Personaldienstleistung während der Coronakrise und danach**  
Axel Gruner ..... 40

**Perspektiven in Sicht?**  
Thomas Kösters, Thomas Kube, Roland Streicher ..... 44

**Reset oder Restart? Reiseindustrie im Wandel**  
Interview mit Eyk Pfeiffer ..... 48

**Blickfang**  
Kerstin Mesch ..... 52

## FORSCHUNG

**Austausch fördern und Mitwirkung stärken: Schlüssel für eine höhere Tourismusakzeptanz?**  
Markus Pillmayer ..... 54

**Reisen in die Vergangenheit: Kulturelle Reiseerlebnisse mittels Virtual-Reality-Technologie**   
Marion Rauscher ..... 58

**Flugschamdebatte: Einfluss auf soziale Normen in Deutschland?**  
Andreas Humpe ..... 64

**TANNHEIMER TAL** ..... 66

## STUDIUM

**Auf dem Trüffel-Trail: Genusswandern in Motovun**  
Jonas Voit ..... 70

**Reisen (nicht nur) in Zeiten von Corona**  
Marion Rauscher ..... 72

**Museum 4.0 – Digitale Tourismusstrategien für das Museum der Zukunft**  
Markus Pillmayer, Oliver May-Beckmann, Herbert Gillig ..... 74

**Im Visier: Münchner Tourismuswirtschaft nach der Coronakrise?**  
Christina Brandhuber, Johannes Haf, Franziska Kaufmann ..... 76

## INTERNATIONAL

Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus ..... 80

### Wege in die Welt: Internationales Angebot an der Fakultät

Cornelia Liem, Christina Regul ..... 82

### Nervenkitzel: Zwischen Enttäuschung, Hoffnung und prägenden (Auslands-)Erfahrungen

Gianni Zola, Lea Bortolus, Benedict Renz, Olga Junek ..... 84

## GÄSTE UNSERER FAKULTÄT

### Tourism matters! „Wirt werden und Wirt bleiben“

Miriam Majewski, Laura Schmidt, Carolina Werner ..... 90

### Tourism matters! Krisenmanagement im Tourismus – Perspektiven und Chancen

Michaela Gallenberger, Anja Jung, Susanne Prommenschenkel ..... 92

## ALUMNI

### Karrieren – Ehemalige im Interview

Raimund Ludwigs, Lukas Waldschütz ..... 96

## DIE FAKULTÄT

### Weibliches Unternehmertum in Deutschland

Leonie Bötsch, Franziska Mattner ..... 98

### Unsere Masterstudiengänge im Kurzporträt

Interview mit Anja Bödinger und Johannes Haf ..... 102

### Nachhaltige Hochschultage 2020

Kristina Färber, Janina Lutsch ..... 104

### Film ab im Bayerischen Wald!

Markus Pillmayer ..... 106

### Stellen in Aussicht: Professorinnen und Professoren gesucht!

..... 107

ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus ..... 108

Unsere MitarbeiterInnen ..... 110

Unsere internationalen GastdozentInnen ..... 110

Auf ein baldiges Wiedersehen! ..... 111

Lehrbeauftragte an unserer Fakultät ..... 112

f.a.s.t. e. V.: Die Studierendenvertretung ..... 113

Sichtvermerk ..... 114



84



90



98

## Impressum:



English version of this article available for iOS and Android on our app "Tourismus Management Passport"

**Herausgeber:** Prof. Dr. Felix Kolbeck, Fakultät für Tourismus, Hochschule München, Schachenmeierstraße 35, 80636 München **Internet:** www.tourismus.hm.edu **V.i.S.d.P.:** Prof. Dr. Felix Kolbeck **Redaktion:** Kerstin Mesch **ISSN:** 1866-3044 **Verlag:** vmm wirtschaftsverlag gmbh & co. kg, Kleine Grottenau 1, 86150 Augsburg, www.vmm-wirtschaftsverlag.de **Media- und Objektleitung:** Hans Peter Engel, Telefon: 0821 4405-420, hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de **Titelbild:** Bihlmayer Fotografie/adobe.stock.com **Bilder:** Hochschule München **Bilder Regionenspecial:** Tourismusverband Tannheimer Tal **Grafik:** Birgit Hradetzky, Anne Gierlich **Bildbearbeitung:** Adnan Badnjevic **Lektorat:** Kerstin Jäger **Druck:** AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten **Anzeigen:** Derzeit ist die Anzeigenpreisliste 2021 gültig. Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Für die Inhalte sind ausschließlich die Autoren verantwortlich. Herausgeber, Redaktion und Verlag übernehmen für die Richtigkeit der Angaben sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung. Alle in PASSPORT abgedruckten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder anderweitige Verwendung sind nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.

# Tourismus und Corona

Rückblick auf ein besonderes Jahr an der Fakultät,  
und ein Ausblick für die Branche

„ ... du kannst dich also nach Be-  
lieben in der Welt umsehen:  
denn die beste Bildung findet ein  
gescheiter Mensch auf Reisen.“

Johann Wolfgang von Goethe, 1795  
Wilhelm Meisters Lehrjahre, 5. Buch, 2. Kapitel

„Verzichten Sie auf jede Reise,  
die nicht wirklich zwingend not-  
wendig ist, (...). Bitte bleiben Sie,  
wenn immer möglich, zu Hause,  
an Ihrem Wohnort.“

Bundeskanzlerin Angela Merkel, Oktober 2020



Hochschul-Shutdown:  
Am 20. März 2020 geht  
die Hochschule München  
in den Notbetrieb.

© Felix Kolbeck

Felix Kolbeck

225 Jahre liegen zwischen diesen beiden Zitaten. Das erste stammt aus einer – nach damaliger Perspektive – lichtbringenden Zeit kurz nach dem Zeitalter der Aufklärung, das zweite aus einem Jahr großenteils dunkler Tristesse. Nie zuvor, auch in Weltkriegen nicht, wurden die nach Individualität strebenden Bevölkerungen so sehr in einen kollektiven Stillstand versetzt wie im Jahr 2020. Das analoge Leben fiel teilweise aus, vor allem in Bezug auf Ortswechsel und menschliches Miteinander vor Ort, das digitale Leben hingegen steigerte sich umso mehr.

Das trifft natürlich eine Fakultät, die Reisen und Austausch nicht nur liebt und lebt, sondern auch ihre Identität darin findet, ganz besonders.

Im Frühjahr 2021 sieht die Welt schon wieder ein Stück weit anders aus. Aber wie „anders“, ist noch unklar. Im-

merhin, gegen das nun gar nicht mehr so neuartige Coronavirus gibt es schon gleich mehrere Impfstoffe von großer Wirksamkeit. Wer das vor einem Jahr vorausgesagt hätte, wäre wohl für nicht zurechnungsfähig gehalten worden. Durch die Impfungen eröffnen sich vielfältige Szenarien für die Entwicklung des Tourismus in naher und mittelfristiger Zukunft.

Um diese Szenarien in der vorliegenden Passport-Ausgabe unter der Maxime „Neuaufbruch“ näher beleuchten zu können, brauchen wir eine Ausgangsbasis. Was liegt da näher, als in diesem Beitrag zunächst zurückzuschauen in die vergangenen zwölf Monate des Fakultätslebens.

Im Anschluss an die Chronologie wagen wir einen kleinen Ausblick. ■

## Chronologie:

### 27. JANUAR 2020

Ein Mann kommt ins Münchner Tropeninstitut. Es geht ihm gut, er will lediglich wissen, ob er nach einer leichten Grippe noch ansteckend sei. Wenig später wird er als der erste Coronapatient Deutschlands bekannt. In meinem Terminkalender steht: 13:30h Prüfungsaufsicht Rechnungswesen (Raum 204). Zwei Welten, die sich mit großer Geschwindigkeit aufeinander zubewegen.

### 28. FEBRUAR 2020

Die Einschläge kommen näher. Die für Anfang März geplante Internationale Tourismusbörse (ITB) in Berlin wird abgesagt. Das studentische Vorbereitungs- und Standteam unter der Leitung von Prof. Dr. Lukas Schönberger ist sehr traurig, hatte man doch gehofft, durch passende Hygiene- und Standkonzepte auf der Messe für die Fakultät präsent sein zu können.

### 20. MÄRZ 2020

Ein Freitag. Hochschul-Shutdown. Die HM geht in einen Notbetrieb. Kollegium und MitarbeiterInnen wechseln unvorbereitet ins Homeoffice. Viele müssen Hals über Kopf Unterlagen, Hardware, Abschlussarbeiten etc. aus den Büros holen, um zu Hause überhaupt weiterarbeiten zu können. Bei ansonsten „unveränderten“ Semesterzeiten wird der Beginn der Vorlesungszeit auf den 20.04.2020

verschoben. Umgehend werden an der Hochschule München eine Vielzahl onlinebasierter, zeitsynchroner (live) und asynchroner Lehrformate entwickelt, getestet und eingesetzt, mitsamt der dafür nötigen Technik und den Softwarelösungen.

Die nötigen zusätzlichen IT-Komponenten können erst nach und nach ausgebaut werden. Weil das auf der ganzen Welt gleichzeitig geschah, war dies mit teils erheblichen Fristen in Beschaffung, Testung und Rollout verbunden. Daher wurden die Lehrveranstaltungsstunden stark entflochten, und in Abstimmung der vierzehn HM-Fakultäten die Netzlast bis in den späten Abend und in Wochenenden hinein verteilt, um überhaupt ein Mindestmaß an Live-Sessions für 18.000 Lernende anbieten zu können.

Die Lehrenden zeigen enormen, selbstlosen Einsatz, um den StudentInnen ein vollständiges Semester inklusive der Prüfungsleistungen ermöglichen zu können. Natürlich läuft vieles nicht rund. Viele sind überfordert, haben parallel Kinder und Pflegefälle zu betreuen, und nicht allen gelingt der Umstieg auf digitale Lehrelemente schnell und reibungslos. Eine Vorlesung über Videoconferencing formal ins Internet zu verlagern ist das eine – eine didaktisch durchdachte Konzeptentwicklung für eine kompetenzorientierte Online-Lehre ist was ganz anderes und dauert inklusive nötiger Tests normalerweise nicht unter einem Jahr.

Die auf Präsenzlehre ausgerichteten Stundenpläne geraten natürlich durcheinander. Aufgrund der anfangs nicht ausreichend vorhandenen Netz- und Serverkapazitäten ist die Anzahl möglicher Live-Veranstaltungen zunächst stark limitiert, wodurch auch Zeitslots an Abenden und an Wochenenden genutzt werden müssen.

**Von:** Großes Unternehmen  
**Gesendet:** Donnerstag, XX. März 2020  
**Betreff:** AW: Handhabung Praktikanten

Sehr geehrte Frau XXX,  
ich beziehe mich auf unsere Korrespondenz von letzter Woche.  
Leider hat sich die Lage auch bei uns extrem zugespitzt, alle Studenten sind bis einschl. XX freigestellt. Allerdings wissen wir nicht, wie wir sie ab dem XX sinnvoll weiterbeschäftigen können. Die meisten Abteilungen befinden sich in Kurzarbeit und das auch noch von zu Hause aus. (...)  
Es sieht wohl so aus, dass wir unsere Praktikantinnen und Praktikanten nicht adäquat weiterbeschäftigen können. Deswegen möchte ich von Ihnen gerne wissen, ob wir die Verträge eventuell aus wichtigem Grund auflösen können. (...)

Mit freundlichen Grüßen  
HR Manager

\* Sinngemäßer Auszug aus einer originalen E-Mail, anonymisiert

## 1. APRIL 2020 – DER MINISTER BESUCHT DIE HM

Der bayerische Minister für Wissenschaft und Kunst, Bernd Sibler, besucht die Hochschule München und überzeugt sich vom enormen Einsatz aller Beteiligten beim Aufbau der Online-Lehre. Das ministerielle Lob erfreut – gleichwohl schmerzt die Tatsache, dass die Hochschulen und Universitäten Bayerns als „nicht systemrelevant“ definiert sind. Dadurch haben HochschullehrerInnen während der Zeit des ersten „Lockdowns“ keinen Zugang zu Notbetreuungen in Kindergärten, Schulen und Horten – im Gegensatz etwa zu den LehrerInnen an den allgemeinbildenden Schulen, die geschlossen sind, oder zu Rechtsanwälten, Notaren oder Steuerberatern.

Viele DozentInnen kommen aufgrund ihrer Familienpflichten – je nach Wochentag – auch erst abends zu einem Teil ihrer Lehrverpflichtungen und beantworten bis in den frühen Morgen hinein Fragen der StudentInnen in den Online-Foren und in E-Mails.

Im Laufe der Monate werden in der digitalen Lehre viele neue Möglichkeiten entdeckt, die auch in Zukunft genutzt und weiterentwickelt werden. Gleichwohl stößt die Kompetenzvermittlung im distanziert-digitalen Raum an deutliche Grenzen. Zudem kommt das menschliche Miteinander im Hochschul-Campusleben deutlich zu kurz.

## APRIL 2020

Die Hoffnung auf den Beginn einer Präsenzlehre am 20. April zerschlägt sich rasch. Das gesamte Sommersemester wird letztlich online gelehrt und geprüft.

Hotels und Gastronomie sind geschlossen, Events und Messen auf letztlich unbestimmte Zeit abgesagt. Dutzende unserer StudentInnen verlieren ihre Praktikumsplätze, viele auch ihre Werkstudentenjobs. Auslandssemester müssen abrupt beendet werden oder fallen ganz aus. Die Praktikumsverantwortlichen, das International Office der Fakultät, die Studienberatung und alle KollegInnen leisten Außerordentliches, um die betroffenen StudentInnen nach und nach in die laufenden Lehrveranstaltungen zu integrieren. Die Fakultätsgemeinschaft funktioniert.

Wir integrieren im Laufe des Sommersemesters an die 100 StudentInnen, denen im lfd. Semester die Praktikumsverträge gekündigt werden, in die laufende Lehre. Viele verlieren zudem ihre Werkstudententätigkeiten und Nebenjobs – und damit ihre Haupteinkommensquellen. Sie müssen ihre Wohnungen/Zimmer kündigen und ziehen (sich) zurück in ihre teils ländlichen Heimatorten, aus denen die Internetanbindungen oft schlecht sind.



Zu Beginn der Pandemie schien desinfizieren noch viel wichtiger als das Tragen einer Maske.

📷 Felix Kolbeck



# MARCO POLO

YOUNG LINE TRAVEL

Reisen für  
alle zwischen  
20 und 35

- » Perfekter Mix aus Action, Fun und Sightseeing
- » Spannende Abenteuer mit neuen Freunden erleben
- » Begleitet von echten Insidern – den Marco Polo Scouts
- » Top Preis-Leistungs-Verhältnis



Meine Entdeckung.

**Von:** Hochschule  
**Gesendet:** XXX  
**Betreff:** New arrival dates & quarantine information

We very much look forward to welcoming your students next semester. Further to issuing our offer letters last week, please see the email below regarding arrivals information that will be sent to students later today. You will see that students have been asked to arrive on 29th or 30th August, into Manchester airport, in order to quarantine for 2 weeks before the start of the semester. We are very pleased to confirm our quarantine support offer below:

- free airport collection for students arriving into Manchester Airport before 5pm
- 2 weeks free accommodation for the quarantine period
- food and essential items provided free of charge for the 2 week period
- bedding & towels provided free of charge (which you can keep for the duration of your stay)
- crockery, cutlery and cooking utensils, kettle and toaster
- toilet paper
- a special goody-bag, daily on-line drop in with the International Student Support team

In order to deliver this service, International students will be housed together in an International student accommodation block (refurbished) at XXX for the quarantine period and the following semester.

\* Sinngemäßer Auszug aus einer originalen E-Mail, anonymisiert

### MAI-JUNI 2020

So gut wie alle Exkursionen im Rahmen von Fallstudien und Kompetenzfeldern sind abgesagt, ebenso die allermeisten Vor-Ort-Befragungen im Rahmen empirischer Forschungs- und Abschlussarbeiten. Damit fehlen der akademischen Tourismusausbildung ganz zentrale, logisch miteinander verbundene Merkmale: das bewusst wahrgenommene Erleben touristischer Destinationen und Betriebe, das strukturierte Analysieren des Erkannten und schließlich das Aufzeigen von konkreten Verbesserungspotentialen.

### JUNI 2020

Stellvertretend für die vielen ausgefallenen Events an der Fakultät kann der Absolventenball stehen. Anstelle einer rauschenden Ballnacht findet dieses Mal die Aus- oder Ernüchterung schon vorher und mehrmals statt. Der Ball wird im Laufe des Jahres mehrere Mal voller Motivation und Vorfreude geplant und umgeplant, der jeweiligen Lage angepasst und schlussendlich doch abgesagt. Bei allem dabei Gelernten in Sachen Event- und Krisenmanagement – gerade hier zeigt sich, dass die Präsenz menschlichen Miteinanders, die Atmosphäre eines Moments, ein Gala-Menü und der Zauber einer festlichen Nacht durch nichts zu ersetzen sind. Die wahren Freuden des Lebens sind halt analog.

**Von:** Student/in  
**Gesendet:** Donnerstag, XX. Juni 2020  
**Betreff:** KfW Studienkredit Antrag/Voraussetzungen

Sehr geehrte Frau XXX,  
ich habe ein wichtiges Anliegen, eine Notlage ...  
Es geht um Folgendes: Ich befinde mich derzeit im Praxissemester, welches ich diese Woche Freitag erfolgreich abschließen werde. Der Praktikumsbericht wurde fristgerecht eingereicht und zum PBLV Abschlussblock habe ich mich angemeldet.

Folgendes Problem hat sich jedoch ergeben: Mein Praktikumsbetrieb konnte mich aufgrund der Krise nicht als Werkstudentin übernehmen. Und auch sonst sind keine Studentenjobs in Aussicht, wodurch der weitere Verlauf meines Studiums auf der Kippe steht. Da mir keine weiteren Finanzierungsquellen zur Verfügung stehen, bleibt mit nur noch die Beantragung des KfW Studienkredits.

\* Sinngemäßer Auszug aus einer originalen E-Mail, anonymisiert

### 12. JUNI-22. JULI 2020

Der Prüfungszeitraum. Deutlich verlängert, und alles online. Das große Ziel: Es soll allen StudentInnen im „Coronasemester“ in vollem Umfang der „ECTS-Erwerb“ möglich sein, so ist es behördlich formuliert. Nicht zuletzt gehen wir ja auch davon aus, dass es nur ein Coronasemester sein wird.

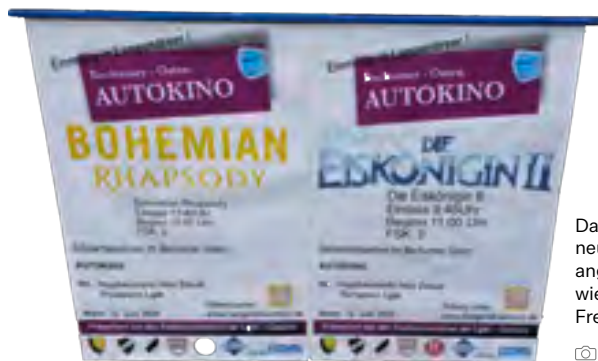
Das digitale Prüfen erfordert von allen Beteiligten großen Einsatz, Flexibilität und Umstellungsbereitschaft. Welche Kompetenzen lassen sich wie prüfen? Was sagt/schweigt der Datenschutz? Insgesamt laufen die Prüfungen gut und ohne gravierende technische Probleme.

### AUGUST BIS MITTE SEPTEMBER 2020: SOMMERFERIEN

Es wird gereist und sich getroffen, ein Stück weit Normalität kehrt zurück. Zumeist in die Nähe anstatt in die Ferne, aber das ist zweitrangig. In jedem Biergarten, an jedem See, auf jedem Berg spürt man, wie sich die Sehnsucht nach Erholung im Reisen und Erleben – im Tourismus – artikuliert. Viele können ihre Akkus aufladen. Das ist auch nötig, denn der kommende Winter wird hart.

### OKTOBER 2020

Die Infektionszahlen steigen wieder, vor allem im privaten Lebensumfeld. Gemessen daran hatten die im vorangegangenen Sommer getätigten Urlaubsreisen nur einen geringen Anteil, im Gegensatz zu den vielen Besuchsreisen bei Familien und Freundeskreisen in der Heimat.<sup>1</sup> Was in den Medien nach monatelangem Tourismus-Bashing im Februar 2021 als „überraschendes“ Ergebnis bezeichnet



Das Autokino als neue, corona-angepasste und wiederentdeckte Freizeitform?

© Felix Kolbeck

wurde, ist allerdings nicht verwunderlich. Denn auf „klassischen“ Urlaubsreisen bleibt man eher unter sich, als Paar, Familie oder Reisegruppe. Man kann zudem annehmen, dass in vielen Urlaubshotels Europas die Hygienekonzepte deutlich ausgefeilter, häufig sogar effektiver waren als im heimischen Umfeld vom Supermarkt bis zur U-Bahn. Nicht zuletzt hatten und haben bei den organisierten Reisen Veranstalter, Hotels und Fluggesellschaften aufgrund der ja ohnehin vorhandenen Gästedaten sehr gute Möglichkeiten der Kontaktnachverfolgung.

Das Wintersemester 2020/2021 startet wieder als reines Online-Semester. In die Zuversicht, dass wir im abgelauteten Sommersemester vieles an digitaler Lehre, Prüfung und Verwaltung aufgebaut und ausprobiert haben, mischt sich das Unbehagen, die bisherigen und die neuen Erstsemester praktisch noch nie wirklich gesehen zu haben. Deshalb begrüßen wir die Erst- und Zweitsemester Anfang Oktober persönlich in kleinen Gruppen am Campus. Auf Abstand, aber keineswegs distanziert. Wir stellen ihnen vor, was sie in den kommenden Monaten in den Lehrveranstaltungen erwartet.

Mit den steigenden Infektionszahlen sinken auch wieder die Möglichkeiten unserer StudentInnen, ihre Praxissemester abzuleisten oder an Praxisexkursionen teilzunehmen. Mit großen Mühen kann immerhin die eine oder andere Exkursion online stattfinden. Aber wie schon im Sommersemester gilt: Wenn etwas auf digitalem Wege technisch funktioniert, heißt das noch lange nicht, dass es für den Kompetenzerwerb optimal ist – oder gar Freude macht.

**Von:** Student/in  
**Gesendet:** Montag, XX. November 2020  
**Betreff:** Praktikum vor Abbruch

Sehr geehrte Frau XXX,

Ich befinde mich derzeit im Praktikumssemester und mache mein Praktikum im [REDACTED] in [REDACTED].

Leider durfte das Hotel Anfang Dezember nicht wieder öffnen, somit wird eine Verlängerung des Praktikums immer unwahrscheinlicher. Ich bräuchte hierbei Ihre Hilfe und würde mich über eine telefonische Beratung sehr freuen!

\* Sinngemäßer Auszug aus einer originalen E-Mail, anonymisiert

## WEIHNACHTEN 2020

„Es geschah aber, als sie dort waren, dass sich die Tage erfüllten, dass sie gebären sollte, und sie gebar ihren Sohn, den Erstgeborenen, und wickelte ihn in Windeln und legte ihn in eine Krippe, denn in der Herberge war kein Platz für sie.“

Evangelium nach Lukas (2,6–7)

Das Jahr endet sehr still, für niemanden gibt es einen Platz in Herbergen oder Hotels. Es gibt keine Weihnachtsmärkte, keine Weihnachtsfeiern, kaum Familienbesuch, kein Silvesterfeuerwerk. Dafür gibt es einfach mal Weihnachten ... Vielleicht wird vielen dieses Weihnachtsfest in seiner Reduziertheit und Ursprünglichkeit auch als etwas Positives in Erinnerung bleiben, wenn auch im Kontrast zu den Stationen in den Krankenhäusern, in denen die Zahl der Coronapatienten zu Weihnachten/Neujahr ihren Höhepunkt erreicht. Der vorweihnachtliche Konsumrausch wird dennoch durch Paketboten sichergestellt, während Lebensmittel- und Drogerieeinzelhandel die Grundversorgung sicherstellen. Wie wichtig Dienstleistungen doch sind, und wie wenig selbstverständlich.

Die frohe Botschaft zu Weihnachten wird bereits am 21. Dezember verkündet: Der erste Impfstoff gegen das Coronavirus wird für Verwendung in der EU zugelassen. Kurz zuvor fällt an der Hochschule München die Entscheidung, die Ende Januar 2021 stattfindenden Prüfungen ausschließlich in Online-Formaten durchzuführen. Auch wenn das Umplanen der Prüfungen allen Beteiligten erneut vieles abverlangt, ist es gut, mit einer Planungssicherheit und der Perspektive für Impfungen in das neue Jahr zu gehen.

## FEBRUAR 2021

Der Online-Prüfungszeitraum ist wieder abgeschlossen, auch wenn die Korrekturen aufgrund der Mehrfachbelastungen teils deutlich mehr Zeit in Anspruch nahmen als ursprünglich geplant. Aber zum Glück ist Flexibilität auch zu so etwas wie einem neuen Credo auf allen Ebenen in der Hochschulzusammenarbeit geworden. Und auch die ITB 2021 fällt, was die Präsenz in Berlin betrifft, wieder aus. Und doch findet sie statt, nämlich vom 9. bis 12. März in der digital-touristischen Welt des Internets. Die Fakultät für Tourismus der Hochschule München ist dabei! Die Planungen für das Mitte März startende kommende Sommersemester 2021 sind beinahe abgeschlossen. Es ist interessant zu sehen, wie sich Elemente des Krisenmanagements in Bezug auf die Planung von Online-Lehre und -Prüfungen „normalisiert“ haben. Gleichwohl spüren wir, dass wir davon weg wollen, hin zu unseren StudentInnen, mit ihnen gemeinsam die touristischen Welten erkunden und verbessern.

Wie geht die Reise weiter?

## Ein Ausblick für die Branche

Das Bedürfnis nach Erholung, der Urlaub in Ferne oder Nähe, das Zusammenkommen und der Austausch mit anderen Menschen und das Sich-wieder-Lösen: Der Tourismus ist und bleibt Teil des Freiheitsvirus. Die Inzidenz dieses Freiheitsvirus strebt gegen unendlich. Impfungen gegen dieses Virus haben ausschließlich schädliche Nebenwirkungen.

Und das ist auch gut so. Nicht zuletzt hilft dieser Vergleich des Phänomens Tourismus zu einem Virus auch dabei einzuschätzen, wie sich Reisen und Freizeitverhalten in den kommenden Jahren entwickeln könnten. Hier muss natürlich unterschieden werden in die verschiedenen Reiseformen, deren Anlässe und die verschiedenen Kategorien in der Freizeitwirtschaft.

Im **Geschäftsreisesegment** wurden schon lange „vor Corona“ die Möglichkeit von rein digitalen und hybriden Formaten diskutiert und ausprobiert.<sup>2</sup> Es ist zu erwarten, dass insbesondere bei kurzfristig anberaumten Treffen die mittlerweile von allen eingeübten Online-Formen zu einem großen Teil

Bestand haben werden, nicht nur aufgrund der Kosteneinsparungen, sondern auch – und das ist entscheidend – weil sie im Vergleich zu hektischen Kurzfrist-Reiseplanungen auch von den Beteiligten wertgeschätzt werden. Dagegen sind viele andere Geschäftsreiseanlässe von einem hohen Anteil symbolhafter Handlungen und Ritualen geprägt. Man denke hier etwa an Verhandlungen, Messen, Produkteinführungen, Planungsrunden etc. Hier ist davon auszugehen, dass die persönliche Präsenz auch weiterhin das „Mittel der Wahl“ sein wird.

Bei **Urlaubsreisen** in Mittel- und Ferndistanzen sind dauerhaft niedrige Reisevolumina nur dann zu erwarten, wenn es auf supranationaler Ebene gelänge, künstliche nachfragesenkende Preissteigerungen zu erreichen. Deren Zusatz Erlöse wären in einem sinnvollen Verhältnis zwischen beteiligten Unternehmen und Destinationen aufzuteilen. Dies erscheint allerdings kurzfristig sehr unwahrscheinlich. Zudem weisen sowohl die Wachstumsraten des Tourismus insbesondere in asiatischen Räumen

mit hoher Kaufkraft als auch die starke Abhängigkeit vieler ärmerer Staaten von einreisenden Touristen in eine ganz andere Richtung. Die Umsetzung von „Umdenken“ in tatsächliches Handeln erfordert nicht zuletzt Menschen, die als Betroffene (!) dieses Umdenkens teilen und nicht von außen belehrt werden, was für sie gut ist.

Die aktuellen Forschungen und Prognosen in Bezug auf den „Tourismus nach Corona“ konzentrieren sich aufgrund dieser Unwägbarkeiten auch nicht auf die Aspekte ob und wie, sondern nur auf die Frage, wann sich der Tourismus erholt haben wird. Zu diesen Forschungen zählen insbesondere

- UNWTO Panel of Tourism Experts (Dezember 2020),<sup>3</sup>
- Szenarien von Skift Research/ McKinsey & Company (September 2020),<sup>4</sup>
- Ausblick der European Travel Commission (November 2020).<sup>5</sup>

Das Bayerische Zentrum für Tourismus hebt in seiner Analyse folgende Gemeinsamkeiten dieser Studien hervor:<sup>6</sup>



1. Eine Rückkehr der touristischen Aktivitäten auf das Niveau von 2019 wird flächendeckend nicht vor 2022 erwartet.
2. Pessimistischste Szenarien gehen von einer Erholung im Jahr 2024 aus.
3. Die Erholung der Tourismusbranche hängt stark von den politischen Rahmenbedingungen und erfolgreichen Impfstrategien ab.

Zudem wird festgestellt, dass die allgemeine Reiselust ungetrübt ist, und prognostiziert, dass sich Kurzstreckenreisen schneller erholen werden als Langstreckenreisen.

Oft wird auch die Frage diskutiert, ob die coronabedingte Krise als Ausgangspunkt für ein „Neues Denken“ oder gar eine „Neuaufstellung des Tourismus“ im Sinne nachhaltiger Ausprägungen und vermehrter Digitalisierung genutzt werden kann. Dieser Diskurs fußt meist auf einer Gegenüberstellung eines „Business as usual“ in Kontrast zu einem „Neuanfang“. Krisen verleiten stets zum bipolaren Denken, was für eine Bewältigung im Sinne realistischer Strategien nicht unbedingt förderlich ist. Es ist davon allerdings auszugehen, dass mit

dem Abflauen der Kriseneffekte auf den verschiedenen lokalen/regionalen Ebenen und den dort tätigen Unternehmen sehr unterschiedliche Strategien gewählt werden. Überdies ist der Tourismus als lebensnahes „People Business“ seit jeher ständig zwischen Neuanfang und gewohnten Konzepten unterwegs, im Großen wie im Kleinen.

Auf Seite der **Nachfrage** wird es bei unveränderten Rahmenbedingungen kaum Veränderungen geben, weder bei der Menge noch bei der Struktur. Warum auch? Die grundlegenden Reisemotive haben sich nicht verändert. Kurzfristig mag es zu Verschiebungen kommen aufgrund von zurückgehenden Realeinkommen und einem veränderten Hygienebewusstsein. Letztlich bleiben wir Menschen soziale Wesen, wir suchen die Nähe und das Miteinander, auch auf Reisen und im Urlaub. Bei allem zur Schau getragenen Individualismus bleiben Menschen letztlich Herdentiere, weil sie selbst im exzessiv ausgelebten Hedonismus stets die Bestätigung durch andere suchen.

Hinsichtlich der touristischen **Angebote** werden viele Betriebe die Coronazeit liquiditätsbedingt nicht

überleben, trotz Hilfsprogrammen. Dies gilt für Betriebe in Staaten ohne solch umfangreiche Hilfen wie in Deutschland noch viel stärker, was die eine oder andere, auch dauerhafte Wettbewerbsverzerrung mit sich bringen wird. Anbieter im Geschäftsreisesegment inklusive MICE werden die kommenden Monate sorgfältig beobachten müssen: Wie stark und nachhaltig sind die Nachfragerückgänge? Welche Alternativnutzungen können temporär oder dauerhaft in Betracht kommen? Im Bereich der Freizeitaktivitäten und Urlaubsreisen sind kaum coronainduzierte Strukturveränderungen zu erwarten, weil sich – wie oben ausgeführt – die Nachfrage nicht strukturell verändern dürfte. Natürlich wird sich der eine oder andere Hotelbetrieb umstellen, zum Beispiel von asiatischen Reisegruppen auf die Ansprache nähergelegener Quellmärkte. Aber was, wenn sich die Nachfrage nicht dauerhaft in solche Richtungen verschiebt? Hier stellen sich eher Fragen des Innovations-, Investitions- und Flexibilitätspotentials, was allerdings auch schon lange vor Corona der Fall war.

Und bei allem Mutmaßen über die Zukunft des Tourismus nach Corona gilt:

„Man kann erst steuern, wenn man Fahrt hat.“

Emil Gött (1864–1906), deutscher Schriftsteller

- 1 Vgl. Gasser, Hans: Virus unterwegs; in: Süddeutsche Zeitung vom 25.02.2021, online unter [www.sueddeutsche.de/reise/corona-urlaub-infektionen-ferien-1.5215627](http://www.sueddeutsche.de/reise/corona-urlaub-infektionen-ferien-1.5215627) sowie die Studie des Robert Koch-Instituts dazu unter: Frank, Christina; Hellenbrand, Wiebke; Sievers, Claudia: RKI (2021): Betrachtung der reiseassoziierten COVID-19-Fälle im Sommer 2020 unter Berücksichtigung der Schulferien, Reisetätigkeit und Testkapazitäten; in: Robert Koch-Institut (Hrsg.): Epidemiologisches Bulletin Nr. 8/2021 vom 25.02.2021, S. 10–23
- 2 Vgl. z.B. Dams, Colja M.; Luppold, Stefan (2016): Hybride Events; Zukunft und Herausforderung für Live-Kommunikation, essentials. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 16–22
- 3 Vgl. [www.unwto.org/node/11557](http://www.unwto.org/node/11557) (26.02.2021)
- 4 Vgl. Borko, Seth; Geerts, Wouter; Wang, Haixia (2020): The Travel Industry turned upside down. Insights, Analysis and Actions for Travel Executives. Skift Research; McKinsey & Company, online unter: [www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives](http://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives)
- 5 Vgl. European Travel Commission: European Tourism: Trends & Prospects. Quarterly report (Q3/2020). Online unter: <https://etc-corporate.org/uploads/2020/11/ETC-Quarterly-Report-Q3-2020-Final-Public.pdf>
- 6 Vgl. Schiemenz, Kathrin (2021): Prognostizierte Szenarien zur Erholung des Tourismus. Online unter: <https://bzt.bayern/szenarien-erholung-tourismus-post-corona/>

# (Im-)Mobilitäten während und nach der COVID-19-Pandemie

Wie sich der Tourismus nach Corona verändern wird



VR-Tourismus hätte sicherlich den Vorteil, dass auch CO<sub>2</sub>-Emissionen einer Reise auf null gesetzt werden könnten.

© Lightfield Studios/  
stock.adobe.com



English version  
of this article  
available for  
iOS and Android  
on our app  
"Tourismus  
Management  
Passport"



Die virale Mobilität hat die Menschen während der COVID-19-Pandemie zum Stillstand gezwungen. Nach hektischen Lebensstilen und krampfhaften Tagen hat man sich im stillen Gefängnis der Unbeweglichkeit wiedergefunden. Mobilität war davor ein Synonym für Freiheit, Freizeit und Tourismus. Mobilität war ein Recht für jede/jeden. Nun ist sie – gezwungenerweise – ein Zeichen von Verantwortungslosigkeit, manchmal sogar eine Rücksichtslosigkeit geworden.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Cresswell 2020; Scuttari 2020; Scuttari et al. 2021

Anna Scuttari

Nach dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat sich der Mobilitätsraum der Menschen und Waren plötzlich reduziert und kontinuierlich (fast schizophrenisch) verändert, um das Infektionsrisiko weiter zu minimieren. Die globalen Bewegungsräume der viralen Mobilität und die Geschwindigkeit der Ausbreitung des Sars-Cov-2-Virus sowie die Inzidenz des Virus auf lokaler Ebene gehören zu den Parametern, die die COVID-19-bedingten Reisewarnungen, Bewegungseinschränkungen und regelmäßig aktualisierten Auflistungen von Risikogebieten definieren. Dabei haben andere Formen der Mobilität eine neue Bedeutung gewonnen – vor allem die Mobilität der Information und die digitale Mobilität. Synchron und asynchrone Lehre, Webinare, Online-Konferenzen oder digitale Prüfungen wurden unter außergewöhnlichen Rahmenbedingungen trotz der Pandemie durchgeführt, indem die physische Mobilität durch den Austausch von digitalen Informationen ersetzt wurde.

Dieser Artikel reflektiert die Mobilitäten (und Immobilitäten) von Menschen, Waren, Informationen und Viren während und nach der COVID-19-Pandemie. Ziel ist es dabei, zu identifizieren, welche Veränderungen der Mobilitäten und welche neue Beziehungen (bzw. Ergänzungen oder Substitutionseffekte) entstehen können, die den Tourismussektor nachhaltig beeinflussen können.

### **Mobilität(en)**

In diesem Zusammenhang kann das Konzept der „Mobilitäten“ hilfreich sein, um eine interdisziplinäre Diskussion des Phänomens Mobilität während und nach der COVID-19-Pandemie aufzugreifen. Die bekannten Soziologen John Richard Urry und Mimi Sheller sind gemeinsam mit dem Geographen Tim Cresswell die

Gründer der „mobilities studies“: ein neues Paradigma für die Interpretation der Mobilität und der sozialen Wissenschaften im 21. Jahrhundert.<sup>2</sup> Seit Mitte der 2000er Jahre thematisieren „mobilities studies“ eine neue Interpretation der Mobilität, die sich mehr mit der sozialen und politischen Bedeutung der Bewegung als nur mit der physischen Bewegung von Individuen und Gütern beschäftigt.<sup>3</sup> In seinem Buch „Mobilities“<sup>4</sup> argumentiert Urry, dass „Bewegung, potenzielle Bewegung und verhinderte Bewegung konstitutive Elemente sozialer, politischer und wirtschaftlicher Beziehungen“ sind.<sup>5</sup> Die Entwicklung der COVID-19-Pandemie hat die soziale und politische Bedeutung der physischen Mobilität offenbart. Sanktionen und Zwangsmaßnahmen (z. B. Schließung der Grenzen) können nicht nur als nicht pharmazeutische Interventionen (NPIs), die zur Eindämmung des Virus eingeführt wurden, sondern auch als politische Werkzeuge bezeichnet werden, die die Finanz- und Handelskapazitäten der betroffenen Länder einschränken<sup>6</sup> und später auch geopolitische Ängste<sup>7</sup> verursachen können. Außerdem kann die internationale Mobilität der Menschen durch diese Maßnahmen nachhaltig/negativ beeinflusst werden.

Um diese neuen Bedeutungen der Mobilität zu beleuchten, wurden fünf Mobilitätsformen in den „mobilities studies“ identifiziert: von Menschen, von Waren, von Informationen, von Ideen und schließlich von virtuellen Inhalten. Die Mobilität der Viren wurde dabei ursprünglich nicht thematisiert, aber schon vor der COVID-19-Pandemie wurde sie – im Routledge Handbook of Mobilities – als mögliche Ebene der Mobilitätsforschung untersucht.<sup>8</sup> Mobilität ist eine zentrale Eigenschaft von Viren: Um zu überleben, müssen Viren mobil sein. Zusätzlich zu den Mobilitäten auf lokaler Ebene, „zwischen menschlichen Körpern, sind auch regionale und globale Mobilitäten für den Erfolg eines Virus entscheidend“.<sup>9</sup> Dies hat eine Art „Priorisierung“ und „Pathologisierung“ einzelner Mobilitätsformen hervorgerufen und führte gleichzeitig dazu, den Tourismus als Mitverursacher der Pandemie wahrzunehmen.

### Touristische Mobilitäten in der COVID-19-Ära

Der Tourismus hat sich in Symbiose mit der Mobilität der Menschen entwickelt.<sup>10</sup> Die Erreichbarkeit einer Destination war und ist bis heute eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Tourismuswirtschaft. Diese Symbiose zwischen Tourismus und Personenmobilität bedeutet wiederum auch, dass Tourismus (bzw. dessen Mobilität) schnell zum Träger der Sars-COV-2-Krankheit wurde. Tatsäch-

lich ist bekannt, dass sich einige Destinationen, darunter zahlreiche Kreuzfahrtschiffe (z.B. Westerdam, die Ruby Princess und die World Dream), aber auch Skidestinationen (z.B. Ischgl), zu Beginn der Pandemie als Hotspots erwiesen.<sup>11</sup> Dies hat zu einer Pathologisierung der touristischen Mobilität und zu den notwendigen COVID-19-bedingten Reise-warnungen, Bewegungsbeschränkungen sowie zum Monitoring der Risikogebiete geführt. So wurden im Mai 2020 Reisebeschränkungen für 75 % der Reiseziele weltweit ausgesprochen.<sup>12</sup>

Der Tourismus ist aber nicht nur Mitverstärker, sondern auch Geschädigter der Pandemie:<sup>13</sup> Bei den internationalen Touristenankünften wurde zwischen Januar und Oktober 2020 weltweit ein Rückgang um 72 % verzeichnet, in Europa um 68 %.<sup>14</sup> Die UNWTO-Panel-ExpertInnen erwarten einen Aufschwung im internationalen Tourismus im dritten Quartal 2021 und eine Rückkehr zum Niveau vor der Pandemie nicht vor 2023.<sup>15</sup> So ist der Neustart als langsamer Prozess zu verstehen. Diese langsame Erholung nach der COVID-19-Pandemie kann als Folge der disruptiven Änderung des Mobilitätsverhaltens während der Pandemie interpretiert werden. Reisedistanzen haben sich monatelang dramatisch reduziert, inländische Gäste haben an Bedeutung gewonnen und die Anzahl ausländischer Gäste ist zurückgegangen. Dies hat eine Veränderung in der Gästestruktur für die touristischen Destinationen weltweit mit sich gebracht, was wiederum zwangsläufig Veränderungen im touristischen Produkt bewirkte. Outdoor-Aktivitäten und sanfte, individuelle Verkehrsmittel (z.B. Fahrräder) wurden in einigen Destinationen öfters verwendet als zuvor.<sup>16</sup> Es ist zu erwarten, dass die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zurückgegangen ist und noch weiter abnehmen wird, wobei bis dato diese Thematik noch nicht in der internationalen Fachliteratur diskutiert wird.

Um den Tourismus so gut wie möglich zu bewahren, versuchten touristische Destinationen virale und touristische Mobilitäten voneinander zu entkoppeln. Dies wurde meistens mit Maßnahmen zum Schutz der Urlauber und des Personals umgesetzt, u.a. Plexiglastrennscheiben am Rezeptionstresen, Abstandsmarkierungen auf dem Fußboden, Desinfektionsspenden, Erhöhung der Reinigungsintervalle und Reduktion der Belegung der öffentlichen Räumlichkeiten. Zudem hat die Mobilität der Information eine wesentliche Rolle bei der Bewahrung des Tourismus eingenommen: Neben den klassischen Faktoren, die die Reiseentscheidung beeinflussen – u.a. touristische Produkte/ Charakteristiken der Destination und Wahrnehmungen/Gefühle der Gäste<sup>17</sup> –, hat während der

2 Vgl. Ebert 2015

3 Vgl. Scuttari 2019b

4 Vgl. Urry 2007

5 Vgl. Urry 2007, S. 43

6 Vgl. Seyfi et al. 2020

7 Vgl. Mostafanezhad et al. 2020

8 Vgl. Lavau 2014

9 Vgl. Cresswell 2020, S. 1

10 Vgl. Prideaux 2000

11 Vgl. Iaquinto 2020

12 Vgl. UNWTO 2020a.

13 Vgl. Gössling et al. 2020

14 Vgl. UNWTO 2020b

15 Vgl. UNWTO 2020c

16 Vgl. Weed 2020

17 Vgl. Seddighi/Theocharous 2002



Wie kann  
Mobilität erneut  
ein Synonym für  
Freizeit, Freiheit  
und Tourismus  
werden?

© Photobank/  
stock.adobe.com



Pandemie die Übermittlung von Informationen über das Infektionsgeschehen an Bedeutung gewonnen. Informationsmanagement und Kommunikation werden im Post-COVID-19-Tourismus die Reputation und das Bild der Destinationen prägen, da eine transparente Verteilung von Daten und Fakten zum Infektionsgeschehen eine Verringerung der psychischen Belastung der Urlauber mit sich bringt.<sup>18</sup> Kundenbeziehungsmanagement ist schon während der Pandemie zu einem Hebel für die Erholung der Destinationen geworden.

#### Physische und virtuelle Mobilitäten: Substitutionseffekte?

Die Entkopplung von viraler und touristischer Mobilität geschah auch dank des Einsatzes einiger digitaler Technologien. Dazu zählen Systeme für berührungs- und kontaktlose Dienstleistungen (z.B. Roboter, Remote-Check-in-Check-out-Prozesse, mobile kontaktlose Zahlungen) und auch digitalisierte Erlebnisse (z. B. durch Virtual Reality, Augmented Reality, Mixed Reality).<sup>19</sup> Virtuelle touristische Angebote waren schon vor der COVID-19-Krise bekannt - einige davon waren bereits auf dem Markt<sup>20</sup> -, aber die Kundenbereitschaft solche Angebote wahrzunehmen war eher gering. Das sog. Social Distancing und der Wunsch nach Urlaub haben nun die Nachfrage der BesucherInnen nach virtuellen Stadtbesichtigungen, Museumsbesuchen oder Verkostungen erhöht,<sup>21</sup> während

vor der COVID-19-Pandemie VR hauptsächlich als Marketinginstrument für Werbe- und Kommunikationszwecke betrachtet wurde.<sup>22</sup> Wie wird sich die virtuelle Mobilität nach der Pandemie entwickeln? Werden diese virtuellen Angebote als Anreiz für physische Reisen verwendet?

Selbst wenn virtuelle Tourismusangebote von den KundInnen mehr konsumiert werden, sollen im Tourismus neue Geschäftsmodelle entwickelt und etabliert werden. Der virtuelle Tourismus stützt sich z.B. nicht auf die Beherbergungsbetriebe, sondern weitgehend auf die Attraktionen (z.B. Museen, Denkmäler, Kirchen). Im virtuellen Tourismus kann in einem halben Tag die Sixtinische Kapelle besucht und auf die Spitze des Eiffelturms gestiegen werden – ohne Übernachtung, ohne An- und Abreise und ohne Entdecken der Destination. Das „Umherschweifen“, das so sehr zum Reisen gehört, die Zufälligkeit des Entdeckens eines Ortes und der Kontakt zur lokalen Kultur würden verloren gehen. Aber gleichzeitig hätte VR-Tourismus sicherlich den Vorteil, dass auch CO<sub>2</sub>-Emissionen einer Reise auf null gesetzt werden könnten. Zahlreiche virtuelle Touren werden während der COVID-19-Pandemie angeboten. Ein nennenswertes Beispiel ist lockdownstories.travel:<sup>23</sup> ein Forschungsprojekt, das virtuelle Touren in sechs Favelas von Rio de Janeiro entwickelt und angeboten hat, um die lokale Bevölkerung im touristischen Entwicklungsprozess auch während der Pandemieära einzubinden.

<sup>18</sup> Vgl. Namikawa et al. 2008

<sup>19</sup> Vgl. Sigala 2020

<sup>20</sup> Vgl. z.B. www.virtualhelsinki.fi/

<sup>21</sup> Vgl. Itani/Hollebeek 2021

<sup>22</sup> Vgl. Beck et al. 2019

<sup>23</sup> <http://lockdownstories.travel>

Ebenso können die Online-Portale und OTAs genannt werden, die aktiv mit Online-Erlebnissen arbeiten – z.B. Online-Entdeckungen von AirBnB, die bereits auf der Website sichtbar sind,<sup>24</sup> oder Reiseempfehlungen von Booking.com, die VR als ein Instrument für die Reiseplanung integrieren.<sup>25</sup> Virtuelle Touren haben das Potenzial, analoge Touren zu ergänzen, zu bereichern oder auch zu ersetzen. Die langfristigen Substitutionseffekte sind allerdings noch unbekannt.

### Fazit

Die virale Mobilität hat einen menschlichen Stillstand mit sich gebracht. Nach einem Jahr Pandemie ist noch nicht bekannt, inwieweit dieses Trauma Narben bei der Menschheit (und dem Tourismus) hinterlassen wird. Wer wird international reisen, sobald es (wieder reibungslos) möglich sein wird? Und mit welcher Kaufkraft? Wie werden stark betroffene Tourismussektoren (z.B. Kreuzfahrt-tourismus) ihr Prestige zurückgewinnen? Wie kann Mobilität erneut ein Synonym für Freizeit, Freiheit und Tourismus werden?

Wie sich Mobilitäten nach der COVID-19-Pandemie entwickeln werden, hängt primär von der Entwicklung des Infektionsgeschehens und der Impfung ab – aber nicht nur davon. Die Resilienzforschung<sup>26</sup> zeigt dabei, dass die Krisenfestigkeit – die eine Widerstands-, Anpassungs- und Transformationsfähigkeit beinhaltet – stark von der Intensität und Dauer einer Krisensituation sowie von der (geografischen) Skala der Krise abhängt. Bei langen, starken und multiskalierten Krisen muss ein langfristiger Wiederherstellungsplan aufgestellt werden. Das strategische Management auf Destinations- und Unternehmensebene wird, gemeinsam mit den öffentlichen Fördermitteln und Maßnahmen zur Reduktion der Vulnerabilität der Tourismuswirtschaft, eine wesentliche Rolle beim Neustart spielen. Wichtig dabei werden die Identifikation der Marktsegmente mit hoher Rentabilität und geringer Anfälligkeit für Infektionsrisiken, die Pflege des bestehenden Kundenportfolios, die Integration der technologischen Innovationen, zwecks Reduktion der Betriebskosten, und die Entwicklung von Partnerschaften und Allianzen sein. Der Neuaufbruch wird ein Lernprozess sein. Die Krise – aus dem Griechischen κρίσις – stellt eine Entscheidungsmöglichkeit dar. ■

### Literatur

- Beck, J., Rainoldi, M., Egger, R. (2019): Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Review*, 74 (3), 586–612.
- Cresswell, T. (2020): Valuing mobility in a post COVID-19 world. *Mobilities*. <https://doi.org/10.1080/17450101.2020.1863550>
- Ebert, A. K. (2015): Mobilität(en) – ein neues Paradigma für die Verkehrsgeschichte?. *N.T.M.* 23, 87–107. <https://doi.org/10.1007/s00048-015-0129-9>
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M. (2020): Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- laquinto, B. L. (2020): Tourist as vector: Viral mobilities of COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 174–177. <https://doi.org/10.1177/2043820620934250>
- Itani, O. S., Hollebeek, L. D. (2021): Light at the end of the tunnel: Visitors' virtual reality (versus in-person) attraction site tour-related behavioral intentions during and post-COVID-19. *Tourism Management*, 84. <https://10.1016/j.tourman.2021.104290>
- Lavau, S. (2014): Viruses. In: Adey, P., Bissell, D., Hannam, K., Merriman, P., Sheller, M. (eds): *The Routledge Handbook of Mobilities*. Oxon: Routledge, 298–305.
- Lew, A. A. (2014): Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14–22.
- Mostafanezhad, M., Cheer, J. M., Sin, L. S. (2020): Geopolitical anxieties of tourism: (Im)mobilities of the COVID-19 pandemic. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 182–186. <https://doi.org/10.1177/2043820620934206>
- Namikawa, K., Kikuchi, H., Kato, S., Takizawa, Y., Konta, A., Lida, T., Kimura, M. (2008): Knowledge, attitudes, and practices of Japanese travelers towards malaria prevention during overseas travel. *Travel Med. Infect. Dis.*, 6, 137–141.
- Prideaux, B. (2000): The role of the transport system in destination development. *Tourism Management*, 21(1), 53–63.
- Scuttari, A. (2019a): Cycling and motorcycling tourism. Springer International.
- Scuttari, A. (2019b): Tourism mobility: challenges and transformations. In: Pechlaner, H. (eds): *Destination und Lebensraum. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung (Perspektiven für Unternehmen und Destinationen)*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28110-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28110-6_12)
- Scuttari, A. (2020): Le mobilità del virus, delle persone e dei bit. Una riflessione sul turismo e oltre. *Eurac Science Blog Covid-19 and beyond*, 22.4.2020, Abgerufen am 19.2.2021: <https://beta.eurac.edu/en/blogs/covid-19/le-mobilita-del-virus-delle-persone-e-dei-bit-una-riflessione-sul-turismo-e-oltre>
- Scuttari, A., Ferraretto, V., Stawinoga, A. (2021): Tourist and viral mobilities intertwined: interactions and mutual influences of corporeal and communicative travel in in South Tyrol (IT). Submitted paper.
- Seddighi, H. R., Theocarous, A. L. (2002): A model of tourism destination choice: a theoretical and empirical analysis. *Tm Management*, 23(5), 475–487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00012-2)
- Seyfi, S., Hall, C. M., Shabani, B. (2020): COVID-19 and international travel restrictions: the geopolitics of health and tourism. *Tourism Geographies*. DOI: 10.1080/14616688.2020.1833972
- Sheller, M., Urry, J. (2006): The new mobilities paradigm. *Environment and Planning A*, 38(2), 207–226.
- Sigala, M. (2020): Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321.
- UNWTO (2020a): World Tourism Barometer. Volume 18, (7), December 2020. Retrieved at: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.17>
- UNWTO (2020b): COVID-19 Related Travel Restrictions – A Global Review for Tourism was developed by the World Tourism Organization's (UNWTO). Retrieved at: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-09/200909-travel-restrictions.pdf>
- UNWTO (2020c): Impact assessment of the COVID 19 outbreak on international tourism, Updated 27 May 2020. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-COVID-19-outbreak-on-international-tourism>
- Urry, J. (2007): *Mobilities* (Reprinted.). Cambridge, Malden, MA: Polity Press.
- Weed, M. (2020): The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Sport & Tourism*, 24:2, 79–92. DOI: 10.1080/14775085.2020.1794351

24 [https://de.airbnb.com/s/experiences/online?\\_set\\_bev\\_on\\_new\\_domain=1587390825\\_YzczZDExZTcxN2Zm](https://de.airbnb.com/s/experiences/online?_set_bev_on_new_domain=1587390825_YzczZDExZTcxN2Zm)

25 [www.booking.com/articles/virtual-reality-tours-to-transform-your-travel.html](https://www.booking.com/articles/virtual-reality-tours-to-transform-your-travel.html)

26 Vgl. Lew 2014

BÜHNE. BAR. RESTAURANT. CASINO.

# GROSSES SPIEL IN GARMISCH-PARTENKIRCHEN



**NEU:  
FREIER EINTRITT**

AUFGRUND CORONA  
EINGESCHRÄNKTER  
SPIELBETRIEB.  
BITTE INFORMIEREN  
SIE SICH UNTER  
[WWW.SPIELBANKEN-  
BAYERN.DE](http://WWW.SPIELBANKEN-<br/>BAYERN.DE)



## BEI UNS DREHT SICH ALLES UM SIE!

Die Spielbank Garmisch-Partenkirchen bietet die Möglichkeit, individuelle Veranstaltungen bis 120 Personen im hauseigenen Eventraum durchzuführen. Ob Firmenevents, Empfänge, Weihnachtsfeiern, Junggesellenabschiede oder Geburtstagsfeiern – mit einem Event in der Spielbank treffen Sie immer die richtige Wahl! Freuen Sie sich zusätzlich auf das besondere Ambiente in unseren Spielsälen sowie auf Wunsch auch auf eine individuelle Einweisung bei Roulette, Poker, Black Jack und DICE 52. Unsere professionellen Croupiers vermitteln Ihnen die Atmosphäre von Las Vegas mitten in Bayern. Lassen Sie sich an unseren Bars mit großzügigem Restaurantbereich verwöhnen. Zudem bieten wir Ihnen im angrenzenden Restaurant Alpenhof eine große Bandbreite kulinarischer Leckerbissen - von bayerischen Spezialitäten bis zur Haute Cuisine.

**Erleben Sie Außergewöhnliches. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!**

Ihr



Peter Eursch, Direktor



## SPIELBANK GARMISCH-PARTENKIRCHEN

Am Kurpark 10 | 82467 Garmisch-Partenkirchen | Telefon 08821 95990

Öffnungszeiten: täglich von 12 bis 3 Uhr | Opening hours: Mon-Sun: 12pm - 3am

[www.spielbanken-bayern.de](http://www.spielbanken-bayern.de)



# Zwischen Destination Recovery und Destination Resilience

## Herausforderungen für eine verantwortungsvolle Tourismuspolitik in Bayern



English version of this article available for iOS and Android on our app "Tourismus Management Passport"

Wie geht es weiter oder geht es überhaupt weiter? Für viele Akteure im Tourismus ist die Pandemie wahrlich zu einer Existenzkrise geworden.

[Halfpoint/stock.adobe.com](https://www.halfpoint.com/stock.adobe.com)

Die COVID-19-Pandemie hat angesichts des unmittelbaren und immensen Schocks für die internationale Freizeit- und Tourismusbranche eine noch nie da gewesene Krise ausgelöst, von der alle Segmente der touristischen Wertschöpfungskette betroffen sind – egal ob Reiseveranstalter, Hotellerie und Gastronomie, Kunst- und Kultureinrichtungen, Veranstaltungs- und Eventagenturen, KünstlerInnen, GästeführerInnen und viele mehr.

Markus Pillmayer

Nach Schätzungen der OECD führten die Auswirkungen der Pandemie im Jahr 2020 zu einem Rückgang des internationalen Tourismus um 80 %. Reiseziele, die stark von Incoming-tourismus und MICE abhängig sind, haben nach wie vor besonders zu kämpfen, ebenso urbane Destinationen. Ermutigende Nachrichten über verschiedene Impfstoffe verbreiten zwar Hoffnung, regionale Unterschiede und damit verbundene Herausforderungen bleiben jedoch bis auf Weiteres bestehen. Grundsätzlich ist auch davon auszugehen, dass sich der internationale Tourismus zuerst innerhalb bestimmter geografischer Regionen (z.B. in der Europäischen Union) erholen wird.<sup>1</sup>

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes kommt im Rahmen seines dritten Recovery Checks zu einer äh-

<sup>1</sup> [www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/](https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/) [03.01.2021]



## „In der Krise beweist sich der Charakter.“

Helmut Schmidt (1918–2015), ehem. Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, 1962 anlässlich der Sturmflut an der deutschen Nordseeküste

lichen Einschätzung, insbesondere was den Reisemarkt in Deutschland anbelangt: Die neueste Version dieser Szenarioanalyse erwartet, dass sich der Binnentourismus deutlich schneller und stärker erholt als der internationale Tourismus.<sup>2</sup> Allerdings handelt es sich dabei, so muss konstatiert werden, nur um eine Momentaufnahme. Im Dezember 2020 wurde bis 10. Januar 2021 zum zweiten Mal ein Lockdown über Deutschland verhängt, der mehrmals verlängert wurde und zum heutigen Stand (22.02.2021) bis zum 7. März 2021 andauern wird. Die damit verbundenen Auswirkungen für die deutsche Freizeit- und Tourismusbranche sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vollumfänglich absehbar. Die deutschen Destinationen haben zwar eine Vielzahl an Maßnahmen im Sinne einer Destination Recovery in Angriff genommen, jedoch lassen sich diese angesichts von Gesetzen, Vorschriften, Verordnungen etc. – mit dem Lockdown als Ultima Ratio – nicht in dem gewünschten und erforderlichen Ausmaß umsetzen.

### Destination Recovery und Destination Resilience als Bausteine einer erfolgreichen Krisenbewältigung

Recovery, in Anlehnung an Scott, Laws und Prideaux<sup>3</sup>, „...mean[s] a change to the pre-existing ways of operating. The standard means of measuring recovery by the success of an organisation in restoring business flows to an earlier trend line may not be adequate because this benchmark does not take into account the adaptation that may take place during the

<sup>2</sup> [www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/insights/388-recovery-check-3-die-vitalisierung-des-tourismus-hat-begonnen](http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/insights/388-recovery-check-3-die-vitalisierung-des-tourismus-hat-begonnen) [15.12.2020]

<sup>3</sup> Scott et al. 2008: 2



Abb. 1: Krisenbewältigungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung

crisis and ensuing recovery.“ Die Freizeit- und Tourismusbranche ist extrem anfällig für zahlreiche Ereignisse wie Naturkatastrophen, Epidemien, Terrorismus, Aufstände etc. Daher sollten die Stakeholder<sup>4</sup>, bezogen auf Gegenmaßnahmen und Bewältigungsstrategien, gut vorbereitet sein.<sup>5</sup> Das Management von Krisen und Katastrophen ist von entscheidender Bedeutung, um die Auswirkungen zu reduzieren, die Bewältigung zu meistern und die Erholungszeit sowohl auf organisatorischer als auch auf Destinationsebene zu verbessern. Ein reines Krisenmanagement, das sich nur als Reaktion auf ein Ereignis versteht, ist unzureichend, um Kenntnisse über den Umgang und die Erholung von Krisen bzw. den damit verbundenen Erholungsprozess zu erlangen.<sup>6</sup> Abbildung 1 stellt die notwendigen einzelnen Phasen in diesem Kontext dar, die im Zuge einer Krise durchlaufen werden sollten.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Zu den Stakeholdern einer Destination gehört eine Vielzahl von Anspruchsgruppen, die im touristischen Ökosystem eine Rolle spielen und bestimmte Interessen verfolgen (z.B. gastronomische Einrichtung, Unternehmenseinrichtung, Tourist-Information, Fahrradverleih, Museum, Bevölkerung, Gast).

<sup>5</sup> Muskat et al. 2014: 7ff., Pillmayer/Scherle 2018: 5ff.

<sup>6</sup> Rittichainuwata et al. 2020, Prayag 2018: 133

<sup>7</sup> Aufgrund des begrenzten Umfangs kann an dieser Stelle nicht näher auf die einzelnen Phasen eingegangen werden; daher beschränkt sich der vorliegende Beitrag auf die beiden Phasen Recovery und Resilienz.

In engem Konnex dazu stehen fundamentale Fragen, die für das System Destination an sich von zentraler Bedeutung sind:<sup>8</sup>

- Wie gehen Stakeholder grundsätzlich mit Krisenereignissen um?
- Wurden die Stakeholder unvorhergesehen überrascht?
- Wie lange wird bzw. kann das touristische System in seiner bekannten Form ohne Veränderungen existieren?
- Sind die Stakeholder empfindlich gegenüber Störungen und Veränderungen?
- In welcher Form sind die Stakeholder durch Einflüsse von außen und innen empfänglich?
- Wie stark variieren charakteristische Merkmale in einem zeitlichen Verlauf?
- Gibt es geografische Unterschiede?
- Kann der Ausgangszustand wiederhergestellt werden und falls ja, in welcher Form und in welchem zeitlichen Umfang?
- Welche Ressourcen sind dafür notwendig?

Mit diesen und ähnlichen Fragen beschäftigt sich die Resilienzforschung. In der Regel verfügen weder

<sup>8</sup> Hall et al. 2018: 7

DMO noch Stakeholder über eine Blaupause bzw. ein Standardprozedere für ihre Krisen, sondern folgen ihren eigenen individuellen Zielen und Bedürfnissen, mit denen sie jedoch oftmals vor dem Hintergrund der Komplexität einer Situation nicht angemessen umzugehen wissen.<sup>9</sup> Strategische Entscheidungen erfolgen in diesem Kontext fast ausschließlich situativ.<sup>10</sup> Bei der Resilienzforschung hingegen auch regionale Unterschiede, Interpretationsansätze und Denkschulen – je nach Wissenschaftsdisziplin – eine wichtige Rolle: In der Psychologie handelt es sich bei Resilienz um einen individuellen Anpassungsprozess, der es einer Person ermöglicht, mit Schwierigkeiten umzugehen und Widrigkeiten zu überwinden.<sup>11</sup> In den Regionalwissenschaften sind es „... die Fähigkeiten von Regionen, exogene Schocks zu verarbeiten und die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit zu erhalten“<sup>12</sup>. In einem sozial-ökologischen Kontext, der eng an den aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurs angelehnt ist, bedeutet Resilienz „... the capacity of a system to absorb disturbance and reorganise while undergoing change so as to retain essentially the same function, structure, identity and feedbacks that existed before the disturbance began“<sup>13</sup>. Da Resilienz den Anpassungsprozess an inkrementelle Veränderungen dokumentiert, kann eine fundierte Analyse aufschlussreiche Erkenntnisse in diesem Kontext liefern. Resilienzkonzepte können, so konstatieren Pillmayer und Scherle, in verschiedenen Kontexten (Geschichte, Kultur, ökonomische Entwicklung etc.), in verschiedenen Zeitphasen (vor, während und nach einer Krise) und an zahlreichen Orten und in verschiedenen Maßstäben eingesetzt werden.<sup>14</sup> Entscheidend ist neben der Bereitschaft der Stakeholder, sich mit Resilienz im Sinne einer Destination Resilience auseinanderzusetzen, insbesondere die Rolle der Tourismuspolitik, die die Rahmenbedingungen setzt bzw. gestaltet und maßgeblich zu einer Destination Recovery beitragen kann.<sup>15</sup> Dies gilt in besonderem Maße für das Tourismusland Bayern.

### Tourismuspolitik in Bayern

In Anlehnung an das tourismuspolitische Konzept der Bayerischen Staatsregierung<sup>16</sup> gilt die Freizeit- und Tourismusbranche in Bayern als Leitökonomie. Die Branche ist identitätsstiftend und hat zentrale Bedeutung als Arbeits- und Wirtschaftsfaktor, Imageträger und Querschnittsbranche mit vielfältigen kulturellen und sozialen Verflechtungen. So finden sich bspw. in dieser Leitbranche rund 600.000 Arbeitsplätze, die nicht ins Ausland verlagerbar sind und damit als relativ krisensicher gelten<sup>17</sup>. Die

BMW Group verfügt im Vergleich weltweit nur über 133.778 Mitarbeiter<sup>18</sup>. Bayern ist eine der führenden Ganzjahres-Destinationen in Europa und gilt als Tourismusland Nr. 1 in Deutschland. Diese Position gilt es, im Wettbewerb zu festigen – dazu sind gemeinsame Anstrengungen aller Tourismusakteure notwendig, um den Bayerntourismus weiter auf hohem Niveau zu halten. Neben der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (BayTM), der offiziellen Landesmarketingorganisation der bayerischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft, zählen sechs Haupt- und 22 weitere Gesellschafter aus den verschiedensten Bereichen der bayerischen Freizeit- und Tourismusbranche zu den tragenden Säulen dieser florierenden Wirtschaft. Viele Akteure tragen zum Gesamtangebot bei und profitieren aus der Nachfrage nach Reisen, Freizeit und Erholung. Das touristische Produkt vor Ort oder in einer Region besteht immer aus mehreren Komponenten, die im Idealfall stimmig sein sollten. Tourismus innerhalb einer Destination ist jedoch nur als abgestimmtes Zusammenspiel öffentlicher Investitionen mit den privaten Leistungsträgern erfolgreich. Insbesondere der Tourismuspolitik auf Landesebene kommt daher in diesem Kontext eine Schlüsselrolle zu. So formuliert sie im Idealfall ein Leitbild für die Tourismus- und Destinationsentwicklung und benennt konkrete Handlungsfelder sowie Maßnahmenvorschläge zur Umsetzung. Im Rahmen von Positions- und Strategiepapieren gibt die Landesregierung der Branche die wirtschaftspolitische, strukturprägende und gesellschaftliche Bedeutung vor, die sie letztlich verdient.<sup>19</sup> In Bayern fungieren aktuell sechs Landtagsabgeordnete als tourismuspolitische SprecherInnen, die sich in unterschiedlicher Form und Intensität mittels verschiedener Aktivitäten (z.B. Anfragen, Anträge, Gesetzesvorhaben etc.) in den tourismuspolitischen Dialog einbringen (vgl. Tabelle 1).

TourismuspolitikerInnen erhalten durch ihr demokratisches Mandat einen Gestaltungsauftrag seitens der WählerInnen, dem sie zur Legitimierung nachkommen müssen. Gerade in der aktuellen COVID-19-Pandemie sind diese mehr als gefordert, sich als FürsprecherIn ihrer Branche zu verstehen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu artikulieren. Wichtigstes Kommunikationsinstrument stellt in diesem Kontext die eigene Website dar.<sup>20</sup>

### Bayerische Tourismuspolitik am Scheideweg

Nach Hochrechnung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e.V. (DWIF)<sup>21</sup> beläuft sich der prognostizierte Umsatzverlust in Bayern aufgrund der COVID-19-Pandemie für die Monate März, April und Mai 2020 auf insgesamt 7,6 Milliarden Euro – ohne Fahrtkosten für die An- und Abreise sowie die notwendigen Vorleistungen. Jede weitere Woche des Lockdowns

9 Grimm/Calabrese 2011

10 Barbe/Pennington-Gray 2018, Liu et al. 2016

11 Rolfe 2018: 42

12 Wink 2010: 111

13 Walker et al. 2004: 6

14 Pillmayer/Scherle 2018

15 Bellini et al. 2017, Cheer/Lew 2020, Cooper 2018

16 Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie 2010: 3

17 Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie 2020: 11

18 [www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html](http://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html) [12.12.2020]

19 Schulz et al. 2020

20 Simtion 2016: 256

21 <https://tourismus.bayern/dwif-corona-kompass/> [04.01.2021]

**Tab. 1: Tourismuspolitische SprecherInnen der bayerischen Landtagsfraktionen (Stand: Dezember 2020)**

Name, Parteizugehörigkeit und Internetpräsenz (in alphabetischer Reihenfolge)	Tourismuspolitische Aktivitäten (exemplarisch*)	Aktivitäten COVID-19 und Freizeit- und Tourismusbranche (exemplarisch*)
Bergmüller, Franz AfD <a href="http://www.franzbergmueller.de/">www.franzbergmueller.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstseinsbildung zum Erhalt der Dorfwirtschaften in der Gesellschaft „Pro Tourismuskampagne“</li> <li>• Tourismusstrukturen straffen und auf Effizienz überprüfen</li> <li>• Erlass eines bayerischen Tourismus- und Gaststättengesetzes</li> <li>• Abschaffung der Rundfunk- und Senkung der GEMA-Gebühren</li> <li>• Senkung des MwSt.-Satzes für Hotellerie und Gastronomie und damit für gleiche Wettbewerbsbedingungen im In- und Ausland</li> </ul>	AfD fordert Aufhebung des Verbots der Erwerbstätigkeit für Gastgewerbe, Sportdienstleister, Kunst und Kultur zum 11. Januar
Duin, Albert FDP <a href="http://www.albert-duin.de/">www.albert-duin.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine in direkter Verbindung zur Freizeit- und Tourismusbranche</li> </ul>	Keine ersichtlichen
Eibl, Manfred Freie Wähler <a href="http://www.manfred-eibl.de/">www.manfred-eibl.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine in direkter Verbindung zur Freizeit- und Tourismusbranche</li> </ul>	Freie-Wähler-Fraktion will Gastro-Mehrwertsteuer dauerhaft auf 7 % senken
Fehlner, Martina SPD <a href="http://www.martina-fehlner.de/">www.martina-fehlner.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine in direkter Verbindung zur Freizeit- und Tourismusbranche</li> </ul>	BayernSPD-Landtagsfraktion fordert: Unterstützungsprogramme für die Kultur so rasch wie möglich umsetzen
Stöttner, Klaus CSU <a href="http://www.klaus-stoettner.de/">www.klaus-stoettner.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz für Verbesserung der Rahmenbedingungen</li> <li>• Entwurf einer klaren Strategie für Weiterentwicklung und Wachstum der Branche gemeinsam mit den wichtigsten Tourismusakteuren</li> <li>• Straffung der Organisationsstrukturen und damit verbundene Finanzierungsfragen</li> <li>• Qualitätssteigerung</li> <li>• Präsident Tourismus Oberbayern München e.V. (TOM)</li> </ul>	Unterstützung der Kulturförderung aus dem Kulturfonds
Zwanziger, Christian Bündnis 90/Die Grünen <a href="http://www.christian-zwanziger.de/">www.christian-zwanziger.de/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfrage Center Parcs Fränkisches Seenland – Fragen zu den Plänen für das ehemalige Muna-Gelände</li> <li>• Dringlichkeitsantrag zum Solo-Selbstständigen-Programm</li> <li>• Anfrage Wissenschaftliche Grundlage für die Sperrstunde in der Gastronomie</li> <li>• Anfrage Monitoring und laufende Überprüfung notwendiger Einschränkungen der Tourismusbranche aufgrund des Gesundheitsschutzes</li> <li>• Anfrage Regional- und Tourismusförderung Hightech Agenda und Hightech Agenda plus</li> </ul>	Antrag Förderprogramm „Gaststätten erhalten, ländliche Regionen stärken“

\* Eine vollständige Übersicht der politischen Aktivitäten kann über die jeweilige Website abgerufen werden.

Quelle:  
Eigene Darstellung

führt in der Freizeit- und Tourismusbranche im Freistaat zu Umsatzeinbußen von rund 580 Millionen Euro. In der Branche ist aufgrund der Mehrzahl der Kleinst- und Kleinbetriebe sowie der geringen Finanzstärke mit einer hohen Insolvenzquote sowie einer hohen Freisetzungquote von MitarbeiterInnen zu rechnen. Die Folgen für den Arbeitsmarkt sind derzeit noch nicht seriös abzuschätzen. Insbesondere in der aktuellen, durch die COVID-19-Pandemie induzierte Ausnahmesituation müssen sich die bayerische Tourismuspolitik und die tourismuspolitischen SprecherInnen ebenso wie die Arbeitsgruppe Tourismus der CSU-Fraktion im Landtag daher die Frage gefallen lassen, ob sie ihrer exponierten Rolle angesichts einer Leitökonomie gerecht werden und welche konkreten Maßnahmen und Initiativen sie unternommen haben, um die Freizeit- und Tourismusbranche aktiv zu unterstützen – im Sinne einer Destination Recovery und einer Destination Resilience. Denn die Branche ist für Bayern nicht nur system-, sondern insbesondere lebensrelevant. Initiativen, die von wenig Sachkenntnis von der Branche zeugen und mehr den Anschein eines politischen Aktionismus aufweisen, ist damit dezidiert eine Absage zu erteilen. Die Äußerung des Bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Markus Söder, MdL (CSU): „Mir wäre lieber, wir würden ein einheitliches Übereinkommen auf europäischer Ebene haben: keine Skilifte offen überall beziehungsweise kein Urlaub überall“<sup>22</sup>, muss angesichts ihrer Verhältnismäßigkeit und der Verantwortung für eine Leitökonomie insbesondere seitens der tourismuspolitischen Akteure diskutiert werden. Die Herausforderungen stellen in diesem Kontext in erster Linie weder die Bergbahnen noch sonstige Stakeholder mit funktionierenden AHA<sup>23</sup>-Regelungen dar, sondern wenn dann Tagestouristen durch ihr individuelles, teilweise fragwürdiges Verhalten. Darüber hinaus scheiterte eine europaweite Ski-Strategie bis dato an der Abwehrhaltung Österreichs.<sup>24</sup> Letzter Höhepunkt ist die Absage der bayerischen Faschingsferien durch den Ministerpräsidenten – ohne vorangegangene politische Debatte im Bayerischen Landtag, sondern erst danach –, die für die Freizeit- und Tourismusbranche eine mehr als dringend erforderliche Perspektive gewesen wären.<sup>25</sup> Ebenfalls diskutabel ist, ob Pragmatismus ohne angemessene und notwendige Reflektion im Angesicht einer Pandemie die richtige Strategie sein kann. So forderte unlängst Angela Merkel, Präsidentin des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes DEHOGA Bayern e. V., Lockerungen für die Gastronomie bei Besuchen von geimpften Gästen: wenn „... alle geimpft sind, warum nicht? Ich würde da relativ pragmatisch vorgehen.“<sup>26</sup>

22 [www.fvw.de/destination/news/skisaison-in-gefahr-soeder-ist-fuer-europaweite-schliessung-von-skigebieten-213596](http://www.fvw.de/destination/news/skisaison-in-gefahr-soeder-ist-fuer-europaweite-schliessung-von-skigebieten-213596) [12.12.2020]

23 Abstand wahren, Hygiene beachten, Alltagsmaske tragen

24 [www.focus.de/politik/ausland/ischgl-2-ist-vorprogrammiert-fassungsllosigkeit-nach-ansturm-auf-oesi-skipisten\\_id\\_12814174.html](http://www.focus.de/politik/ausland/ischgl-2-ist-vorprogrammiert-fassungsllosigkeit-nach-ansturm-auf-oesi-skipisten_id_12814174.html) [30.12.2020]

25 [www.focus.de/familie/eltern/bayern-soeder-sagt-wegen-pandemie-faschingsferien-ab\\_id\\_12840590.html](http://www.focus.de/familie/eltern/bayern-soeder-sagt-wegen-pandemie-faschingsferien-ab_id_12840590.html) [06.01.2021]

26 [www.sueddeutsche.de/politik/coronavirus-impfung-sonderechte-1.5160935](http://www.sueddeutsche.de/politik/coronavirus-impfung-sonderechte-1.5160935) [30.12.2020]

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind im gesamten touristischen Ökosystem zu beobachten – Zugang zu und Wiedereröffnung von Destinationen weltweit erfordern gemeinsame Anstrengungen. Stakeholder und deren MitarbeiterInnen profitieren zwar von finanziellen Überbrückungshilfen; in der Zwischenzeit wurden auch Maßnahmen zur Unterstützung der Freizeit- und Tourismusbranche eingeführt. Diese Maßnahmen sind ohne Frage wichtig, es bedarf jedoch einer koordinierten Vorgehensweise. Nur in einem stetigen Dialog und einer engen Abstimmung aller im bayerischen Tourismus involvierten Akteure – den tourismuspolitischen MandatsträgerInnen, den VertreterInnen der Destinationen, der touristischen Unternehmen und last but not least der Tourismuswissenschaft – kann es gelingen, die Freizeit- und Tourismusbranche durch diese Krise zu steuern. Eine professionelle Interessenpolitik im Sinne eines erfolgreichen Tourismusblobbying<sup>27</sup> ist heute mehr denn je eine *Conditio sine qua non*. Die Maßnahmen von heute prägen den Tourismus von morgen, daher müssen sowohl Regierungen als auch einzelne politische Mandatsträgerinnen und -träger bereits jetzt die längerfristigen Implikationen der Krise berücksichtigen. Es gilt, den Transformationsprozess, der für den Aufbau einer stärkeren, nachhaltigeren und damit resilienten Freizeit- und Tourismusbranche erforderlich ist, aktiv zu gestalten.<sup>28</sup> Die Krise ist in Anlehnung an das eingangs verwendete Zitat von Helmut Schmidt eine Chance, den Tourismus für die Zukunft neu zu denken. Daran müssen sich die bayerische Tourismuspolitik und insbesondere ihre tourismuspolitischen SprecherInnen messen lassen.

### Bewilligtes Forschungsvorhaben

Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi) fördert mit einem sechsstelligen Betrag ein Forschungsprojekt für drei Jahre zum Thema „COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“. Die Projektleitung liegt bei Prof. Dr. Markus Pilmayer und Prof. Dr. Celine Chang, die beide über ausgewiesene Expertise in der zu behandelnden Thematik verfügen. Im Kern des bewilligten Projekts geht es darum, für die bayerische Freizeit- und Tourismuswirtschaft konkrete Instrumente zum Krisenmanagement und zur Resilienzförderung zu entwickeln. Damit zählt das Forschungsvorhaben mit zu den ersten seiner Art in der bundesdeutschen Tourismusforschungslandschaft und unterstreicht die angestrebte Bedeutung der Fakultät für Tourismus als ausgewiesene Schnittstelle für den Transfer zwischen Tourismuswissenschaft und Tourismuspraxis.

Über den Stand des Forschungsprojekts wird in regelmäßigen Abständen an dieser Stelle berichtet. ■

27 Pilmayer/Scherle 2014

28 Brouder 2020, Ioannides/Gyimóthy 2020



## Literatur

- Barbe, Danielle; Pennington-Gray, Lori (2018): Using situational crisis communication theory to understand Orlando hotels' Twitter response to three crises in the summer of 2016, in: *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(39), S. 258–275.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2010): *Tourismuspolitisches Konzept der Bayerischen Staatsregierung*. München.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (2020): *Tourismus in Bayern. Daten – Fakten – Zahlen 2020*. München.
- Bellini, Nicola; Grillo, Francesco; Lazzeri, Giulia; Pasquinelli, Cecilia (2017): Tourism and regional economic resilience from a policy perspective: lessons from smart specialization strategies in Europe, in: *European Planning Studies*, 25(1), S. 140–153.
- Brouder, Patrick (2020): Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world, in: *Tourism Geographies*, 22(3), S. 484–490.
- Cheer, Joseph M.; Lew, Alan A. (2020): Understand tourism resilience: adapting to social, political, and economic change, in: Cheer, Joseph M.; Lew, Alan A. (Hrsg.), *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*. London: Routledge, S. 3–17.
- Cooper, Chris (2018): Challenging tourism contexts for planning and policy: revitalising failing destinations, in: Andriotis, Konstantinos; Styliadis, Dimitrios; Weidenfeld, Adi (Hrsg.), *Tourism Policy and Planning Implementation: Issues and Challenges (= Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility)*. London: Routledge, S. 80–95.
- Grimm, Volker; Calabrese, Justin M. (2011): What is resilience? A short introduction, in: Deffuant, Guillaume; Gilbert, Nigel (Hrsg.), *Viability and Resilience of Complex Systems Concepts, Methods and Case Studies from Ecology and Society*. Berlin & Heidelberg: Springer, S. 3–13.
- Hall, Colin Michael; Prayag, Girish; Amore, Alberto (2018): *Tourism and Resilience. Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol: Channel View Publications.
- Ioannides, Dimitri; Gyimóthy, Szilvia (2020): The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path, in: *Tourism Geographies*, 22(3), S. 624–632.
- Liu, Bingjie; Pennington-Gray, Lori; Krieger, Janice (2016): Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?, in: *Tourism Management*, 55, S. 310–321.
- Muskat, Birgit; Nakanishi, Hitomi; Blackman, Deborah Ann (2014): Integrating Tourism into Disaster Recovery Management, in: Ritchie, Brent W.; Campiranon, Kom (Hrsg.), *Tourism Crisis and Disaster Management in Asia-Pacific*. Wallingford: CABI, S. 97–115.
- Pillmayer, Markus; Scherle, Nicolai (2018): Krisen und Krisenmanagement im Tourismus – Eine konzeptionelle Einführung, in: Hahn, Silke; Neuss, Zeljka (Hrsg.), *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen. Grundlagen, Praxis, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–18.
- Pillmayer, Markus; Scherle, Nicolai (2014): Tourism Lobbying in Bavaria: Between Ignorance, Parochialism and Opportunism, in: *European Planning Studies*, 22(8), S. 1671–1692.
- Prayag, Girish (2018): Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism, in: *Tourism Management Perspectives*, 25, S. 133–135.
- Rittichainuwat, Bongkosh; Laws, Eric; Maunchontham, Rengson; Rattanaphinanchai, Suphaporn; Muttamara, Sanvicha; Mouton, Kris; Lin, Yueling; Suksai, Chanatip (2020): Resilience to crises of Thai MICE stakeholders: A longitudinal study of the destination image of Thailand as a MICE destination, in: *Tourism Management Perspectives*, doi: 10.1016/j.tmp.2020.100704.
- Rolfe, Mirjam (2018): *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern*. Wiesbaden: Springer.
- Schulz, Axel; Eisenstein, Bernd; Gardini, Marco A.; Kirstges, Torsten H.; Berg, Waldemar (2020): *Grundlagen des Tourismus*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Scott, Noel; Laws, Eric; Prideaux, Bruce (2008): Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies, in: *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2), S. 1–13.
- Simtion, Alexandra (2016): *Strategische Stakeholder-Ansprache: Eine Fallstudie zur BtB-Kundenkommunikation auf Messen*. Wiesbaden: Springer.
- Walker, Brian; Holling, Crawford S.; Carpenter, Stephen R.; Kinzig, Ann (2004): Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems, in: *Ecology and Society*, 9(2):5. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>.
- Wink, Rüdiger (2010): Evolution regionaler Resilienz: theoretischer Rahmen und Messkonzepte, in: Dreger, Christian; Kosfeld, Reinhold; Türk, Matthias (Hrsg.), *Empirische Regionalforschung heute: Festschrift für Professor Hans-Friedrich Eckey*. Wiesbaden: Springer, S. 111–126.

Anzeige

Suchst Du  
**einen coolen Job**  
in Hospitality Tech?



dailypoint™ ist die führende Daten-  
Management & CRM-Plattform  
in Europa.

Starte mit uns durch!



www.dailypoint.com

Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH  
Augustenstr. 79 / 80333 München  
P: +49.89.1893569 0 / info@dailypoint.net

# Was kommt nach der Kurzarbeit?

## Coronakrise als Beschäftigungskrise im Tourismus

Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Tourismus durch die aktuelle Krise besonders stark betroffen. Kurzarbeit, unsichere Arbeitsplätze, drohende Insolvenzen und betriebsbedingte Kündigungen bewegen Arbeitgeber wie Arbeitnehmer. Der Beitrag beleuchtet die Folgen der Pandemie für Arbeitgeber und -nehmer, wagt einen Ausblick auf den touristischen Arbeitsmarkt und die Arbeit im Tourismus nach der Kurzarbeit und nach der Pandemie. Dafür wurden die Einschätzungen verschiedener Akteure im Tourismus integriert.

Sabine Bösl, Celine Chang

Die Coronakrise hat die Arbeitgeber und Beschäftigten im Tourismus empfindlich getroffen. So beziehen sich gesetzliche Maßnahmen wie Reise- und Ausgangsbeschränkungen, Grenzschließungen und „Social Distancing“ unmittelbar auch auf touristische Aktivitäten. Beispielsweise verzeichnete das Gastgewerbe in Deutschland im Jahr 2020 rd. 40 % weniger Umsatz als 2019 (Statistisches Bundesamt 2021a). Im weltweiten Flugverkehr sollen sogar rd. 70 % weniger umgesetzt worden sein als 2019 (Statista 2021a). Diese Entwicklung stellt die Arbeitgeber der Branche vor große Herausforderungen. Ohne Tourismus keine Einnahmen bei weiterlaufenden Kosten. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeitenden in touristischen Betrieben. Denn Personalaufwendungen stellen in vielen Betrieben im Tourismus einen der größten Kostenblöcke dar. Weniger Reisen, geschlossene Hotel- und Gastronomiebetriebe und abgesagte Veranstaltungen bedeuten für viele Mitarbeiter kaum noch Aufgaben und Arbeit. Viele sind derzeit zu Hause, in Sorge um ihre Zukunft. Ähnlich geht es auch Auszubildenden oder Absolventen von Tourismusstudiengängen, die mit einem sicheren Arbeitsplatz im Tourismus gerechnet haben.

### Die Folgen: Kurzarbeit sowie unsichere und gekündigte Arbeitsplätze

Ein wichtiges arbeitsmarktpolitisches Instrument während wirtschaftlicher Krisenphasen stellt in Deutschland das Kurzarbeitergeld (KUG) dar. Dadurch können Unternehmen vorübergehend ihre Personalkosten reduzieren, Entlassungen vermeiden und wertvolle Arbeits- und Fachkräfte erhalten (Konle-Seidl 2020).

Für die Mitarbeitenden kann jedoch nur ein Teil des Einkommensverlusts durch KUG aufgefangen werden (mind. 60 % bzw. 67 % bei Eltern). Dadurch leiden Beschäftigte

mit niedrigen Gehältern besonders unter der aktuellen Krise. Wie viele Beschäftigte im Tourismus derzeit von Kurzarbeit betroffen sind, wird aufgrund der Zuordnung der touristischen Betriebe zu unterschiedlichen Branchen nicht gesondert erhoben. Der größte Anteil der Beschäftigten im Tourismus arbeitet in der Gastronomie und im Beherbergungssektor (BMWi 2017). Hier zeigt sich, dass für rd. 95 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im April 2020 Kurzarbeit angezeigt wurde (DEHOGA 2020). Daneben hat eine Vielzahl an Beschäftigten keinen Anspruch auf den Bezug von Kurzarbeit, beispielsweise weil es sich um geringfügig Beschäftigte, Selbstständige oder unbezahlt mitarbeitende Familienangehörige handelt. Zudem profitieren oftmals nur Beschäftigte mit unbefristeten Verträgen von den Regelungen zur Kurzarbeit (European Commission 2010). Im Tourismus sind befristete Verträge aufgrund der Saisonarbeit jedoch weit verbreitet.

Jedoch können durch den Bezug von KUG keine Arbeitsplätze gesichert werden, für die dauerhafte Beschäftigungsperspektiven fehlen (Konle-Seidl 2020). Beispielsweise spricht der Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) davon, dass sich der Luftverkehr möglicherweise erst 2024 wieder auf Vor-Krisen-Niveau befindet (BDL 2020). Infolgedessen wurden weltweit bereits rd. 30.000 Stellen bei der Lufthansa abgebaut (Koenen 2020). Ein ähnliches Szenario spielt sich beim weltgrößten Touristikonzern TUI ab. Das Unternehmen plant einen Abbau von rd. 8.000 Stellen weltweit (Schlautmann 2020). Beide Konzerne sichern ihren Mitarbeitenden in Deutschland bis Ende 2021 Kündigungsschutz zu (Lufthansa Group 2020; TUI Group 2020). Daneben wurden auch im Gastgewerbe schon zahlreiche Kündigungen vollzogen: Im Oktober 2020 gab es saisonbereinigt rd. 90.000 weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte als noch im Februar 2020 (Statista 2021b).

Trotz der wirtschaftlichen Einschränkungen blieb eine Welle an Unternehmensinsolvenzen bisher aus. Vielmehr waren die Insolvenzen im Jahr 2020 rückläufig (Statistisches Bundesamt 2021b). Durch die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht ist jedoch unklar, wie viele touristische Betriebe derzeit tatsächlich insolvent sind und ihren Mitarbeitenden in Zukunft kündigen (IAB 2020). Denn nach und nach zeichnen sich in der jüngsten Vergangenheit erste Schließungen von touristischen Betrieben ab. So haben beispielsweise das bekannte Grandhotel Hessischer Hof in Frankfurt oder das Anna Hotel & Restaurant in München ihre Geschäftsaufgabe wegen der Folgen der Pandemie vermeldet.

Die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen, die derzeit noch Kündigungen verhindern können, sind jedoch temporär begrenzt. Auch der Bezug von Kurzarbeitergeld soll zum 31.12.2021 enden. Ob sich der Tourismus bis dahin komplett erholt hat, ist fraglich. Demnach erscheint ein Blick in die Zukunft umso wichtiger, um die mittel- bis langfristigen Folgen für den touristischen Arbeitsmarkt einzuschätzen.

#### **Ausblick: Was kommt nach der Kurzarbeit?**

Konkrete Vorhersagen zur Entwicklung des touristischen Arbeitsmarktes sind schwer zu treffen, da diese von diversen Einflussfaktoren abhängt, angefangen von der weiteren pandemischen Entwicklung, den damit verbundenen Regularien, aber auch z.B. von der geografischen Lage des touristischen Leistungsträgers, der Kunden- und Gästestruktur, der Unternehmensstrategie sowie der jeweiligen Teilbranche.

So ist ein baldiges Krisenende für touristische Unternehmen, die vom internationalen Flugverkehr oder vom Veranstaltungs- und Messegeschäft abhängen, noch nicht absehbar (Weber 2020). Dagegen wird sich der Freizeittourismus in Deutschland oder Europa wahrscheinlich schneller erholen (Stauß 2020; Strasdas et al. 2020).

Betriebsstätten, die sich im Eigentum der Betreiber befinden, haben dabei einen Vorteil gegenüber solchen, die Miet-/Pachtzahlungen leisten müssen. Zusätzliche finanzielle Belastungen erschweren es, die Krise durchzustehen oder gar in die Zukunft – dazu gehören auch die Mitarbeiter – zu investieren. Kleine, oft inhabergeführte Betriebe sind im Tourismus überwiegend vorzufinden. Trotz einer geringeren Finanzkraft gibt es bei diesen Betrieben die Hoffnung, dass sie ein eigenes Interesse an der Fortführung ihres Unternehmens haben. Denn auch die Eigentümerstruktur und die Rechtsform können mit Blick auf Renditeerwartungen über den Fortgang von Unternehmen und damit über die Sicherheit von Arbeitsplätzen entscheiden.

Die Krise hat Unternehmen gezeigt, dass viele Aufgaben, wie z.B. Kundentermine, Veranstaltungen oder Fortbildungen, auch ortsunabhängig gestaltet werden können. So halten es 85 % der in einer Umfrage des Geschäftsreiserverbands VDR im Dezember 2020 befragten Unternehmen für „sehr wahrscheinlich“ oder „eher wahrscheinlich“, die Notwendigkeit von Geschäftsreisen in Zukunft sorgfältiger zu prüfen (VDR 2020). In Teilen wird der Coronakrise daher bereits ein transformativer Charakter zugeschrieben (Hutter/Weber 2020). Dieser verändert, wie in Zukunft im Tourismus gearbeitet wird, beispielsweise in neuen Geschäftsfeldern oder mit stärkerem Fokus auf Digitalisierung.

Durch die große Vielfalt touristischer Arbeitgeber lassen sich in den verschiedenen Teilbranchen keine allgemeingültigen Folgen der Coronapandemie auf den Arbeitsmarkt prognostizieren. Daher lassen wir auf den folgenden Seiten verschiedene Akteure im Tourismus selbst zu Wort kommen, so dass insgesamt ein Bild darüber entsteht, was auf die Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Tourismus zukommen wird.

Konkrete Vorhersagen zur Entwicklung des touristischen Arbeitsmarktes sind schwer zu treffen, da diese von diversen Einflussfaktoren abhängt.

© Andrey Popov/panthermedia



Ein paar grundsätzliche Annahmen lassen sich jedoch treffen: Es ist davon auszugehen, dass es zu einer Konsolidierung im Markt kommen wird (Stauß 2020; Strasdas et al. 2020). Es wird weitere Insolvenzen und betriebsbedingte Kündigungen geben. Die Eigenkündigungsquote wird steigen und die Abwanderung in andere Branchen noch weiter zunehmen. Die Arbeitgeber, die vor der Pandemie gut aufgestellt waren, auch was ihr Personalmanagement betrifft, werden die Krise erfolgreich bewältigen. Dazu gehört auch und gerade jetzt eine mitarbeiterorientierte Führung, eine bedürfnisorientierte (Krisen-)Kommunikation und ein wertschätzendes Personalmanagement. Dazu gehört aber vielleicht auch, Mitarbeiter ziehen zu lassen und sie dann wieder zurückzugewinnen, wenn der Tourismus zurückkommt, und bis dahin den Kontakt zu halten. Gerade im Tourismus leben Mitarbeiter dafür, Dienstleistungen zu erbringen, Gastgeber zu sein, sprich: mit Menschen zu interagieren. So ist es für viele aktuell schwer, zu Hause bleiben zu müssen.

In der Regel werden Arbeitgeber im Tourismus jedoch weiter versuchen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Der vor der Pandemie bereits stark spürbare Fachkräftemangel im Tourismus (z.B. Chang/Eberhardt 2020) wird nicht weg sein, wenn das Geschäft wieder anzieht. Insbesondere die Abwanderung in andere Branchen wird weiterhin ein Problem darstellen. Gegebenenfalls werden durch die Konsolidierung im Markt wieder mehr touristische Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Jedoch ist davon auszugehen, dass dieses Phänomen nur vorübergehend sein wird.

Um belastbare Erkenntnisse zu diesen Themen zu gewinnen und konkrete Handlungsempfehlungen geben zu können, braucht es auch mehr Forschung hierzu. Das ab 2021 laufende Forschungsprojekt „Covid-19 und die bayerische Tourismusbranche – Krisenmanagement, Resilienzfaktoren und Handlungsempfehlungen“, welches unter der Leitung von Markus Pilmayer und Celine Chang an der Fakultät in den nächsten drei Jahren durchgeführt wird, integriert explizit die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive.

### Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber

Was können Arbeitgeber in der jetzigen Situation tun, um ihre Mitarbeiter weiter gut durch die Krise zu bringen?

Die Unsicherheit, die mit der Coronakrise für viele einhergeht, erstreckt sich für Beschäftigte im Tourismus auch auf den eigenen Arbeitsplatz. Um den Sorgen der Mitarbeitenden zu begegnen, ist ein enger Austausch wichtig. Der direkte Kontakt leidet besonders in Phasen der Kurzarbeit oder zu Mitarbeitern im Homeoffice. Neben den Klassikern wie E-Mail, Telefon oder Whatsapp gibt es zahlreiche kreative Ideen, um ein Informations- und Kommunikationsvakuum zu vermeiden. Wer nicht den Luxus einer eigenen Mitarbeiterapp hat, kann auf digitale Formate mit Videokonferenzen oder Videos zurückgreifen. Auf diese Weise können sogar Feierlichkeiten und Events veranstaltet werden, für die man Mitarbeiter im Vorfeld mit einer „Goodie Bag“ ausstatten kann. So fanden Weihnachtsfeiern vielerorts per Skype, Zoom und Co. statt und Mitarbeiter erhielten vom Arbeitgeber per Post Glühwein und Snacks für die Veranstaltung. Andere Formate können auch institutionalisiert eingesetzt werden, um beispielsweise den Austausch zwischen Kollegen aufrechtzuerhalten. Beim „Mystery Lunch“ wählt der Arbeitgeber Mitarbeiter, die sich online zum gemeinsamen Mittagessen verabreden, per Los (Engelhardt 2020). So können sich regelmäßig verschiedene (mitunter auch unbekannte) Kollegen treffen, die zudem die Möglichkeit haben, sich über ähnliche Probleme auszutauschen.

Durch den Austausch mit dem Arbeitgeber wird auch das Vertrauen auf Seite der Mitarbeitenden gestärkt. Denn in dieser herausfordernden Zeit ist es für Mitarbeitende besonders bedeutsam, zu wissen, dass sich ein Unternehmen trotz schwieriger wirtschaftlicher Umstände für das Wohl der Mitarbeitenden einsetzt. Zwar können Unternehmen in vielen Fällen keine sicheren Vorhersagen über die weitere wirtschaftliche Entwicklung der (Mitarbeiter-)Situation treffen. Dennoch sollten Arbeitgeber signalisieren, dass sie alle notwendigen Maßnahmen ergreifen, um Arbeitsplätze zu sichern.

Als wichtiger denn je stellt sich auch die Mitarbeiterbindung heraus, um dem Risiko eines Branchenwechsels der Belegschaft entgegenzuwirken. Weiterbildungsmaßnahmen kommen nicht nur dem Arbeitgeber zugute, wenn es um die fachliche oder persönliche Entwicklung der Beschäftigten geht. Sie tragen auch zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei, erhöhen die Bindung an den Arbeitgeber und stellen nicht nur in Zeiten von Kurzarbeit eine sinnvolle Arbeitsbeschäftigung dar. Die Weiterbildungsmaßnahmen können beispielsweise nach individuellen Entwicklungszielen der Mitarbeiter oder nach den vom Unternehmen aktuell oder künftig benötigten Qualifikationen ausgewählt werden. An dieser Stelle sollte auch überprüft werden, ob die Coronakrise für das eigene Unternehmen, mit Blick auf die Anforderungen an Mitarbeiter, mit Veränderungen einhergeht (z.B. veränderte Gäste-/Kundenstruktur, wachsende Bedeutung von Themen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit). In diesem Kontext kann auch die Schulung von Führungskräften in den Bereichen „Führen in der Krise“ und „Digital Leadership“ zielführend sein. Die Maßnahmen der Weiterbildung können dabei im Verbund mit anderen (touristischen) Unternehmen veranstaltet werden. Auf diese Weise lassen sich auch Kosten für die Durchführung der Maßnahmen sparen.

Um zum Schluss ein wenig Hoffnung mit auf den Weg zu geben: Krisen bergen aufgrund der hohen emotionalen Beteiligung der Betroffenen auch die Chance für intensive gemeinsame Erfahrungen (Schein 2018). Darüber hinaus kann auch bedrückenden Situationen etwas Sinnvolles abgewonnen werden. So können einzelne Personen an den Herausforderungen wachsen oder ganze Teams in ihrem Zusammenhalt gestärkt werden. Arbeitgeber und Führungskräfte sollten die Chance nutzen, Sinn und Zukunftsperspektiven aufzuzeigen, damit Mitarbeitende Kraft schöpfen können, um die Pandemie weiter durchzustehen. ■

# Stimmen aus der Praxis

Zur Auswirkung der Coronapandemie auf Arbeitgeber und -nehmer



**Kerstin Winkelmann,  
Head of Human Relations, Motel One**

## Was bedeutet HR-Management in Zeiten von Corona?

„Die Rolle des HR-Managements ist durch Corona noch mehr in das Zentrum des Unternehmens gerückt. Wenn wir uns bis vor Corona vor allem mit Recruiting- und Talentmanagement befassen durften, so gestaltet sich derzeit unser Aufgabengebiet mit vielfältigen strukturellen und organisatorischen Aufgaben: interne Kommunikation, Management der Kurzarbeit, Beratung der Geschäftsleitung und der Hotelmanager, strategische Organisationsentwicklung.

Und perspektivisch? In 2021 gilt es die Weichen zu stellen für einen erfolgreichen Neustart unserer Hotels. Wie sieht die Arbeitswelt nach Corona aus und was benötigen die Teams? Hier steht die Weiterentwicklung unseres Online-Campus mit Onboarding-Programmen und Leadership- und Talententwicklung neben der Implementierung neuer digitaler HR-Tools ganz oben auf der HR-Agenda. ‚New Work‘ in der Hotellerie sehe ich als große Chance für uns, denn Corona hat und wird unsere Arbeitswelt nachhaltig verändern. Und ich habe mir zum Ziel gesetzt, ‚alte‘ Arbeitsstrukturen aufzubrechen, neue Arbeitsmodelle zu entwickeln, damit wir in unserer Branche für die MitarbeiterInnen wieder attraktiver werden. Denn ob vor Corona, während oder nach Corona, der/die MitarbeiterIn steht im Mittelpunkt unserer HR-Arbeit.“

## Momentan haben wir wieder einen Shutdown, die MitarbeiterInnen sind zu Hause. Welche Anforderungen ergeben sich an Führung in dieser Zeit?

„Die gelebte Kultur bei Motel One ist schon immer geprägt durch eine sehr ehrliche, transparente und schnelle Kommunikation auf Augenhöhe mit unseren Teams. Die Krise zeigt uns, dass wir diesen Weg konsequent weitergehen, um unsere MitarbeiterInnen mitzunehmen. Die MitarbeiterInnen sehnen sich nach dem Austausch mit ihren Teams, nach Informationen zur aktuellen Situation des Unternehmens und regelmäßigen Updates. Sicherlich ist die Führung aus der Distanz nicht immer einfach und erfor-

dert Zeit. Doch wenn wir Verständnis zeigen für die individuelle Situation jedes Einzelnen in dieser außergewöhnlichen Zeit, ist das die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Jeder erlebt die Zeit im Lockdown anders und hat andere Herausforderungen und Themen, die wichtig werden. Das Gefühl für diese Themen zu haben und darauf einzugehen, ist für mich eine wesentliche Anforderung an unsere Führungsteams. Denn nur so kann es uns gelingen, unsere MitarbeiterInnen durch diese schwere Zeit zu führen und ihnen Hoffnung und Sicherheit zu geben.“

## Inwiefern besteht die Gefahr, MitarbeiterInnen an andere Branchen zu verlieren? Wie versuchen Sie dies zu verhindern?

„Dass Beschäftigte aus dem Gastgewerbe aktiv von anderen Branchen wie etwa dem Einzelhandel abgeworben werden, ist kein neues Phänomen. Dies passiert schon seit Jahren. Neu sind die groß angelegten Recruiting-Kampagnen einiger Discounter mit klarem Fokus auf die MitarbeiterInnen in unserer Branche. Diese und auch andere Unternehmen nutzen verständlicherweise die Notsituation unserer Branche, um für sich zu rekrutieren und Arbeitsplätze ohne Kurzarbeit anzubieten. Kurzfristig bietet ein Branchenwechsel den MitarbeiterInnen den direkten Mehrwert, dass sie es planbar aus der Kurzarbeit rausschaffen. Wie langfristig dieses Abwerben sein wird und ob die MitarbeiterInnen dort auch über Corona hinaus glücklich werden, wird sich zeigen und ist auch stark davon abhängig, welches Arbeitsumfeld die neuen Arbeitgeber schaffen – UND welche Arbeitsbedingungen und Perspektiven wir für unsere MitarbeiterInnen bereithalten. Wir gehen in den aktiven Austausch mit unseren MitarbeiterInnen und sprechen offen über die Perspektiven. Die Hotellerie- und insbesondere Motel One war vor Corona eine sehr erfolgreiche Branche – und ich blicke sehr optimistisch in die Zukunft. Die MitarbeiterInnen brauchen eine Perspektive und realistische Chancen. Diese können wir ihnen auch langfristig bieten. Denn in welcher anderen Branche hat man diese vielfältigen und schnellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten?“

Anmerkung:  
Die Reihenfolge der Statements ergibt sich rein aus Platz- und Layoutgründen.



English version of this article available for iOS and Android on our app "Tourismus Management Passport"



**Prof. Armin Brysch,  
Vice-President Travel  
Industry Club**

**Der Tourismus ist von der Coronapandemie sehr stark getroffen. Wie gehen die Arbeitgeber im Tourismus mit der Krise um?**

„Sehr unterschiedlich! So heterogen die Querschnittsbranche Tourismus ist, so differenziert fallen auch die Betroffenheit und Auswirkungen aus. Leider sind einige Unternehmen über eine Phase der Kurzarbeit und andere Einschränkungen in die Insolvenz gerutscht mit der Folge der Entlassung aller MitarbeiterInnen. Zudem versuchen viele Unternehmen, die durch anhaltende Umsatzausfälle nach wie vor stark bis existenziell eingeschränkt sind, die MitarbeiterInnen in diversen Beschäftigungsmodellen zu halten. Einige wenige, vor allem online operierende Firmen mit Leistungen wie z.B. Online-Beratung und Online-Training können die Zahl der ArbeitnehmerInnen halten oder sogar leicht ausbauen.“

**Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Coronapandemie auf die Attraktivität einer Beschäftigung im Tourismus für Arbeitnehmer ein?**

„Ebenso differenziert mit Licht und Schatten. Durch strukturelle Veränderungen aufgrund der Pandemie und Verhaltensänderungen der Reisenden – Stichworte ‚mehr Urlaub im Inland‘, ‚nachhaltiges und bewusstes Reisen‘ sowie ‚digitale Lösungen für Business Travel‘ – werden viele Segmente der Tourismusbranche wieder aufblühen und ggf. in 2 bis 3 Jahren an die Erfolge und das Niveau vor 2020 anknüpfen und dies auch langfristig übertreffen. Dort werden wieder Jobs geschaffen und qualifiziertes Personal, das z.B. Tourismus Management studiert hat, ist sehr gefragt. Aber einige Tourismusaktivitäten werden dauerhaft wegfallen, sodass dort auch Stellen wegfallen oder ArbeitnehmerInnen in modifizierten (digitalisierten) Lösungen ein neues Feld finden.“

**Welche Empfehlungen haben Sie für Arbeitgeber im Tourismus für ihr Personalmanagement, um die Krise erfolgreich zu bewältigen?**

„Wo möglich, sollten Arbeitgeber die Chancen einer gezielten Qualifizierung und Digitalisierung nutzen. Der Travel Industry Club hat hier für junge Talente der Branche im letzten Jahr ein neues Programm zur Unterstützung aufgelegt. Das Young Mind Talentprogramm 2020 des TIC ist somit ein positives Zeichen, dass Talentförderung für die Zukunft des Tourismus auch in Krisenzeiten unerlässlich ist (mehr dazu unter <https://travelindustryclub.de/>). Talente aus verschiedenen Segmenten der Branche haben in drei über das Jahr verteilten Workshops zu Themen der Persönlichkeitsentwicklung, New Work und Digitalisierung sowie agilen Arbeitsmethoden gemeinsam Lösungen erarbeitet. Für 2021 ist eine Wiederholung geplant.“



**Jochen Szech,  
Präsident der Allianz selbständiger  
Reiseunternehmen – Bundes-  
verband e.V.**

**Welche Auswirkungen hat die Coronapandemie auf die mittelständischen Reiseunternehmen als Arbeitgeber?**

„Die weltweite Coronapandemie wird kurz-, mittel- und langfristig erhebliche negative Auswirkungen für die mittelständischen touristischen Arbeitgeber haben. Die inhabergeführten Reiseveranstalter und Reisebüros verzeichnen in den vergangenen zehn Monaten Umsatzrückgänge von im Schnitt über 85%. Daraus resultierend waren fast alle Arbeitgeber wirtschaftlich gezwungen, ihre Angestellten in 80 bis 100% Kurzarbeit zu schicken. Die Zeit wäre sinnvoller für Weiterbildungen, Produktentwicklung, Kundenbetreuung genutzt worden – es war aber finanziell schlicht nicht darstellbar, das Personal hierfür aus der Kurzarbeit zu holen und zu bezahlen. Kurzfristig fehlt es daher in den meisten Betrieben an den notwendigen Strukturen für einen zügigen und erfolgreichen Neustart bei einer flächendeckenden Wiederaufnahme des internationalen touristischen Reiseverkehrs.“

Mittelfristig hat die Reisebranche durch die Pandemie an Attraktivität verloren, denn die Arbeitsplätze im Tourismus galten bisher als zwar unterdurchschnittlich vergütet, aber als attraktiv und krisensicher angesichts des jahrzehntelangen Wachstums der Branche. Corona und Klimawandel lassen an dieser Sicherheit – und damit an den beruflichen Perspektiven der Beschäftigten – aber erhebliche Zweifel aufkommen, zumal Urlaubsreisen sowohl politisch als auch gesamtgesellschaftlich zunehmend hinterfragt und teils sogar stigmatisiert werden.

Langfristig wird die aktuell fehlende politische Unterstützung für touristische Auszubildende und für Studierende im Tourismus den Fachkräftemangel der Branche weiter verschärfen. Unternehmen wie Check24, die einerseits auf Quantität statt auf Qualität setzen, andererseits den Ausfall des touristischen Marktes durch andere Geschäftszweige kompensieren können, werden von dieser Entwicklung ebenso profitieren wie z.B. die Lufthansa-Gruppe, die ihre Expansion in klassisch mittelständische Veranstaltermärkte, durch Steuermilliarden gestützt, intensivieren wird – zu Lasten der mittelständischen Betriebe und Arbeitgeber.“

**Lässt sich diese Entwicklung noch aufhalten oder gar zum Teil umkehren?**

„Ja – wenn die Tourismusbranche sich kritisch selbst hinterfragt und alle Beteiligten erkennen, dass Tourismus nachhaltiger und wertiger werden muss. Letztendlich können nur so im Wettbewerb mit anderen Branchen konkurrenzfähige Gehälter gezahlt werden. Dem Verramschen von Billigurlaub als Massenware à la Check24 muss die Branche selbst ein Ende setzen. Die große Aufgabe für die Entscheider in der Branche besteht darin, das den mittelständischen Unternehmen zu vermitteln und auch den Kunden die neue Wertigkeit des Reisens zu kommunizieren.“

## Susanne Droux, Geschäftsführerin Berufsbildung/Branchenförderung, Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V.



### Mit welchen Anliegen und Sorgen wenden sich Arbeitgeber an den DEHOGA Bayern?

„Seit Beginn dieser für den Tourismus und seinen Hauptleistungsträger Hotellerie und Gastronomie massiv existenzbedrohenden Pandemie haben die UnternehmerInnen sich chronologisch mit folgenden Themen an ihren Branchenverband, den DEHOGA Bayern, gewandt. Im ersten Lockdown Mitte März 2020 waren die essenziellen Themen das komplexe Kurzarbeitergeld, die Soforthilfe, Betriebsschließungsversicherung, das korrekte Herunterfahren eines Hotels und der gesamte Komplex Liquidität und Kredite, also den Erhalt der Liquidität.“

Im Frühjahr 2020 dagegen, mit der Öffnung der Außengastronomie, hat der DEHOGA zusammen mit dem Gesundheitsministerium Hygienekonzepte für Gastronomie, Hotellerie, Außerhausverkauf, Biergärten, Veranstaltungen, Wellnessbereiche, Clubs und Schulmensen erstellt. Nach der Maßgabe ‚so wenig wie möglich, so viel wie nötig‘ wurden zusammen mit Walter Nussel, MdL und Beauftragter der Bayerischen Staatsregierung für Bürokratieabbau, diese Konzepte in Coronapraxischecks erprobt und als Leitfäden mit Erklärvideos herausgegeben. Ergänzend gründete der DEHOGA Bayern zusammen mit der bayerischen Digitalministerin Judith Gerlach ‚Darfichrein.de‘ zur digitalen Gästeregistrierung über QR-Code, ein Tool, das inzwischen auch die Gesundheitsämter zur Kontaktnachverfolgung nutzen.

Der Sommer 2020 war einerseits durch einen bundesweit starken Inlandstourismus geprägt, der besonders im ländlichen Raum die verlorenen Monate fast aufholen ließ. Die Metropolen dagegen konnten von diesem Inlandsboom leider nur wenig profitieren. In diese Sommerzeit fielen auch zahlreiche Gerichtsentscheide, bei denen Beherbergungs- und Wellnessverbote oder Sperrstunden außer Vollzug gesetzt oder Miet- und Pacht-

recht angepasst wurden, was aus der Branche heraus initiiert wurde.

Der zweite Lockdown im Herbst 2020 und der Wegfall des starken Weihnachtsgeschäfts haben die gastgewerblichen Betriebe und ihre MitarbeiterInnen hart getroffen. Denn man wusste inzwischen vom Vorjahr, dass eine Wiedereröffnung vor dem Frühjahr wohl nicht zu erwarten sei. So waren ab November 2020 die November- und Dezemberhilfe, Stundungen von Beiträgen und Steuern sowie die durch den DEHOGA mit den Wirtschaftsverbänden erreichten Überbrückungshilfen sowie die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht essenziell.“

### Wie unterstützt der Verband bei der Bewältigung der Krise?

„Wesentlich war für uns in dieser Krise die enge Kommunikation und die ständige Erreichbarkeit aller DEHOGA-Bayern-Gesprächspartner, beginnend von der Präsidentin über den Landesgeschäftsführer bis zu den juristischen und betriebswirtschaftlichen Geschäftsführern. Zudem wurden Kompetenzteams im DEHOGA gebildet, die über tagesaktuelles Expertenwissen zu den oft täglich geänderten Coronabestimmungen verfügten. Diese Teams erarbeiteten zur Unterstützung der Betriebe Coronachecklisten, Merkblätter, FAQs, Aushänge und Hinweisschilder als Download für Maskenpflicht oder Abstandregelung. Diese Schilder mit DEHOGA-Bayern-Logo waren in allen gastgewerblichen Betrieben und auch sonst überall in ganz Bayern sichtbar und haben zudem ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt, das der Branche zusätzlichen emotionalen Halt gab. Die täglichen inzwischen über 250 Newsletter und 150 Coronainternetseiten haben 2 Millionen Besucher, 3 Millionen Seitenansichten und 1,3 Millionen Downloads verzeichnet.“

Ganz wesentlich war auch der tägliche Austausch mit der Politik und den Ministerien, um Prozesse bereits im Vorfeld für die Branche praxistauglich abzustimmen und oft anzupassen.

So wurde als Konjunkturmaßnahme nicht zuletzt auch die Reduzierung der Mehrwertsteuer für Speisen auf 7 % erreicht, was gerade den kleineren Gastbetrieben nachweislich das Überleben sicherte.

Aber auch mit einem umfangreichen Ideenpool und coolen Aktionen wie die BAYERN 3-Marketingaktion ‚Lokal-Helden – Rettet euer Lieblingslokal!‘ für Außerhausverkauf und Lieferservice, die Gastro-Initiative Bayern 2020 für den Aufbau eines zweiten wirtschaftlichen Standbeins sowie den Kampagnen ‚Bayerische Lebenslust? Ganz sicher‘, ‚Volksfest Dahoam‘, ‚Gastgewerbe: Die Türen müssen offen bleiben!‘ oder das spektakuläre Sommerhighlight ‚Woche der bayerischen Biergartenmusik mit LaBrassBanda‘ hat der DEHOGA Bayern seinen fast 40.000 Betrieben konkrete Anleitungen und Motivation gegeben.“

### Emotionen und Vertrauen

„Aber das Wichtigste in jeder Krise ist, neben dem finanziellen Aspekt, der Erhalt des Vertrauens und der emotionalen Stärke. Deshalb wurde zusätzlich das ‚DEHOGA Bayern Sorgentelefon‘ eingerichtet, bei dem sich Gastwirte abends ihre Sorgen von der Seele reden können. Genauso wurden MitarbeiterInnen mit der Kampagne ‚Helfende Hände – Bayerische Wirte helfen Kliniken‘ als Unterstützung des Pflegepools während der Lockdowns aufgefangen. Und last but not least halfen prüfungsrelevante Schulvideos vom DEHOGA Bayern den Auszubildenden, ihre Abschlussprüfungen zu bestehen. Ein extrem emotionales und arbeitsintensives Jahr liegt hinter und vor uns, das vor allem im zweiten Lockdown, nach teilweise fast 9 Monaten Schließung, viele Betriebe an ihre Existenzgrenze brachte. Aber genau in dieser Zeit steht der DEHOGA Bayern an der Seite seiner Mitgliedsbetriebe, deren Zahl sich in der Pandemie sogar merklich erhöht hat.“



**Michael Buller,  
Vorstand Verband Internet  
Reisevertrieb e.V.**

**Wie wird die Arbeitswelt Tourismus nach Corona aussehen? Wie muss Arbeit im Tourismus neu gedacht werden?**

„Die Coronakrise hat dazu geführt, dass sich die Formen der digitalen Zusammenarbeit sowie die damit einhergehende Entgrenzung von Privat- und Arbeitsleben massiv verstärkt haben. Dies wird zu einem gehörigen Wandel der Arbeitskultur führen. Die Tourismusbranche steht den Aspekten des ‚New Work‘ offen gegenüber. Sie wird neue Arbeitsformen umsetzen und diese durch eine gezielte Angebotsgestaltung den KundInnen zugänglich machen. Die Vermischung zwischen beruflichen und privaten Belangen, aber auch die fehlende Abgrenzung von Arbeitszeit wie auch Zwischenmenschlichem werden die Grenzen zwischen Tourismus und Nicht-Tourismus durchlässiger machen. Workation als abgeleitete Lebensform wird nicht nur von digitalen NomadInnen gelebt, sondern in vielen gesellschaftlichen Schichten zum natürlichen Verhalten. Hierfür wird der Tourismus glaubwürdige und wertschöpfende Angebote schaffen.“



**Hans Simon,  
Gesellschafter Onlineweg  
Touristik GmbH und  
New Travel League**

**Welche Auswirkungen hat die Coronapandemie auf die Arbeitgeber im Bereich Reiseveranstalter und -vertrieb?**

„Im Bereich Reiseveranstalter und -vertrieb helfen den Arbeitgebern derzeit das Instrument der Kurzarbeit und die Überbrückungshilfen. Aber es wird definitiv eine Marktberreinigung geben. Unternehmen, die vor der Pandemie gut aufgestellt waren, werden besser durch die Krise kommen. Hier scheint auch der Mittelstand stabiler dazustehen als manch großes Unternehmen, wie man an der Lufthansa und der TUI sieht, die tausende Arbeitsplätze abbauen müssen. Ein Neuaufbruch im Tourismus kann nur gelingen, wenn wir die Nachhaltigkeit sowohl auf Kunden- als auch Mitarbeiterseite konsequent in den Fokus stellen.“



**Prof. Dr. Torsten Busacker,  
Mobilitätsexperte,  
Hochschule München**

**Airlines wie die Lufthansa, aber auch Flughäfen sind von der Pandemie schwer getroffen und haben einen Personalabbau im großen Stil angekündigt. Wie schätzen Sie die mittel- und langfristigen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in diesem Teilbereich des Tourismus ein?**

„Airlines und Flughäfen gerade in Europa sind von der Pandemie noch stärker getroffen als andere touristische Teilbranchen, weil ihr Kerngeschäft wegen ihrer vergleichsweise kleinen Heimatmärkte noch stärker von Grenzschließungen und Reisehindernissen wie Quarantänemaßnahmen beeinträchtigt wird. Es ist sehr schwer, in der derzeitigen, sich ständig weiter verändernden Lage seriöse Prognosen abzugeben, wann der Luftverkehr wieder das Niveau von vor der Pandemie erreicht – vermutlich wird dies erst zwischen 2023 und 2025 der Fall sein, vielleicht auch noch später. So lange lässt sich natürlich nicht das gesamte Personal an Bord halten. Dies würde die ohnehin sehr knappe Liquidität noch schneller aufzehren, und auch die Überbrückungskreditgeber – öffentliche wie private – fordern, dass die Airlines ihre Belegschaften an die für Jahre gesunkene Nachfrage anpassen.“

Diesen Personalabbau nutzen die Airlines aber zusätzlich dafür, sich zu verschlanken: Auch im Overhead werden viele Funktionen, die nicht unmittelbar Cash-Flow-relevant oder sicherheitsrelevant sind, reduziert oder vorläufig gestrichen. Außerdem wird in der aktuellen Situation im Luftverkehr natürlich praktisch niemand neu eingestellt, sodass selbst wichtige Positionen, die durch die natürliche Fluktuation durch Pensionierungen oder Stellenwechsel frei werden, vorläufig nur intern und eingeschränkt nachbesetzt werden.

Dies bedeutet aber auch: Sobald die Passagiernachfrage wieder anzieht und Airlines und Flughäfen wieder MitarbeiterInnen einstellen können, wird es Nachholbedarf geben, gerade auch für unsere AbsolventInnen, die Stellen in kaufmännischen oder strategischen Funktionen ausfüllen können, wie beispielsweise in der Netzplanung oder im Revenue Management, aber auch im Marketing oder in anderen strategischen Bereichen, die die Airlines kurzfristig herunterfahren können, die aber mittel- und langfristig unverzichtbar sind.

Die mittel- und langfristigen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt hängen damit natürlich auch davon ab, wann wie viele Menschen wieder mit dem Flugzeug verreisen möchten. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass es für private Flugreisen einen starken Nachholeffekt geben wird, sobald unbeschwertes Reisen wieder möglich sein wird – wer hätte in der aktuellen Situation kein Fernweh? Und auch im Geschäftsreiseverkehr erwarte ich eine schnellere Erholung, als viele heute annehmen. Die vielen Videokonferenzen, die nun wirklich auf jedem Schreibtisch angekommen sind, schaffen ganz neue Möglichkeiten für tägliche Zusammenarbeit über große Entfernungen, gar über Kontinente hinweg. Dies schafft aber mittelfristig sogar neue Nachfrage nach Flugreisen, weil sich die Kollegen, die auf diese Weise zusammenarbeiten, früher oder später ganz sicher auch persönlich kennen lernen wollen.“



# muenchen.de

Das offizielle Stadtportal



Rathaus • Branchenbuch • Veranstaltungen • Kino • Shopping • Restaurants

[www.muenchen.de](http://www.muenchen.de)

**Otto Lindner,  
Vorsitzender des Vorstands  
Hotelverband Deutschland  
(IHA) e.V.**



**Welche Auswirkungen hat die  
Coronapandemie auf den Arbeitsmarkt  
in der Hotellerie?**

„Die Auswirkungen sind brutal und vielfältig und in der ganzen Wirkung bislang noch nicht absehbar. Die einsetzenden wirtschaftlichen Probleme durch die Pandemie haben schon im März 2020 dazu geführt, dass viele MitarbeiterInnen in der Probezeit oder bei Aushilfstätigkeiten kurzfristig freigesetzt wurden. Je nach Standort und Betriebstyp waren und sind heute noch bis über 90 % der verbliebenen MitarbeiterInnen in Kurzarbeit und wurden innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten temporär zurückgeholt. Es gibt eine nennenswerte Anzahl, die sich schon seit 10 Monaten in Kurzarbeit befindet, dies mit allen damit verbundenen materiellen Einbußen. Auch die psychische Belastung ist enorm, das Fehlen einer beruflichen Perspektive, die Hoffnungslosigkeit angesichts der dramatisch schlechten Nachrichten und auch die fehlende Struktur eines normalen Arbeitstages sind enorm. Es kommt jetzt darauf an, dass die von der Politik zugesagten November- und Dezemberhilfen wirklich vollumfänglich zur Auszahlung kommen, um den weiteren Arbeitsplatzabbau zu stoppen.“

**Wie gelingt es Arbeitgebern, gut durch den Shutdown zu kommen und gute MitarbeiterInnen nicht an andere Branchen zu verlieren?**

„Derzeit kommt kein Hotel- und Gastronomieunternehmen ‚gut‘ durch die Krise, dieses Adjektiv ist vollkommen fehl am Platz. Jedes Unternehmen kämpft mit den eigenen Herausforderungen und mit unterschiedlichem Erfolg. Für alle Hotels und Gaststätten ist es dabei unabdingbar, das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu halten, um die Zukunftsfähigkeit zu behalten. Hier ist es die Voraussetzung, schon in den Jahren der Zusammenarbeit ein vertrauensvolles Miteinander aufgebaut zu haben und auch in der Krise nachvollziehbar und zeitnah zu kommunizieren. Sicherlich ist die Kurzarbeit ein wertvolles Instrument, zumindest eine Basis des Lohnerhalts zu sichern und auch den Unternehmen das wirtschaftliche Überleben und die Option der Aufrechterhaltung der Arbeitsverhältnisse zu ermöglichen. Wir verlieren aber dennoch in zunehmendem Maße wertvolle Fachkräfte in der Krise an branchenfremde Industrien und müssen sehr aufpassen, dass wir nach wie vor unserer vordringlichen Aufgabe der Begeisterung und Ausbildung junger Menschen in qualifizierter Weise nachkommen. Schon heute ist zudem eine deutliche Steigerung der Arbeitslosenzahlen in Hotellerie und Gastronomie zu verzeichnen. Diesen Trend können wir nur bedingt stoppen, da wir es nicht selbst in der Hand haben, eine berufliche Perspektive zu vermitteln, die in der heutigen Zeit durch exogene Faktoren bestimmt wird.“

Es ist unsere Verpflichtung, um gute MitarbeiterInnen zu kämpfen, denn nur mit ihnen wird der Neustart gelingen.“

**Tobias Klöpf,  
Gründer Young TIC  
(Travel Industry Club)**



**Wie gehen Nachwuchskräfte und  
Jung-Unternehmer im Tourismus  
mit der aktuellen Situation um?**

**Welche Sorgen und Nöte haben sie?**

„Junge Menschen versprühen derzeit noch viel Optimismus und sind somit wertvoller Bestandteil für die Stimmungen in den Unternehmen. Nachwuchskräfte haben nicht die Erwartung von ‚größer, schneller, weiter‘, sondern sind derzeit sehr reflektiert und offen für eine neue Reisewirtschaft.“

Dieser neue Markt wird Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit in den Fokus stellen. Was bisher nur als Trends in den Unternehmen zu spüren war, wird nun hoffentlich die Produkte und Angebote verändern.“

**Welche Signale können Arbeitgeber im Tourismus an Nachwuchskräfte senden, die im Tourismus keinen Garanten mehr für Jobsicherheit sehen?**

„Die Zukunft auf diesem stets volatilen Markt funktioniert nur, wenn junge motivierte Nachwuchskräfte frühzeitig in Entscheidungen eingebunden werden.“

Jungen Menschen fällt es viel leichter, das zu verkaufen, was morgen nachgefragt wird, während viele Unternehmenslenker daran verzweifeln, wieder in die ‚gewohnten und etablierten‘ Prozesse und Produkte zurück zu finden.

Eine gute Möglichkeit, Hierarchien abzubauen, frischen Wind und junge Ideen aufzunehmen und somit als attraktiverer Arbeitgeber aus der Krise hervorzugehen.“

**Vor Corona hatten wir im Tourismus in vielen Bereichen einen Fachkräftemangel. Was glauben Sie, wie sich der Arbeitsmarkt im Tourismus verändern wird?**

„Wir hatten meiner Meinung nach einen Arbeitskräftemangel. Alle hochmotivierten Fachkräfte, die z.B. im Young TIC vernetzt waren, haben auch tolle Jobs gefunden.“

Grundsätzlich kann man natürlich vom Switch zum Arbeitgebermarkt nach Corona sprechen, denn die Nachfrage wird zwangsläufig sinken.

Die sinkende Verhandlungsmacht von Berufseinsteigern ist nicht nur schlecht: Vielleicht steigt dann wieder die Loyalität zum Arbeitgeber, der Fokus auf höhere Gehälter und Konkurrenzgedanken. Anders herum gesagt: Die Work-Life-Balance Thematik nimmt wieder ab. Man kann diese Themen stets von allen Seiten betrachten, was es aber aktuell braucht, ist fortwährender Optimismus und stetige Flexibilität.“

Die Fragen stellten Sabine Bösl und Celine Chang. ■

## Literatur

(BDL) Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (2020): Bericht zur Lage der Branche. [www.bdl.aero/de/publikation/bericht-zur-lage-der-branche/](http://www.bdl.aero/de/publikation/bericht-zur-lage-der-branche/) [12.01.21]

(BMWi) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland“ – Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.html) [12.01.21]

Chang, C., Eberhardt, K. (2020): A regional approach to attracting and retaining employees – a chance for small and medium-sized hotels? In: Gardini, M. A., Ottenbacher, M. C., Schuckert, M. (Hrsg.): Routledge Companion to International Hospitality Management: 401–422. Routledge.

(DEHOGA) Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (2020): Aktuelle Zahlen zu Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit – Corona-Schock im Gastgewerbe. [www.dehoga-bundesverband.de/presse-news/aktuelles/aktuelle-zahlen-zu-kurzarbeit-und-arbeitslosigkeit-corona-schock-im-gastgewerbe/](http://www.dehoga-bundesverband.de/presse-news/aktuelles/aktuelle-zahlen-zu-kurzarbeit-und-arbeitslosigkeit-corona-schock-im-gastgewerbe/) [12.01.21]

Engelhardt, K. (2020): Interne Kommunikation mit digitalen Medien. Springer.

European Commission (2010): Short time working arrangements as response to cyclical fluctuations. European Economy Occasional Papers 64.

Gössling, S., Scott, D., Hall, M. C. (2021): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.

Hutter, C., Weber, E. (2020): Corona-Krise: die transformative Rezession. *Wirtschaftsdienst*, 100, 420–431.

(IAB) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufs-

forschung (2020): IAB-Prognose 2020/2021: Arbeitsmarkt auf schwierigem Erholungskurs. [www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K200922DR4](http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K200922DR4) [12.01.21]

Koenen, J. (2020): Stellenabbau bei der Lufthansa geht schnell voran – außer in Deutschland. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrtkrise-stellenabbau-bei-der-lufthansa-geht-schnell-voran-ausser-in-deutschland/26690942.html?ticket=ST-6360674-RwG7vV-Z7Q17upBPTxqYb-ap4](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrtkrise-stellenabbau-bei-der-lufthansa-geht-schnell-voran-ausser-in-deutschland/26690942.html?ticket=ST-6360674-RwG7vV-Z7Q17upBPTxqYb-ap4) [20.01.21]

Konle-Seidl, R. (2020): Kurzarbeit in Europa: Die Rettung in der aktuellen Corona-Krise? [www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/K200527BRY](http://www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/K200527BRY) [12.01.21]

Lufthansa Group (2020): Lufthansa und ver.di einigen sich auf Krisenpaket bis Ende 2021. [www.lufthansagroup.com/de/newsroom/meldungen/lufthansa-und-verdi-einigen-sich-auf-krisenpaket-bis-ende-2021.html](http://www.lufthansagroup.com/de/newsroom/meldungen/lufthansa-und-verdi-einigen-sich-auf-krisenpaket-bis-ende-2021.html) [12.01.21]

Schein, E. H. (2018): Organisationskultur und Leadership. Vahlen.

Schlautmann, C. (2020): Tui streicht in der Coronakrise 8000 Stellen. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/reisekonzern-tui-streicht-in-der-coronakrise-8000-stellen/25824778.html?ticket=ST-6475796-gq5nj4CLD00UIAb6wizH-ap4](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/reisekonzern-tui-streicht-in-der-coronakrise-8000-stellen/25824778.html?ticket=ST-6475796-gq5nj4CLD00UIAb6wizH-ap4) [20.01.21]

Statista (2021a): Weltweiter Umsatz mit Passagieren im Flugverkehr von 2004 bis 2021\*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4366/umfrage/weltweiter-umsatz-mit-passagieren-im-flugverkehr/> [18.01.21]

Statista (2021b): Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe (saisonbereinigt) in Deutschland von Oktober

2020 bis Oktober 2020\*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/483126/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-gastgewerbe-in-deutschland/> [12.01.21]

Statistisches Bundesamt (2021a): Pressemitteilung Nr. 024 vom 18. Januar 2021. [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21\\_024\\_45213.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_024_45213.html) [18.01.21]

Statistisches Bundesamt (2021b): Pressemitteilung Nr. 061 vom 11. Februar 2021. [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/02/PD21\\_061\\_52411.html;jsessionid=C2BF16733CCEB824C32EB6EE424EB547.internet722](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/02/PD21_061_52411.html;jsessionid=C2BF16733CCEB824C32EB6EE424EB547.internet722) [16.02.21]

Stauß, S. (2020): Wer schafft den Weg aus der Krise? *Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung*, 42, S. 19.

Strasdas, W., Lund-Durlacher, D., Giraldo, M., Kück, F., Lehnert, S. (2020): Die Corona-Krise und ihre Implikationen für die nachhaltige Entwicklung des Tourismus. [www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/studien/394-die-corona-krise-und-ihre-implikationen-fuer-die-nachhaltige-entwicklung-des-tourismus/](http://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/studien/394-die-corona-krise-und-ihre-implikationen-fuer-die-nachhaltige-entwicklung-des-tourismus/) [12.01.21]

TUI Group (2021): Geschäftsbericht 2020. [www.tuigroup.com/de-de/investoren/geschaeftsberichte/sonderseite-geschaeftsbericht-20](http://www.tuigroup.com/de-de/investoren/geschaeftsberichte/sonderseite-geschaeftsbericht-20) [12.01.21]

(VDR) Verband Deutsches ReiseManagement e.V. (2020): Ergebnisse der VDR-Barometerumfrage zum Coronavirus/Covid-19 (Unternehmen). [www.vdr-service.de/corona/ergebnisse-der-vdr-barometerumfrage-zum-coronavirus-covid-19-corporates](http://www.vdr-service.de/corona/ergebnisse-der-vdr-barometerumfrage-zum-coronavirus-covid-19-corporates) [12.01.21]

Weber, E. (2020): Corona, Strukturwandel und Arbeitsmarkt. *ifo Schnelldienst*, 73(9), 17–19.

Anzeige



# Place-Management für Profis

## Professionelles Standort- und Destinationsmanagement

### Instrumentarien und Praxisbeispiele für erfolgreiches Place-Management und -Marketing

Von Prof. Dr. Knut A. Wiesner

2021, ca. 256 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
ca. € (D) 49,95. ISBN 978-3-503-19562-6

eBook: ca. € (D) 45,90. ISBN 978-3-503-19563-3

Online informieren und bestellen: [www.ESV.info/19562](http://www.ESV.info/19562)

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)



Auf Wissen vertrauen

# Corona in Zahlen

## Analysen des Hotelmarkts in Deutschland und Europa



Jede Krise birgt eine Chance: Wie wandelte sich die Hotellerie in Deutschland und Europa durch die Coronapandemie? Welche Chancen bietet diese einschneidende Veränderung für die langfristige Entwicklung des europäischen Beherbergungsmarkts? Eine nachfrageseitige Analyse verschiedener Beherbergungsmärkte Deutschlands und Europas soll die Auswirkungen der Pandemie auf die Hotellerie untersuchen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Analyse beruft sich auf den Stichtag 23.12.2020. Die Datenlage war zu diesem Zeitpunkt wie folgt: Deutschland gesamt bis einschließlich Oktober 2020; europäische Großstädte, deutsche Großstädte und Tegernseer Tal bis einschließlich November 2020.

Anja Böding, Dennis Imhof

### Entwicklung in Deutschland

Der deutsche Beherbergungsmarkt verzeichnete in den vergangenen Jahren ein stetiges Wachstum im Hinblick auf Ankünfte und Übernachtungen. 2019 stellte mit 495,6 Mio. Gästeübernachtungen das zehnte Rekordjahr in Folge dar.<sup>2</sup> Anfang des Jahres 2020 mit Ausbruch der Coronapandemie veränderte sich die Lage in Deutschland grundlegend. Der jahrelange Aufwärtstrend erlangte durch die angeordneten Einschränkungen und Betriebsschließungen ein jähes Ende. Konnte deutschlandweit im Februar 2020 noch eine positive Veränderung im Vergleich zum Vorjahr in Bezug auf die Ankünfte ( $\Delta$  4,1 %) und Übernachtungen ( $\Delta$  5,3 %) erreicht werden, sanken diese einen Monat später um 61,0 % bzw. um 52,6 % zum Vorjahresmonat. In den darauffolgenden Monaten lagen die beiden Nachfragegrößen ebenfalls deutlich unter den Vorjahreswerten, obwohl in den Sommermonaten der Inlandtourismus wieder einen Aufschwung erfuhr. Aufgrund der Absage der meisten (Groß-)Ver-

Eine Branche in der Krise: Seit langem war die Konjunktursensibilität der Hotellerie nicht mehr so präsent wie zuletzt.

 [bong/stock.adobe.com](https://www.instagram.com/bong/stock.adobe.com)



English version of this article available for iOS and Android on our app "Tourismus Management Passport"

<sup>2</sup> Vgl. Hotelverband Deutschland 2020, S. 67

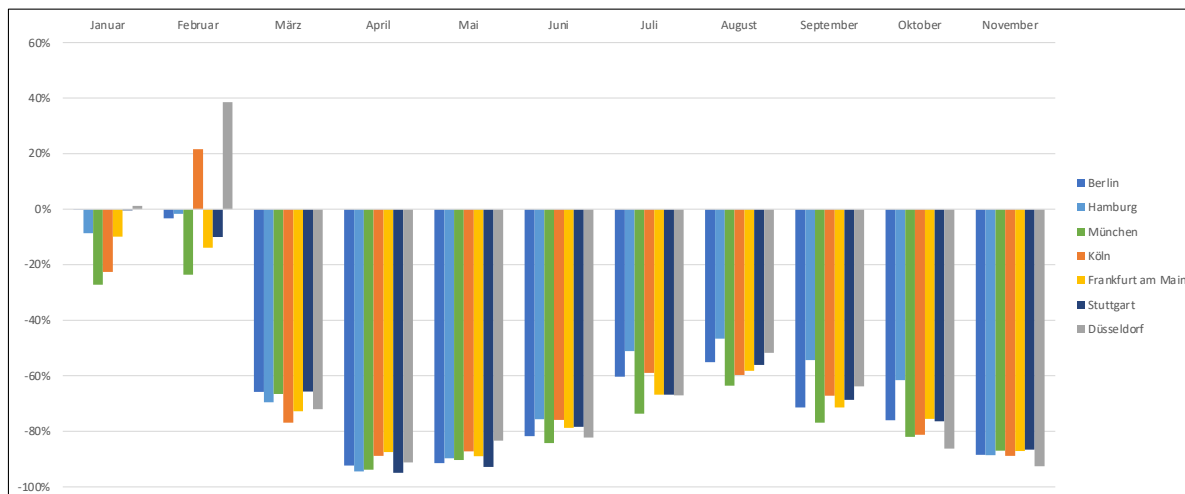


Abb. 1: Veränderung monatlicher RevPAR in deutschen Großstädten 2020 zum Vorjahr in % (Januar bis November).

STR

anstaltungen, Messen und Events im gesamten Jahresverlauf stabilisierte sich der Beherbergungsmarkt das ganze Jahr hindurch nicht mehr.<sup>3</sup>

Ab Anfang November mussten die Beherbergungsbetriebe deutschlandweit wieder für das touristische Gästeaufkommen schließen, mit wenigen Ausnahmen in einigen Bundesländern während der Weihnachtsfeiertage. Die erneute Schließung, die sich nach dem Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung bis über Ostern 2021 erstrecken kann, verschärft die Lage der Betriebe. Durch sogenannte „Coronahilfen“ der Bundesregierung, die Senkung der Mehrwertsteuer<sup>4</sup> und die Verlängerung der erhöhten Kurzarbeitergelder<sup>5</sup> soll auch den Tourismusbetrieben über ihre Umsatzauffälle geholfen werden. Hierbei gehen die Betriebe verschiedene Wege durch die Krise. Einige nutzen die Zeit der Schließungen für Renovierungen, andere entdecken neue Geschäftsideen für sich (bspw. Vermietung von Hotelzimmern an Homeoffice-Arbeitende). Einzelne Hotels bieten ihre Zimmer für die Quarantäne oder für die Isolierung von Erkrankten an. Unabhängig von der Krisenstrategie der Betriebe spielen in diesen unsicheren Zeiten Vereinbarungen mit Eigentümern und weiteren Stakeholdern eine wichtige Rolle (bspw. Aussetzung von Ratenzahlungen oder die Senkung der Miete). Für alle Gastgeber Deutschlands bedeutete das Jahr 2020 das Auseinandersetzen mit extremen

Umständen und noch nie da gewesenen Vorschriften – sei es das Erstellen eines grundlegend neuen Hygiene- und Abstandskonzepts zur Senkung des Infektionsrisikos oder das Umsetzen von sich ständig ändernden Beherbergungsverboten von Gästen aus Hotspots.

### Entwicklung in deutschen A-Standorten

Die immensen negativen Auswirkungen der Pandemie auf den Hospitality-Sektor lassen sich deutlich an der Veränderung der hotelspezifischen Kennzahlen der Top-7-Städte Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt am Main, Stuttgart und Düsseldorf ablesen. Die Hauptgründe für die dortigen Einbrüche liegen in dem starken Fokus auf internationale Quellmärkte, der Abhängigkeit von Großveranstaltungen wie Messen und die tendenziell höheren Infektionszahlen in Großstädten.<sup>6</sup>

Die deutschen A-Standorte starteten in das Jahr mit stagnierenden bis leicht rückläufigen Performancewerten. Im Januar verzeichneten München und Köln bereits signifikante Rückgänge des RevPAR (Revenue per available room/Erlös pro verfügbarem Zimmer). Während sich im Februar ein gemischtes Bild zeigte und zumindest in Köln und Düsseldorf Zuwächse zu beobachten waren, wurden im März die Folgen des Pandemieausbruchs und die verordneten Betriebseinschränkungen unmittelbar ersichtlich. Die Erträge je verfügbarem

Zimmer gingen auf ein Viertel bis ein Drittel der Vorjahreswerte (bspw. Köln: € 24,87 im März 2020 im Vergleich zu € 107,58 im März 2019) zurück. Die Monate April und Mai, welche nahezu vollständig dem Lockdown unterlagen, riefen in den Top-7-Standorten RevPAR-Einbrüche von rund 80 bis 90 % hervor. Den extremsten Verlust des Jahres verbuchte Stuttgart im April – der RevPAR brach um 95 % im Vergleich zum April des Jahres 2019 ein und resultierte in einem alarmierenden Wert von € 3,76.

Im Sommer 2020 konnte eine bedingte Erholung des Markts beobachtet werden. Diese betraf aber vornehmlich nicht die Stadthotellerie, sondern die Ferienhotellerie in den innerdeutschen Zielgebieten. Aufgrund sinkender Fallzahlen und der damit zusammenhängenden Aufhebung beziehungsweise Lockerung von Reiseeinschränkungen fielen die Rückgänge der Monate Juli bis September teilweise schonender aus. Dennoch erreichten die RevPAR der deutschen Großstädte maximal ungefähr die Hälfte der Vorjahresniveaus. Auffällig dabei ist, dass Hamburg für fünf aufeinanderfolgende Monate die geringsten Rückgänge vorwies (bspw. im August „nur“ 47 % Rückgang auf € 47,30), während München von Juni bis September mit durchschnittlichen Einbußen von 75 % vergleichsweise schwach abschnitt.

Der Beginn der zweiten Infektionswelle und die Verschärfung von Reisebeschränkungen, welche in der Ausrufung eines erneuten Ver-

3 Vgl. Statistisches Bundesamt o.J.

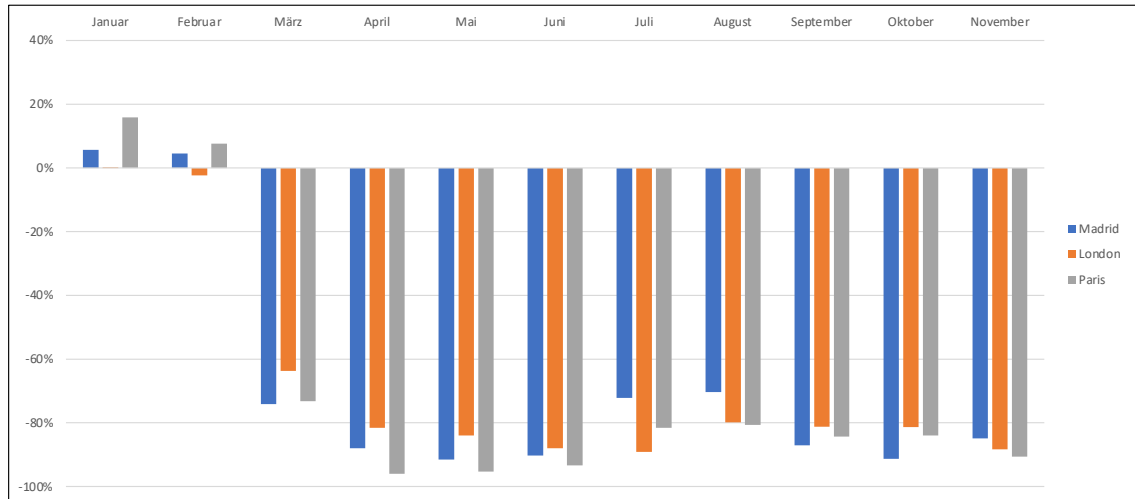
4 Vgl. Dehoga o.J.

5 Vgl. Bundesregierung 2020

6 Vgl. Tagesschau 2020

Abb. 2: Veränderung monatlicher RevPAR 2020 in europäischen Metropolen zum Vorjahr in % (Januar bis November).

STR



bots touristischer Reisen ab Anfang November gipfelten, wirkten sich deutlich verschlechternd auf die Kennzahlen der deutschen Stadthotellerie aus. Schon im Oktober lagen die Rückgänge des RevPAR bereits zwischen 62 % (Hamburg) und 86 % (Düsseldorf). Im November, welcher den letzten für diese Analyse vorliegenden Monat darstellt, betrug die Verluste in allen A-Destinationen erneut rund 90 %.

Eine genauere Betrachtung der Kennzahlen zeigt, dass die Einbußen der RevPAR-Kennziffer, welche als Produkt aus der Zimmerauslastung und der durchschnittlichen Nett Zimmer rate definiert wird, nahezu ausschließlich vorrangig auf die rückläufigen Auslastungsquoten zurückzuführen sind. Zwar sank das Preisniveau von Logisleistungen um ca. 9 % (Düsseldorf) bis rund 29 % (München) – belegungsseitig wurden im Betrachtungszeitraum jedoch deutlich stärkere Rückgänge von 52 % (Hamburg) bis 60 % (erneut München) verzeichnet.

Als „Verlierer“ unter den deutschen Großstädten geht auf Basis dieser Marktanalyse München hervor. Die bayerische Landeshauptstadt musste einen 70-prozentigen Einbruch des RevPAR im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahrs hinnehmen, wodurch ein Wert von lediglich rund € 27,-<sup>7</sup> resultierte. Der geringste, wengleich dennoch starke, Rück-

gang liegt in Hamburg vor – hier sank der RevPAR der Monate Januar bis November 2020 im Vergleich zu 2019 um 58 % auf ca. € 34,-.

### Entwicklung in europäischen Großstädten

Madrid, London und Paris – europäische Großstädte, die sowohl für Städtetouristen als auch für geschäftlich Reisende interessant sind – konnten im Januar 2020 ihren RevPAR im Vergleich zum Vorjahresmonat (leicht) steigern. Im folgenden Monat verzeichneten Madrid und Paris eine weitere Steigerung, wohingegen London bereits eine negative Entwicklung aufzeigte. Ab März sanken in den drei europäischen Hauptstädten – ähnlich wie in den deutschen Standorten – sowohl die Zimmerbelegung als auch die ADR (Average Daily Rate) deutlich ab, was folglich zu einem Einbruch des RevPAR führte. Vor allem Paris musste in den Monaten April und Mai einen Rückgang von rund 96 % bzw. 95 % beim Umsatz pro verfügbarem Zimmer registrieren, da in beiden Monaten die Zimmerbelegung unter 10 % fiel. In den Sommermonaten Juli und August konnte, ähnlich wie in Deutschland, eine geringere Verschlechterung der Nachfragewerte registriert werden. Doch bereits ab September verzeichneten die drei Städte wieder eine negative Veränderung von über 80 % gegenüber dem Vorjahresmonat. Die europäischen Metropolen schnitten im Jahr 2020 nachfrageseitig schlecht ab und konnten im Vergleich zu den deutschen Großstädten in den Sommermonaten weniger Nachfrage generieren.

### Entwicklung im Tegernseer Tal

Wie bereits angedeutet, war ein Aufschwung des Inlandtourismus im Sommer 2020 zu beobachten. Vereinzelt Betriebe berichteten von einer besseren Hochsaison als im Vorjahr, weswegen die Ferienhotellerie schleunig und teilweise übereilt zum vermeintlichen „Gewinner“ der Krise deklariert wurde. Zur objektiven Beurteilung dieser Eindrücke folgt eine Analyse der Nachfrage exemplarisch am Beherbergungsmarkt des Tegernseer Tals.<sup>8</sup>

Auf den ersten Blick lässt sich im Tegernseer Tal eine ähnliche Entwicklung wie in den deutschen Großstädten erkennen. Nach erfreulichen Entwicklungen in den ersten beiden Monaten des Jahres kommt es durch den bundesweiten Lockdown ab Mitte März zu einer gravierenden Verschlechterung der Übernachtungszahlen. Der Monat April stellt sich mit einem Einbruch von 94 % (lediglich rund 7.000 Übernachtungen; Vorjahr 111.000 Übernachtungen) dabei als problematischster Monat dar.

Anschließend sind eine Erholung und ein Aufwärtstrend zu erkennen, welche in den Monaten August und September mit einer Steigerung der Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahr von ca. 4 bis 7 % ihren Höhepunkt erreichen. Auch die Region um den Tegernsee erreicht der zweite Lockdown ab November, weshalb die Übernachtungen in diesem Monat

<sup>7</sup> Ermittlung des Jahres-RevPAR (Januar bis November) mithilfe Mittelwert; minimale Abweichungen möglich.

<sup>8</sup> Reine Betrachtung der Ankünfte und Übernachtungen, da für den Markt keine preisseitigen Daten vorliegen.



Abb. 3: Veränderung monatlicher Ankünfte und Übernachtungen im Tegernseer Tal\* 2020 zum Vorjahr in % (Januar bis November).

\* Die Urlaubsregion Tegernsee umschließt die Orte Bad Wiessee, Gmund am Tegernsee, Kreuth, Rottach-Egern und Tegernsee (Stadt).

© Tegernseer Tal Tourismus GmbH

um 57 % im Vergleich zum Vorjahr zurückgingen.

In Summe verzeichnete das Tegernseer Tal im Zeitraum Januar bis November 2020 1,16 Mio. Übernachtungen – rund 294.000 weniger als im Vorjahreszeitraum (Verlust von 20 %). Die Ankünfte gingen um 28 % zurück, was wiederum ein Zeichen für eine gestiegene Aufenthaltsdauer (2020: 4,6 Tage, im Vorjahr 4,2 Tage) ist. Der kurzfristige Boom des Sommers reichte somit nicht aus, die Verluste der Betriebsschließungen und der Peripheriephasen vor und nach den Lockdowns auszugleichen.

### Zukunftsaussichten

Beim Rekapitulieren des Gesamtjahres 2020 zeichnet sich kein positives Bild für die deutsche und europäische Hotellerie ab. In einer Krise ist es jedoch von hoher Bedeutung, den Blick nach vorne zu richten. Dabei ist die zukünftige Entwicklung des deutschen Beherbergungsmarkts abhängig von einer Reihe von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen sowie politischen Einflussfaktoren, und es sind gewisse Veränderungen abzusehen:

- Akzeptanz und Verteilung wirksamer Impfstoffe als Ankurbelung für die Wirtschaft und somit auch für das Gastgewerbe,
- Steigerung des Inlandtourismus: aufgrund des gestiegenen Sicherheits- und Hygienebedürfnis der Reisenden (Gäste möchten eine gute medizinische Versorgung) und der Erkenntnis, dass auch in

Deutschland abwechslungsreicher Urlaub gemacht werden kann,

- verstärkter Fokus auf die Ferienhotellerie: Hotelbetreiber expandieren bereits verstärkt in Ferienregionen,<sup>9</sup>
- B-Standorte (Bremen, Rostock, Freiburg, Münster) sind für Hotelbetreiber interessanter geworden,<sup>10</sup>
- Veränderung des Buchungsverhaltens (kurzfristiger oder mit Reiserücktrittsversicherung),
- langsamer Aufschwung des internationalen Tourismus: aufgrund der Abhängigkeit der Entwicklung der Airlines (evtl. Testpflicht oder Impfbescheinigung für Flug notwendig). Städte mit vielen internationalen Gästen werden sich umstellen müssen, um auch nationale Gäste zu erreichen,
- schnellere Bereinigung des Marktes: Betriebe ohne besondere Alleinstellungsmerkmale und/oder nicht tragfähigen Kostenstrukturen werden den Markt verlassen,
- langsame Erholung des Messe- und Veranstaltungssegments zu erwarten; ein Trend zu hybriden Veranstaltungen<sup>11</sup> ist erkennbar,
- Digitalisierung im Gastgewerbe wird weiter an Bedeutung gewinnen,
- Unsicherheit und Unplanbarkeit der Branche mit verschiedenen Folgen (bspw. Personalgestaltung soll flexibler werden).

Es benötigt Zeit, um wieder an die Vorkrisenwerte anknüpfen zu kön-

<sup>9</sup> Vgl. Cushman & Wakefield 2020

<sup>10</sup> Vgl. ebenda

<sup>11</sup> Bei hybriden Veranstaltungen ist nur ein Teil der Teilnehmer physisch am Veranstaltungsort, weitere Teilnehmer sind digital zugeschaltet.

nen. Je nach Segment werden die Erholungsphasen länger dauern und die Veränderungen größer sein.

**Vielen Dank an STR und Christian Strieder für die Bereitstellung der Beherbergungsdaten. ■**

### Literatur

Bundesregierung (2020): Erleichterter Zugang zur Kurzarbeit wird verlängert; [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verlaengerung-kurzarbeitergeld-1774190](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verlaengerung-kurzarbeitergeld-1774190); Zugriff am 19.12.2020.

Cushman & Wakefield (2020): Operator Beat Q4 2020: Betreiberinteresse der Top 20 Hotelstandorte in Deutschland.; [www.cushmanwakefield.com/de-de/germany/news/2020/12/hotel-operator-beat-q4](http://www.cushmanwakefield.com/de-de/germany/news/2020/12/hotel-operator-beat-q4); Zugriff am 20.12.2020.

Dehoga (o.J.): Wichtige Informationen für Gastronomen und Hoteliers; [www.dehoga-corona.de/](http://www.dehoga-corona.de/); Zugriff am 20.12.2020.

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V. (Hrsg.), Hotelmarkt Deutschland 2020, IHA-Service GmbH, Bonn

Statistisches Bundesamt (o.J.): Gastgewerbe und Tourismus; [www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/\\_inhalt.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/_inhalt.html); Zugriff am 19.12.2020.

STR Germany GmbH (o.J.): Personalisierter Marktreport für ausgewählte Städte; Stichtag 23.12.2020. (Hauptquelle der analysierten Daten)

Tagesschau (09.10.2020): Risikogebiet Großstadt; [www.tagesschau.de/inland/corona-grossstaedte-101.html](http://www.tagesschau.de/inland/corona-grossstaedte-101.html); Zugriff am 21.12.2020.

# Mit Weitblick nach vorne schauen

## Personaldienstleistung während der Coronakrise und danach

**Ohne Personal kein Gastgewerbe und ohne Gastgewerbe keine Personaldienstleistung; ein Gespräch mit drei AbsolventInnen der Fakultät für Tourismus über Karriere und Sich-selbständig-Machen in Zeiten der Krise.**

Die Krise traf im Jahr 2020 die gesamte Branche hart und zeitweise mit nahezu 100 % Umsatzeinbußen erbarmungslos. Der Personaldienstleister Talent Garden GmbH beispielsweise hätte laut der Development Managerin Philomena Schweizer im Frühling das fünfjährige Bestehen mit einem Rekordumsatz sowie einem gewachsenen Team aus 1.000 Talenten gefeiert. Stattdessen sah sich das Management gezwungen, den Mitarbeiterstamm der fünf Niederlassungen auf ein Minimum zu reduzieren und den Betrieb vorübergehend weitestgehend einzustellen.

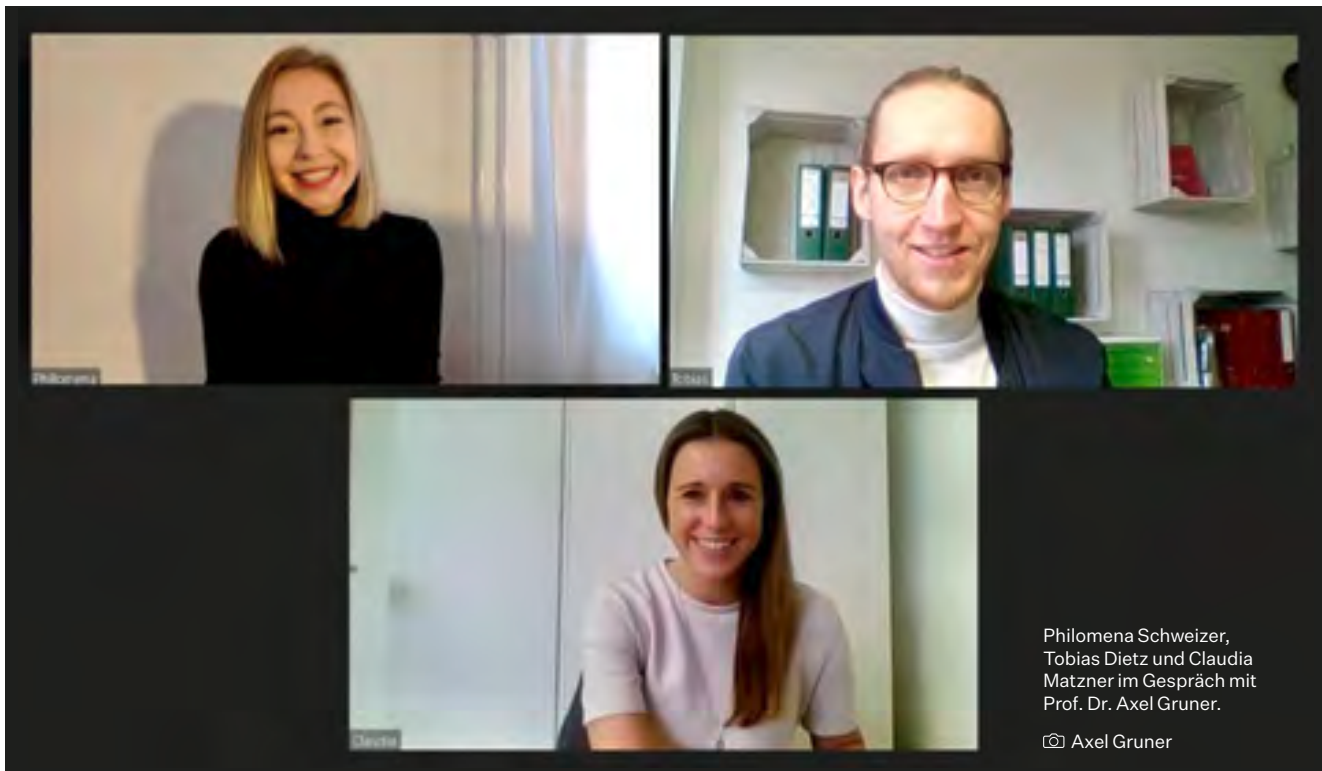
### PHILOMENA SCHWEIZER

Liebe Philomena Schweizer, wie geht es Ihnen als Person, die für die Entwicklung eines bald sechs Jahre alten Unternehmens verantwortlich ist, dessen Dienstleistungen im Gastgewerbe momentan

**nur vereinzelt nachgefragt werden?**

Wie es einem geht, das ist im Jahr 2020 gar nicht so einfach zu beantworten. Es passiert so viel und so wenig gleichzeitig. Im Februar ist das Talent-Garden-Führungsteam aus dem jährlichen Strategiemeeting in Barcelona noch hoch motiviert nach Hause gekommen. Wir hatten viele Ideen und Neuerungen erarbeitet; die Weiterentwicklung unserer Company hätte 2020 einen enormen Sprung getan. Im März mussten wir dann bereits das ganze Business auf ein Minimum herunterfahren. Unser Team hat hart und mit Herz gearbeitet, um Jahr für Jahr zu wachsen. Diesem Power-Team zu sagen, sie sollen nun auf unbestimmte Zeit die Füße stillhalten, ist alles andere als einfach. Ich denke, für viele Menschen hieß 2020: geplatzte Erwartungen, erzwungenes Innehalten und die gewohnte Realität hinterfragen. Das schafft bei aller Frustration auch Chancen für Entwicklung und Neues.

Mitten in der Krise haben Sie und zwei weitere Führungskräfte quasi als Spin-off von Talent Garden mit der weehive GmbH einen weiteren Personaldienstleister auf den Markt gebracht. Wie kam es dazu und was versprechen Sie sich von der Unternehmensgründung?



Philomena Schweizer, Tobias Dietz und Claudia Matzner im Gespräch mit Prof. Dr. Axel Gruner.

© Axel Gruner





Das eine Unternehmen vorerst auf ein Minimum herunterzufahren und parallel ein neues mit ähnlichem Geschäftsmodell zu gründen, das klingt von außen sicher erst einmal etwas verrückt. Tatsächlich steckt aber viel Überlegung und Vision dahinter. Talent Garden bleibt der Spezialist für Gastro-Jobs. Mit weehive bieten wir flexible Studentenjobs in ganz unterschiedlichen Branchen an. Den Hive (aus dem Englischen: Bienenstock) kann man sich als Home Base für die Studierenden vorstellen. Verschiedene Waben, also verschiedene Branchen, bieten den Studis und allen, die gerne flexibel jobben, die Möglichkeit, sich auszuprobieren. Wir schaffen damit einen Anbieter für Nebenjobs, der aufgrund der breiten Aufstellung krisenfestes Jobben ermöglicht. Wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass die Hospitality ein großartiges Feld ist, und bleiben unserer Verbindung zur Branche mit unserer Gastro-Wabe treu. Daneben gibt es aber auch spannende Einsätze im Einzelhandel, der Logistik, im Office verschiedener Kunden u.v.m. Wir haben einige innovative Ideen in der Planung, man darf definitiv gespannt sein auf die nächsten Monate! Wer auf dem Laufenden bleiben möchte, folgt uns am besten auf unseren Social-Media-Kanälen.

**In welchem Alter haben Sie als Niederlassungsleiterin den Berliner Standort in den Hackeschen Höfen etabliert? Welche persönlichen sowie fachlichen Fähigkeiten halfen Ihnen dabei und weshalb haben Sie trotz Ihrer Position noch den Master of Science in Wirtschaftspsychologie „drangehängt“?**

Ich war gerade 23, als ich unsere Berliner Niederlassung eröffnete. So jung und quasi direkt nach dem Studium in eine solche Position einzusteigen hat sich wirklich etwas surreal angefühlt. Aber letztlich kommt es eben nicht auf das Alter an. Ich denke es braucht eine Portion Mut und Selbst-

vertrauen, eine ausgeprägte Hands-on-Mentalität und Lösungsorientierung, etwas Demut und ganz viel Herzblut. Nur so kann man ein Team begeisternd aufbauen und erfolgreich Kundenbeziehungen etablieren. Fachlich bin ich froh, im Management-Studium ein Gefühl für wirtschaftliche Kennzahlen und die bewegenden Themen der Hospitality-Branche entwickelt zu haben. Das wichtigste fachliche Wissen lernt man jedoch ohnehin im Job selbst.

Wenn man mich nach der Wirtschaftspsychologie fragt, muss ich immer an Adam Grant (Bestsellerautor und Wirtschaftspsychologe) denken, er beschreibt sich als „I study how to make work not suck“ – natürlich ist es komplexer als das, trotzdem trifft es den Kern ganz gut. Wer heute erfolgreich sein möchte, muss sich genau damit beschäftigen. Nach zwei Jahren operativem Management war für mich klar, dass mein Herz für strategische Themen schlägt. Talent Garden war in der Zwischenzeit aus den Kinderschuhen herausgewachsen und es wurde wichtig, sich mit Strukturen und Entwicklung zu beschäftigen. Die Wirtschaftspsychologie ist dabei genau das richtige Feld, um Organisationsentwicklung zu reflektieren und voranzutreiben. Für mich definitiv eines der spannendsten Berufsfelder, die es gibt.

#### **CLAUDIA MATZNER**

Liebe Claudia Matzner, Sie haben nach Ihrem Studium an der Fakultät für Tourismus eine ähnliche Karriere im Unternehmen „hingelegt“ wie Philomena Schweizer. Nach Ihrem Hospitality-Master-Studium stiegen Sie direkt als Niederlassungsleiterin München bei Talent Garden ein und nun sind Sie bereits in jungen Jahren Gesellschafterin sowie

Berliner Talente mit Niederlassungsleiterin Stefanie Prasser im Service für die Goldene Kamera 2019.

© Talent Garden



Ein Team von Service-Talenten bei der Arbeit auf einer der schönsten Dachterrassen Münchens.

📍 Talent Garden

**Geschäftsführerin des im Oktober 2020 gegründeten Personaldienstleisters weehive. Sehen Sie sich als Karrierefrau? Und welche Attribute muss man Ihrer Ansicht nach mitbringen, um beruflich überdurchschnittlich erfolgreich zu sein?**

Ich kann gar nicht genau sagen, ob ich mich als Karrierefrau sehe, da ich nie ein bestimmtes Ziel verfolgt oder eine große Karriere angestrebt habe. Mir war lediglich immer wichtig, dass ich Spaß bei dem habe, was ich tue, und mich mein Job in einem gewissen Maße fordert. Dass sich dann so etwas daraus ergeben hat, freut mich natürlich umso mehr.

Generell denke ich, dass man nur erfolgreich sein kann, wenn man den Anspruch an sich selbst hat, seinen Job immer so gut wie nur möglich zu machen, auch wenn es bedeutet, hier oder da eine Extrameile zu gehen. Dabei ist es auch egal, ob es sich „nur“ um das Kellnern neben dem Studium oder wirklich um einen Vollzeitjob handelt.

Darüber hinaus weiß ich nicht, ob es DIE Attribute gibt, die einem zum Erfolg verhelfen. Bei mir war es sicherlich förderlich, dass ich sehr organisiert und strukturiert arbeite, Freude am Umgang mit anderen Menschen habe und die Gastronomie und Hotellerie liebe. Da genau das in meinem Job unerlässlich ist, fiel es mir leicht, den Job gut zu machen, wodurch sich automatisch

viele Türen geöffnet haben bzw. ich auch selbstbewusst Dinge einfordern konnte, die mir wichtig waren und mich weiterbrachten.

#### **TOBIAS DIETZ**

**Tobias Dietz, Sie runden durch Ihre analytischen Fähigkeiten offensichtlich das Absolvententrio ab. Nach dem Tourismus-Studium zum Kaufmännischen Leiter bei Talent Garden aufgestiegen, sind Sie für die Wirtschaftlichkeit der Talent Garden GmbH verantwortlich und nun auch als Gesellschafter bei der weehive GmbH in gleicher Position tätig. Welche Fähigkeiten sind Ihnen zu eigen, wie haben Sie es geschafft, das umsatzschwache Jahr 2020 wirtschaftlich zu überstehen und was versprechen Sie sich von der Unternehmensgründung mitten in der Krise?**

Während meines Studiums an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München habe ich meine Leidenschaft für die Zahlenwelt entdeckt. Hier habe ich meinen Blick für das große Ganze und die Zusammenhänge in einem Unternehmen geschärft, was unerlässliche Fähigkeiten in meiner Tätigkeit als Kaufmännischer Leiter sind. Ein strukturiertes Denken und Arbeiten sowie fachliches Know-how sind wichtige Kernelemente meiner täglichen Arbeit. Ein freies und selbstständiges Arbeiten wurde mir von Anfang an ermöglicht. Ich befinde mich in einem ständigen

Lern- und Reifeprozess und hoffe, dass mich dieser noch mein ganzes Berufsleben begleiten wird.

Das Jahr 2020 wird uns allen definitiv noch lange in Erinnerung bleiben. Wir, bei Talent Garden, haben es durch systematisches Krisenmanagement und die Weitsicht unserer Geschäftsführung bislang sehr gut durch die immer noch anhaltende Krise geschafft. Präzise Kostenreduzierung und gezielte Neukundenakquise sind hier die zwei prägnantesten Stichwörter.

Mit der Gründung der weehive GmbH werden wir neue Kundensegmente in den Fokus stellen. Talent Garden, der Spezialist für die Gastronomie und Hospitality, wird durch weehive keinen direkten Konkurrenten bekommen, da wir den Fokus auf die Industrie, den Handel und weitere Branchen setzen. Wie wir in den vergangenen Monaten gesehen haben, gibt es auch in diesen Bereichen Personalknappheit, der wir durch unsere mehrjährige Erfahrung in der Personalvermittlung zielgerichtet entgegenwirken können. Die Reputation von Talent Garden gibt uns Recht, dass wir auf dem Markt eine sehr gute Dienstleistung anbieten. In Zukunft wollen wir Unternehmen anderer Branchen von unserer Expertise profitieren lassen. ■

Das Interview führte Axel Gruner.

## Unternehmensportrait



Die Talent Garden GmbH ([www.talentgarden.de](http://www.talentgarden.de)) wurde im Frühjahr 2015 in München gegründet und gehört in Deutschland mit mittlerweile fünf Niederlassungen zu den größten auf die Hospitality-Branche spezialisierten Personaldienstleistern.

Im Rahmen der gesetzlich geregelten Arbeitnehmerüberlassung werden „Talente“ insbesondere für Events und Veranstaltungen im Bereich der Hotellerie, Gastronomie sowie Messe kurzfristig zur Verfügung gestellt.

Ende Oktober 2020 wurde ergänzend zusammen mit drei langjährigen Führungskräften, allesamt AbsolventInnen der Hochschule München, Fakultät für Tourismus, und dem GREATSTAFF-GmbH-Inhaber Bernhard Wieland, der auf die Dienstleistungsbranche spezialisierte Personaldienstleister weehive GmbH ([www.weehive.de](http://www.weehive.de)) ins Leben gerufen.



Anzeige

DE  
|  
G

DE GRUYTER  
OLDENBOURG

# STRATEGISCHES HOTELMANAGEMENT

## DAS STANDARDWERK IN ZWEITER AUFLAGE



Burkhard von Freyberg, Sabrina Zeugfang, Laura Schmidt  
**STRATEGISCHES MANAGEMENT FÜR DIE HOTELLERIE**  
Theorie und Praxisbeispiele

2019. 2., vollst. akt. u. erw. Aufl., XVI, 232 Seiten

**Broschur** €24,95 [D]

ISBN 978-3-11-057574-3

Auch als eBook (PDF und ePUB) erhältlich

- ▶ Standardwerk zum Strategischen Hotelmanagement im deutschsprachigen Raum
- ▶ Alle wichtigen Phasen, Modelle und Instrumente
- ▶ Relevante Praxisbeispiele aus Hotelketten, Hotelkooperationen und Privathotels

Globalisierung, Überkapazitäten, Wettbewerbsdruck und ein verändertes Gästeverhalten: Die Hotellerie ist im ständigen Umbruch. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, ist Strategisches Hotelmanagement essenziell. Das Buch vermittelt dies in bereits 2. Auflage sehr verständlich und kompakt – von der Analyse bis zur Strategieimplementierung. Neben einer vollständigen Aktualisierung der Theorie und Praxisbeispiele wurde das Buch um den Aspekt der Strategischen Kontrolle erweitert.

[degruyter.com](http://degruyter.com)

# Perspektiven in Sicht?

Welche Lehren ziehen Vertreter der Tourismusbranche – trotz der zahlreichen, unverkennbaren akuten Schäden und Verluste – aus der Krise und welche Chancen nehmen sie am Horizont wahr? Wir sprachen mit Thomas Kösters, Hotel Bachmair Weissach, Roland Streicher, ReNatour, und Thomas Kube, Flughafen München, über ihre Einschätzungen.

**Thomas Kösters, Geschäftsleitung,  
Hotel Bachmair Weissach GmbH & Co. KG**



Werte wie Ehrlichkeit, Zusammenhalt, Zuverlässigkeit, Toleranz und Hilfsbereitschaft zu stärken, ist sehr wichtig, um auch in Krisenzeiten ein verlässlicher Arbeitgeber zu sein.

📍 Hotel Bachmair  
Weissach GmbH & Co. KG

**Was hat die Branche Ihrer Ansicht nach durch die Coronakrise gelernt?**

Schon auf den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 musste die Branche mit einem umfangreichen Krisenmanagement reagieren. Dieses umfasste u.a. die Einführung von Kurzarbeit, die Modifikation der Planungen, Auseinandersetzungen mit den Versicherungen, die Erstellung von Coronamaßnahmen und Mitarbeiterschulungen. Insgesamt war ein hoher Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt. Im Finanzbereich waren Maßnahmen

zur Liquiditätssicherung und eine rollierende Forecastplanung unter Zugrundelage verschiedener wirtschaftlicher Szenarien notwendig. Um den Mitarbeitern Sicherheit in den unsicheren Zeiten zu vermitteln, war es enorm wichtig, Werte wie Ehrlichkeit, Zusammenhalt, Zuverlässigkeit, Toleranz und Hilfsbereitschaft zu stärken, damit wir auch in Krisenzeiten ein verlässlicher Partner als Arbeitgeber sind.

**Wie haben Sie bislang das Miteinander erlebt (z.B. mit (End-)Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern)?**

In unserem Umfeld haben wir eine großzügige Rücksichtnahme sowie Verständnis erfahren. Mit unserem Intranet haben wir die KollegInnen ständig auf dem Laufenden gehalten und auch eine Hotline mit meiner privaten Mobilnummer für Sorgen und Probleme eingerichtet.

**Sehen Sie am Horizont ggf. auch neue (oder andere) Chancen für die Zeit nach Corona? Sowohl für den Tourismus allgemein als auch speziell für Ihre Branche?**

Ja, ganz sicher. Die Sehnsucht nach Reisen wird bei den Leuten stärker sein als je zuvor, und Urlaub im eigenen Land liegt ja im Trend. Wir werden ein höheres Bewusstsein bei unseren Gästen erleben, in dem die persönliche Bindung und Menschlichkeit eine entscheidende Rolle spielen werden.

Ich freue mich auf den Neustart! ■

**Roland Streicher, Inhaber,  
ReNatour® – natürlich reisen**

**Was hat die Branche Ihrer Ansicht nach durch die Coronakrise gelernt?**

Dass der Tourismus in Deutschland keine einheitliche Stimme hat: Vor allem zu Beginn der Krise, als es um finanzielle Unterstützung der Branche ging, agierten die touristischen Verbände, Reisebüros und Reiseveranstalter unkoordiniert und zum Teil mit sich widersprechenden Forderungen (Beispiel: Gutschein-Regelung). So macht man es der Politik schwer, die Probleme der Branche zu verstehen. Angesichts der Komplexität des Tourismus als Querschnittsthema wäre die Schaffung eines Tourismus-Ministeriums sehr sinnvoll.

**Wie haben Sie bislang das Miteinander erlebt (z.B. mit (End-)Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern)?**

Ein Baustein des nachhaltigen Tourismus ist es, langfristige Beziehungen zu den Leistungsträgern in den Reisezielen aufzubauen. Das stellt sich nun erneut und in mehrfacher Hinsicht als Vorteil dar. Oft ist die Zusammenarbeit sogar freundschaftlich. Man sitzt in einem Boot und sucht gemeinsame Lösungen. Das gilt ebenso für die Mitarbeitenden im Büro in Nürnberg. Ich bin sehr dankbar für den großen Zusammenhalt und die Arbeit auch in der Krise als echtes Team.

Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, wie wichtig es ist, Stammkunden zu haben. Menschen, die bereits gute Erfahrungen mit einem Unternehmen gemacht haben, gewinnen Vertrauen. Das war häufig der Schlüssel für eine Reisebuchung, besonders in Coronazeiten. Viele Kunden, die nicht reisen konnten, haben sich solidarisch gezeigt und ihre Reise umgebucht, statt zu stornieren.

Langfristige Beziehungen zu den Leistungsträgern in den Reisezielen – ein Baustein des nachhaltigen Tourismus. Auch in Krisenzeiten stellt sich dies als Vorteil dar.

📷 ReNatour® – natürlich reisen



**Sehen Sie am Horizont ggf. auch neue (oder andere) Chancen für die Zeit nach Corona? Sowohl für den Tourismus allgemein als auch speziell für Ihre Branche?**

Das Reisen wird eine höhere Wertschätzung erfahren. Extreme Formen des Massentourismus werden weniger, Urlaub in der Nähe mehr gefragt sein. Die Krise spielt einem umwelt- und sozialverträglicheren Tourismus in die Hände. Kleine, inhabergeführte Unterkünfte erlauben Abstand zu halten und sorgen für eine hohe lokale Wertschöpfung. Sich draußen in der Natur zu bewegen, ist hier Konzept. ■



**Thomas Kube, Leiter Marketing & Verkehrsförderung,  
Flughafen München GmbH**

**Was hat die Branche Ihrer Ansicht nach durch die Coronakrise gelernt?**

Die Reiselust der Deutschen wurde von der Pandemie ausgebremst, bleibt aber weiterhin ungebrochen. Dort wo Reisen ohne Beschränkungen möglich waren, wurde das Flugangebot vor allem im Sommer 2020 gut angenommen. Wir bedauern sehr, dass innerhalb der EU im Laufe der Krise keine einheitlichen europaweiten Reiseregulungen auf den Weg gebracht

Die Selbstverständlichkeit, jederzeit überall hin reisen zu können, ist bei vielen Menschen einem neuen Selbstverständnis gewichen, wie bereichernd das Reisen und der kulturelle Austausch sind.

📷 Flughafen München GmbH



© tovoan/stock.adobe.com

werden konnten und dieses Manko letztlich zum Erliegen des innereuropäischen Luftverkehrs beitrug. Hier sollten die zuständigen Behörden EU-weite Regelungen anstreben und gemeinsame Szenarien für zukünftige Handlungsoptionen entwickeln. Dabei könnten bis zur Aufhebung der Reiserestriktionen einheitliche Teststrategien als Brückentechnologie eine wichtige Rolle spielen. Die Digitalisierung von Prozessen in der Reisekette am Flughafen hat durch die Hygienevorgaben einen deutlichen Schub erfahren. Der Flughafen München hat neben dem Ausbau kontaktloser Möglichkeiten bei Check-in und Boarding in Kooperation mit der Lufthansa Group beispielsweise biometrische Lösungen eingeführt.

**Wie haben Sie bislang das Miteinander erlebt (z.B. mit (End-)Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern)?**

Nahezu alle Player der als systemrelevant eingestuften Luftverkehrsbranche sind inzwischen auf staatliche Unterstützung oder Kredite angewiesen. Trotzdem versuchen alle Beteiligten, diese bisher beispiellose Krise gemeinsam zu meistern. Aufgrund der heterogenen Struktur spielt unsere Branche in der politischen Meinungsbildung nach wie vor eine untergeordnete Rolle und viele Unternehmen,

u.a. die deutschen Flughäfen, warten nach wie vor auf eine verlässliche staatliche Unterstützung.

**Sehen Sie am Horizont ggf. auch neue (oder andere) Chancen für die Zeit nach Corona? Sowohl für den Tourismus allgemein als auch speziell für Ihre Branche?**

Die Luftverkehrsbranche hat auch schon früher immer wieder sehr flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert. Dies hat sie auch im bisherigen Verlauf der Coronakrise unter Beweis gestellt. Die Flexibilisierung von Reiseprodukten wird der Tourismusbranche in der Erholungsphase helfen, neue Kundengruppen zu gewinnen. Die Corona-Krise hat auch deutlich vor Augen geführt, was für ein wertvolles Gut die Mobilität für die Menschen darstellt. Die Selbstverständlichkeit, jederzeit überall hin reisen zu können, ist bei vielen Menschen einem neuen Selbstverständnis gewichen, wie bereichernd das Reisen und der kulturelle Austausch sind. Zukünftige Reisen werden sich daher einer gestiegenen Wertigkeit und eines höheren Qualitätsanspruchs erfreuen. ■



Join our team

[lean-luxury.com/career](https://lean-luxury.com/career)

Luxus heißt für uns unkomplizierter Komfort anstatt Förmlichkeiten. **Inspirierende Menschen** statt schöner Fassaden. **Seele und Charakter** anstatt Hochglanz-Oberflächen. Schlank heißt für uns, nichts bezahlen zu müssen das man nicht braucht oder will. Unwichtiges einfach weglassen, ganz konsequent.

**Wir haben Spaß** an dem was wir tun und nehmen uns selbst nicht immer all zu ernst. Mit Leidenschaft und Herzblut bieten wir kosten- und stilbewussten Reisenden mehr als nur ein Bett: **das Gefühl angekommen zu sein.**

Unser Team wächst stark. Wir gehen mit unserer Lean Luxury-Philosophie **neue Wege** in der Hotellerie und bald auch in anderen Geschäftsfeldern. Daher erwartet dich bei uns ein **spannendes, innovatives Arbeitsumfeld** mit flachen Hierarchien und vielen Entwicklungsmöglichkeiten.

**Make it your own story** und starte mit uns als **Host, Assistant Housekeeper** sowie in diversen Einstiegspositionen (m/w/d).



WE WANT  
YOU

Ruby | HOTELS

LONDON • HAMBURG • FRANKFURT • MUNICH • COLOGNE • DUSSELDORF • VIENNA

RUBY CORPORATE OFFICE • Seidlstraße 5 • 80335 Munich

[ruby-hotels.com](https://ruby-hotels.com)

# Reset oder Restart?

## Reiseindustrie im Wandel

Die Unternehmensberatung New Travel League ist ein Zusammenschluss von inzwischen zehn Unternehmern und sieht sich als Gestalter und Impulsgeber auf dem Weg in ein neues touristisches Ökosystem. Die Passport-Redaktion im Gespräch mit dem Gesellschafter Eyk Pfeiffer über neue Perspektiven und Visionen für eine Reiseindustrie im Wandel.

**Herr Pfeiffer, die Reiseindustrie ist von der Coronapandemie sehr stark betroffen. Auf ihrer Webseite wirbt die New Travel League für ein Umdenken in der Reiseindustrie. Was waren Ihrer Ansicht nach die bisherigen Fehlentwicklungen?**

Vor einigen Wochen konnte man der touristischen Fachpresse eine Aussage von Mr. O’Leary, Chef der Airline Ryanair, entnehmen. Er sagte, dass es schon bald wieder Flugtickets für fünf Pfund geben würde. Diese Aussage steht exemplarisch für die Fehlentwicklungen in der kompletten Wertschöpfungskette der Reiseindustrie.

Diese Fehlentwicklungen umfassen sowohl die Mobilitätsbranche als auch die Hotellerie in den meisten mediterranen und einigen Überseezielgebieten. Sehr stark betroffen sind auch die Zielgebiete selbst, ausgelöst durch billige Massenproduktion in den Quellmärkten, die zur Problematik des Overtourism führt. Nicht zuletzt sind darüber hinaus, unabhängig von der Unternehmensgröße, auch die Reiseveranstalter und die Reisevermittler sowie alle Leistungsträger entlang der Wertschöpfungskette und damit die gesamte Branche betroffen.

Die Fehlentwicklungen der touristischen Wertschöpfung gehen zu Lasten der Teilnehmer in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen, insbesondere aber zu Lasten der Beschäftigten dieser Industrie. Gleichzeitig werden dabei Ressourcen in den jeweiligen Zielgebieten bis hin zu deren totalen Zerstörung ausgebeutet oder verbraucht.

**Sie plädieren also dafür, die Wertschöpfung in der Reiseindustrie neu zu denken?**

Ja, das ist unabdinglich! Die Grundlage eines touristischen Produkts bzw. einer touristischen Dienstleistung entsteht, vereinfacht gesagt, immer in den Zielgebieten. Entgegen dieser Logik steht die Wertschöpfungskette heute auf dem Kopf bzw. die Wertschöpfung wird vom falschen Ende her definiert.

Hauptsächlicher Auslöser dafür ist die über Jahrzehnte in den Quellmärkten erzeugte große Nachfrage nach möglichst billigen Pauschalreisen, bedient durch eine letztlich auf allen Ebenen ruinöse Massenproduktion. Vor allem seitens der Reiseveranstalter in den Quellmärkten wurde eine Produktlandschaft geschaffen, welche seit Jahren dazu führt, dass Ressourcen in vielen Zielgebieten

Abb. 1: Wertschöpfung im Tourismus aus Anbietersicht

© Hochschule München/  
Fakultät für Tourismus (Hrsg.):  
Wertschöpfung im Tourismus,  
Tourismus Management Passport,  
Edition 2012

## Originäre touristische Wertschöpfungskette: Urlaubsreisen





## Neuer touristischer Wertschöpfungskreislauf: Urlaubsreisen

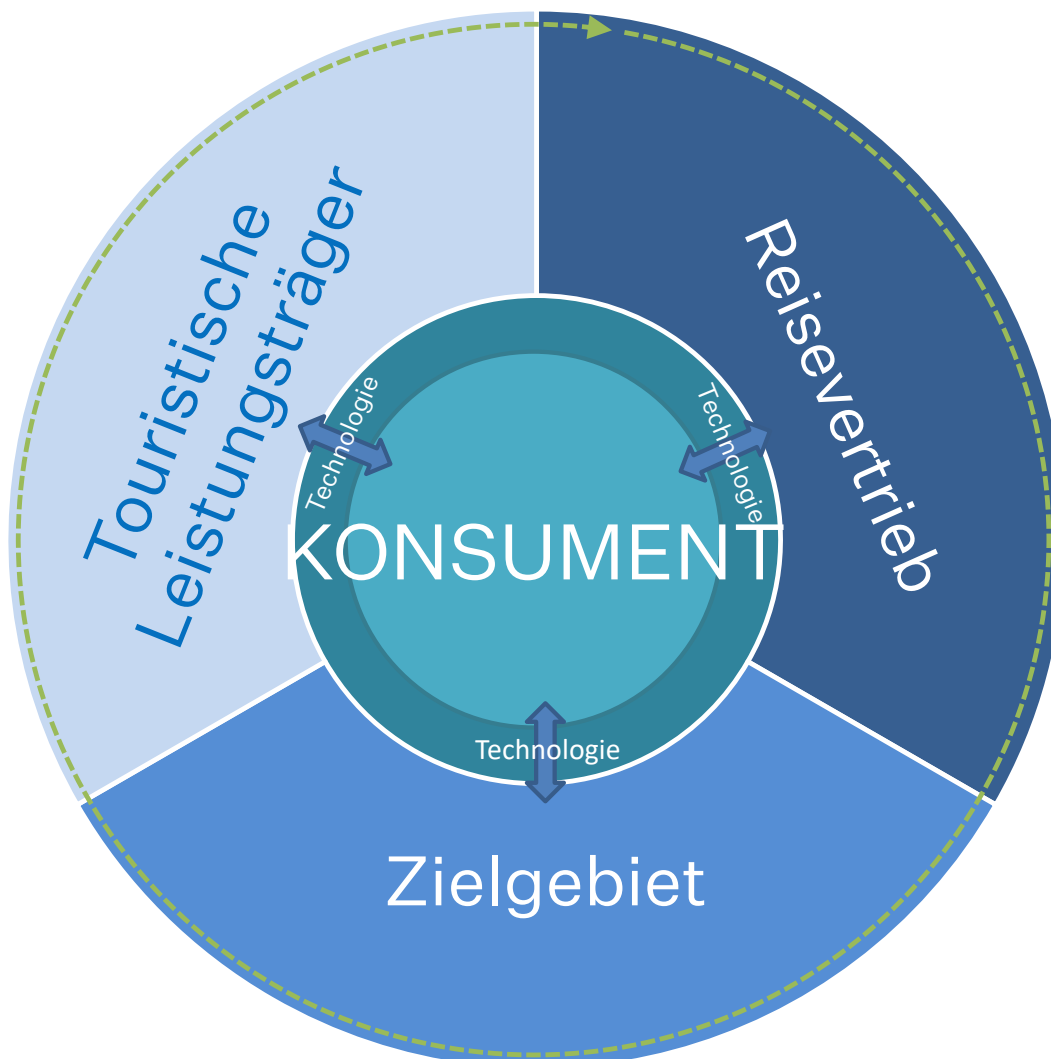


Abb. 2: Wertschöpfung im  
Tourismus in Kundensicht  
New Travel League UG

📎 Eigene Darstellung

ten ökologisch, ökonomisch und kulturell ausgebeutet und letztlich unwiederbringlich zerstört werden könnten. Diese Form der Ausbeutung betrifft nicht nur Ressourcen wie beispielsweise Wasser, sondern vor allem auch die Menschen, die hier in dieser Branche arbeiten und von ihr abhängig sind.

Häufig kann dadurch auch die gesamte Infrastruktur eines Zielgebiets mit dem Wachstum, hervorgerufen durch den Massentourismus, nicht Schritt halten. Andererseits entstehen Infrastrukturen, die ausschließlich dem touristischen Gast dienen und damit in auslastungsschwachen und Krisenzeiten kaum Mehrwert für die jeweilige Region bieten und damit einem Zielgebiet schaden können.

Neben diesen ökologischen Fehlentwicklungen bleibt leider auch die ökonomische Ver-

nunft der Reiseindustrie auf der Strecke: Die Margen sind in allen Wertschöpfungsstufen, ausgelöst durch einen jahrzehntelangen rein preisgetriebenen Verdrängungswettbewerb in den Quellmärkten, viel zu gering (siehe FTI-Entwicklung). Mit leider branchenüblichen Umsatzrenditen von 1,5 % bis 2,5 % kann kaum ein Unternehmen nachhaltig wirtschaften und dauerhaft überleben.

### Inwiefern müsste sich das Reisen in Zukunft verändern und welche Konsequenzen gingen damit einher?

Die Massenproduktion möglichst billiger Pauschalreisen führt dazu, dass ohne auskömmliche Margen in allen Wertschöpfungsstufen am Ende die Grundlagen der Wertschöpfung zerstört werden. Als Konsequenz muss das Reisen zukünftig generell eine höhere Wertigkeit und eine nachhaltigere Werthaltigkeit erfahren. Zu dieser Wahrheit

## „Verbraucher und Zielgebiete haben die Macht, alle anderen sind Dienstleister! Zeit, sich neu aufzustellen!“

gehört auch, dass die einzelnen Komponenten des Reisens zukünftig teurer werden müssen. Die Herausforderung wird sein, den Spagat zwischen Ressourcenverbrauch und Erschwinglichkeit von Reisen für größere Bevölkerungsgruppen zu meistern.

Bereits im Sommer 2019 haben wir uns als Unternehmensberatung daher schon frühzeitig Gedanken über die notwendige Erneuerung der touristischen Wertschöpfung gemacht. Unsere Vision und Zielsetzung ist es, bessere, reflektierte und profitable Lösungen für Marktteilnehmer der Reiseindustrie zu schaffen und ein neues, gesamtheitliches touristisches Ökosystem aufzubauen.

### Reset oder Restart? Was ist Ihre Empfehlung für die Reiseindustrie nach Corona?

Statt von einem Neuaufbruch nach der Coronakrise zu sprechen und eigentlich nur darauf zu hoffen, dass die tradierten Geschäftsmodelle zurückkommen, sollten die Zielgebiete auf einen Reset setzen und das Geschäftsmodell vom Kopf auf die Füße stellen (s. Abb. 2).

Plakatativ ausgedrückt müssen sich Zielgebiete und die Verbraucher u.a. folgende Fragen stellen:

- Wie viel Tourismus trägt mein Zielgebiet, und wie viel Tourismus erträgt mein Zielgebiet?
- Reicht dafür beispielsweise auch das Wasser in Zeiten des Klimawandels?
- Wie viel Natur bin ich bereit, für den Tourismus zu erschließen?
- Wie viele Besucher erlaube ich an einzelnen Standorten von touristischem Interesse, bevor die einheimische Bevölkerung zur Minderheit wird?
- Wie werden Touristenströme sinnvoll beschränkt, gesteuert und vor Ort geleitet?
- Wie motiviere ich den Kunden zu einem niedrigen CO<sub>2</sub>-Verbrauch seiner Reise?
- Wie können Technologie und Innovation in der Wertschöpfungskette noch besser eingesetzt werden?
- Stimmt die Verhältnismäßigkeit meines Reiseverhaltens mit Bezug auf Reisepreis, Anlass, Motivation und Ressourcenverbrauch?

- Warum ist es für mich relevant, dass Arbeiter und Angestellte auf Kreuzfahrtschiffen oft zu Niedriglöhnen arbeiten?

### Wie sieht touristische Wertschöpfung Ihrer Ansicht nach in Zukunft aus?

Die Wertschöpfungskette (s. Abb. 1), die im Bereich der organisierten Reisen vom Reiseveranstalter primär beeinflusst bzw. initiiert wurde, sollte einem neuen touristischen Wertschöpfungskreislauf (s. Abb. 2) weichen.

Kern des Handelns ist der Konsument bzw. der Reisende selber, um den die Schlüssel-spieler Zielgebiet, Vertrieb und touristische Leistungsträger ihre Aktivitäten entfalten. Verbunden werden alle Teilnehmer des Kreislaufs durch spezifische Technologien, die einerseits den Kunden dort abholen, wo er sich befindet (Stichwort: Social Media oder Mobil Devices), und die spezifische und regulatorische Vorgaben des Anbieters umsetzen sowie die Interaktion der Daten auch unter den anderen Teilnehmern ermöglichen. Dadurch werden nicht wertstiftende Teilnehmer in der Kette überflüssig und die Margen der übrigen Teilnehmer verbessern sich.

### Wie lautet Ihr Fazit?

Wirtschaftliche Geschäftsmodelle, ökologische Verträglichkeit und sozioökonomische Auswirkungen sind kein Widerspruch per se, sondern es muss dabei endlich die gesamte Komplexität gegenseitiger Implikationen berücksichtigt werden. Dies ist Aufgabe und Verpflichtung jedes Marktteilnehmers und Verbrauchers im Gesamtökosystem Reisen. Die neuen Möglichkeiten der digitalen Transformation bieten gute Chancen, die tradierten und teilweise schädlichen Geschäftsmodelle zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Verbraucher und Zielgebiete haben die Macht, alle anderen sind Dienstleister! ■

Herr Pfeiffer, vielen Dank für das Gespräch. Das Interview führten Felix Kolbeck und Kerstin Mesch.

### Interesse geweckt?

Schauen Sie vorbei unter: [www.newtravelleague.de](http://www.newtravelleague.de)

# Herzlich willkommen im Wohlfühlhotel Wastlhof in der Wildschönau!

**Eure Familie Brunner**



**Unsere Highlights für Sie:  
Relax-Garten & Edelstahl-Außenpool**



**Die Wastlhof-Alpin Lodge mit 14 individuellen Suiten**  
[www.hotelwastlhof.at/alpinlodge](http://www.hotelwastlhof.at/alpinlodge)



Sie suchen einen Ort, an dem Sie Ruhe und Geborgenheit finden, durchatmen oder einfach nur nach Lust und Laune genießen können? Dann sind Sie bei uns im Wastlhof richtig. Vergessen Sie die Uhr auf dem Nachttisch. Lassen Sie die Sonne überm Berg aufgehen. Starten Sie bei einem herzhaften Frühstück in den Tag. Genießen Sie die einmalige Wildschönauer Höhenluft. Finden Sie Erfrischung und Kraft im großzügigen Angebot unseres Wohlfühlhotels. Lassen Sie den Tag entspannt ausklingen – mit Freude am Leben und in freundschaftlicher Atmosphäre. Draußen, drinnen – die Welt vergessen. Eins sein mit sich. Eingebettet in die einzigartige Bergwelt der Wildschönau in Tirol, einem der schönsten Hochtäler Europas, bieten wir Ihnen in familiärer Tradition ein besonderes Ambiente mit Genuss, Entspannung, Wellness und ganz viel Natur unter vier Sternen. G'fühlig. G'miatlich. Guat.

Wann dürfen wir Sie bei uns verwöhnen?

*Der Wastlhof*  
g'fühlig . g'miatlich . guat ★★★★★

Brunner KG  
Wildschönauerstr. Niederau 206  
A - 6314 Wildschönau / Tirol  
Telefon +43/(0)5339/8247  
info@hotelwastlhof.at · www.hotelwastlhof.at

# BLICKFANG

## Gemeingüter



© antart/panthermedia

Kerstin Mesch

„Mein Berg, mein See, mein Auto“ – titelte die Süddeutsche Zeitung im Januar 2021. „Wohl noch nie wurde so hitzig darüber gestritten, in welcher Zahl Münchner das [bayerische] Voralpenland besuchen dürfen.“<sup>1</sup> Die Debatte spitzte sich derart zu, dass die Bürgermeisterin Katrin Habenschaden ExpertInnen und KollegInnen aus den touristisch sehr beliebten Regionen Schliersee, Tegernsee und Spitzingsee zum Friedensgipfel einberief.

Wenn auch bereits vor Corona touristisch sehr gefragt, wurde das bayerische Alpenvorland im Zuge der Coronakrise zum Schauspiel eines Overcrowding-Effekts: Die touristischen Attraktoren der Region wie Seen, Berge, Natur- und Kulturlandschaft entpuppten sich offensichtlich als Allmende-Güter. Nach Letzner „[...] gibt es kaum eine andere Branche, die sich so wenig auf private Güter gründet wie der Tourismus“<sup>2</sup>.

Der touristische Attraktor steht demnach im Zentrum des Tourismus und lässt sich in vielen Fällen als Allmende-Gut begreifen. Die Problematik der Übernutzung ist daher besonders im Tourismus deutlich spürbar: Der Tourismus zerstört oft das, was er eigentlich sucht.<sup>3</sup>

Die Frage nach der Übernutzung, der Tragödie der Allmende, ist heute aktueller denn je. In seinem berühmten Essay „The Tragedy of the Commons“<sup>4</sup> von 1968 zeichnete Garrett Hardin ein pessimistisches Bild des menschlichen Umgangs mit Allmende-Ressourcen. Doch 2009 veranschaulichte die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom in ihrem Werk „Governing the Commons“<sup>5</sup>, dass es weltweit sehr viele erfolgreiche Formen der kooperativen Nutzung von Allmende-Gütern gibt.

Die Tradition der gemeinsamen und kooperativen Nutzung von Gemeingütern hat eine lange Geschichte:

Beispielsweise war in den Alpen bis ins 20. Jahrhundert die gemeinsame Nutzung von Wald, Wiesen und Weiden verbreitet. Und die „Commons“ sind auch international stark im Trend: Potentiale für Commons entstehen „[...] überall dort, wo Wissen, Kreativität und Engagement im gemeinsamen Nutzen zusammenkommen [...]“<sup>6</sup>

Commons-Aktivitäten erfordern starke Gemeinschaften, die eine langfristige Kooperation anstreben. Ist diese Voraussetzung gegeben, so können Commons auch die Resilienz gegenüber Struktureinbrüchen wie beispielsweise Veränderungen im Tourismus stärken.<sup>7</sup>

In Zeiten großer Veränderung müssen wir uns über den Wert unserer Gemeingüter bewusst werden und neue Perspektiven wagen: Wie können wir „unsere Berge, unsere Seen, unsere Autos“ gemeinschaftlich nutzen? ■

1 <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/miesbach-muenchen-ausfluegler-friedensgipfel-1.5174112>, zuletzt abgerufen am 23.02.2021

2 Letzner, Volker (2014): Tourismusökonomie – Volkswirtschaftliche Aspekte rund ums Reisen, Oldenbourg Verlag München, S. 103

3 Vgl. ebd.

4 Hardin, Garrett (1968): The Tragedy of the Commons, Science, New Series, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243–1248

5 Ostrom, Elinor (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press

6 Seidl, Irmi (2020): Gemeinsam besser wirtschaften – Wie wir Krisen durch Kooperation meistern, in: CIPRA International, Gemeingut Alpen – Bausteine für eine Wirtschaft im Wandel, Szene Alpen 107/2020, S. 7

7 Vgl. ebd.

# Sehnsuchts- geplagt?

Schon jetzt vom nächsten Urlaub träumen: Mit dem interaktiven  
Digitalmagazin [urlaub-fuer-unternehmer.de](http://urlaub-fuer-unternehmer.de).



vmm wirtschaftsverlag · vmm digital  
0821 4405-420 · [h.engel@vmm-digital.de](mailto:h.engel@vmm-digital.de)

# Austausch fördern und Mitwirkung stärken

Schlüssel für eine höhere Tourismusakzeptanz in  
bayerischen Destinationen?



Bürgerbeteiligung in der Destinations-  
planung könnte eine höhere Tourismus-  
akzeptanz schaffen.

© PantherMedia\_matej kastelic

Vor dem Hintergrund der in die Diskussion geratenen Tourismusakzeptanz und Tourismustoleranz ist in vielen bayerischen Destinationen dringender Handlungsbedarf geboten.<sup>1</sup> Der Schlüssel zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation als auch die mögliche Reduktion von Overcrowding bzw. Overtourism liegt in nutzenstiftenden und ausgewogenen Austauschprozessen zwischen den Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Touristen und insbesondere Einheimischen.

<sup>1</sup> Rein/Strasdas 2017; Scherle et al. 2021

Markus Pillmayer

Aggressive Formen des Protests sind aufgestautes latentes Beteiligungspotenzial.<sup>2</sup> Einheimische beurteilen die touristische Entwicklung in ihrer Heimat danach, welchen Nutzen der Tourismus für ihre wirtschaftlichen, sozialen und psychologischen Bedürfnisse stiftet, d.h., inwiefern der Tourismus zur Verbesserung ihrer Lebensqualität beiträgt. Dieser Abwägungsprozess wird durch das Prozessmodell der sozialen Austauschtheorie beschrieben.<sup>3</sup> Nur wenn die wahrgenommenen positiven Auswirkungen (Nutzen) die möglichen negativen Folgen (Kosten) überwiegen, werden die Bewohner aller Voraussicht nach die Tourismus- und Destinationsentwicklung unterstützen.<sup>4</sup> Die subjektive Wahrnehmung der Auswirkungen des Tourismus durch die Bewohner ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Entwicklung des Tourismus einer Destination.<sup>5</sup> Durch eine Institutionalisierung der Bürgerbeteiligung kann es demnach gelingen, eine breite Akzeptanzbasis zu schaffen, welche geeignet ist, die Proteste durch radikale Randgruppen einzudämmen, auch wenn diese sich nicht direkt in die Beteiligungsprozesse einbinden lassen.

### Zielsetzung und Mehrwerte

Im Rahmen des vom Bayerischen Zentrum für Tourismus e.V. (BZT) mit 50.000,- € geförderten Forschungsvorhabens werden – basierend auf den Erkenntnissen der aktuellen Tourismusforschung und unter Einbeziehung der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse – die relevanten Prozesse und Bereiche

der Bürgerbeteiligung in der Destinationsplanung identifiziert. Darauf aufbauend werden Instrumente für eine dauerhafte und erfolgreiche Bürgerbeteiligung für ausgewählte Destinationen erarbeitet, im Projektverlauf erprobt und implementiert. Eine verbesserte Bürgerbeteiligungskultur soll dem Ziel einer nachhaltigen Destinationsentwicklung und einer gesteigerten Tourismusakzeptanz bei der einheimischen Bevölkerung dienen.

Die erarbeiteten Projektergebnisse fließen in praxisorientierte Handlungsleitfäden ein, die in der Endphase der Projektumsetzung für jede teilnehmende Destination entwickelt werden. Diese Handlungsleitfäden können nach einer entsprechenden Anpassung und Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen in weiteren bayerischen Destinationen bei der Gestaltung der Bürgerbeteiligungsprozesse in Wert gesetzt werden.

Die im Forschungsprojekt gewonnenen Erkenntnisse werden der scientific community und der Tourismuspraxis in Form von wissenschaftlichen Publikationen, Konferenzbeiträgen sowie Präsentationen auf nationalen und internationalen Veranstaltungen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erhalten Institutionen der touristischen Aus- und Weiterbildung Einsicht in die Projektergebnisse.

### Methodisches Vorgehen

Um die gesetzten Forschungsziele zu erreichen, orientiert sich das Projektteam an einem Arbeitsprogramm, welches sich in zehn Arbeitsschritte gliedert. Die einzelnen Arbeitsschritte bauen prozessual aufeinander auf und beinhalten u.a. Desk Research, qualitative Interviews (mit VertreterInnen aus Politik, Verwaltung, Tourismus-

<sup>2</sup> Klages 2011: 121

<sup>3</sup> Ap 1992: 669ff.

<sup>4</sup> Dyer et al. 2007; Gursoy et al. 2010; Ko/ Stewart 2002; Lee 2013

<sup>5</sup> Andriotis/Vaughan 2003; McGehee/Andreck 2004

branche und DMO), quantitative Befragung der local communities, Bürgerwerkstätten, IT-basierte Lösungen zur Digitalisierung der Bürgerpartizipationsprozesse.

### Projektteam

Im geplanten Forschungsvorhaben haben sich Tourismuswissenschaftler zusammengefunden, die über langjährige nationale und internationale Erfahrungen in Forschung, Lehre und Beratung verfügen:

- Prof. Dr. Markus Pillmayer, Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Fakultät für Tourismus
- Prof. Dr. Marcus Herntrei, Technische Hochschule Deggendorf, European Campus Rottal-Inn (Projektleitung)
- Prof. Dr. habil. Nicolai Scherle, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum München
- Dr. Viachaslau Nikitsin, Technische Hochschule Deggendorf, European Campus Rottal-Inn

### Untersuchungsraum bzw. Praxispartner

Im Fokus der geplanten Untersuchung stehen drei Destinationen im Freistaat Bayern, die als Praxispartner ihr Interesse am Forschungsvorhaben bekundet und ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit im Projekt zugesichert haben. Dabei handelt es sich um folgende Destinationen:

- **Urbaner Raum:** Stadt und Großraum München
- **Zones in Transition:** Tölzer Land
- **Ländlicher Raum:** Fränkisches Seenland

Darüber hinaus besteht eine Kooperation mit dem Deutschen Institut für Tourismusforschung (DIFT). Das DIFT erforscht u.a. die Akzeptanz des Tourismus in ausgewählten Destinationen in Deutschland; die im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts beteiligten Destinationen Fränkisches Seenland, München und Tölzer Land werden nun ebenfalls vom DIFT in den Fokus gerückt.

Über den Stand des BZT-Forschungsprojekts wird in regelmäßigen Abständen an dieser Stelle berichtet. ■

### Bayerisches Zentrum für Tourismus e.V. (BZT)

Das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ist ein An-Institut der Hochschule Kempten. Es wurde im Zuge der Tourismusinitiative des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie gegründet. Zentrales Anliegen ist, Wissen zwischen bayerischer Tourismuswirtschaft und Tourismusforschung zu transferieren. Das BZT wird vom Freistaat bis 2024 gefördert.

Mehr zum BZT siehe: <https://bzt.bayern>

### Literatur

Andriotis, Konstantinos; Vaughan, Roger D. (2003): Urban Residents' Attitudes Toward Tourism Development: The Case of Crete, in: *Journal of Travel Research*, 42(2), S. 172–185.

Ap, John (1992): Residents' perceptions on tourism impacts, in: *Annals of Tourism Research*, 19 (4), S. 665–690.

Dyer, Pam; Gursoy, Dogan; Sharma, Bishnu; Carter, Jennifer (2007): Structural modeling of resident perceptions of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia, in: *Tourism Management*, 28(2), S. 409–422.

Gursoy, Dogan; Chi, Christina G.; Dyer, Pam (2010): Locals' Attitudes toward Mass and Alternative Tourism: The Case of Sunshine Coast, Australia, in: *Journal of Travel Research*, 49(3), S. 381–394.

Klages, Helmut (2011): Bürgerbeteiligung im kommunalen Raum. Erfahrungen mit dem Instrument Bürgerpanel, in: Beck, Kurt; Ziekow, Jan (Hrsg.): *Mehr Bürgerbeteiligung wagen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 119–125.

Ko, Dong-Wan; Stewart, Williams (2002): A Structural Equation Model of Residents' Attitudes for Tourism Development, in: *Tourism Management* 23(5), S. 521–530.

Lee, Tsung Hung (2013): Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development, in: *Tourism Management*, 34, S. 37–46.

McGehee, Nancy G.; Andereck Kathleen L. (2004): Factors Predicting Rural Residents' Support of Tourism, in: *Journal of Travel Research*, 43(2), S. 131–140.

Rein, Hartmut; Strasdas, Wolfgang (Hrsg.) (2017): *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. Stuttgart: UTB.

Scherle, Nicolai; Pillmayer, Markus; Herntrei, Marcus (2021): Quo vadis Tourismus? Problemzentrierte Perspektiven auf Overtourismus im Spannungsfeld von Anti-Tourismus, Nachhaltigkeit und Partizipation, in: *Berichte Geographie und Landeskunde [im Publikationsprozess]*





# PRIESTEREGG

Einfach leben. Einfach Mensch sein.



[www.priesteregg.at](http://www.priesteregg.at)  
[www.facebook.com/priesteregg](https://www.facebook.com/priesteregg)

# Reisen in die Vergangenheit

## Kulturelle Reiseerlebnisse mittels Virtual-Reality-Technologie

Im Sommersemester 2020 fand ein Forschungsprojekt der Fakultät zum Einsatz von Virtueller Realität (VR) im Kulturerbe-Kontext statt. Es sollte untersucht werden, inwiefern sich VR-Technologie-Anwendungen dazu eignen, das bayerische Kulturerbe zu vermitteln.

Das Forschungsprojekt wurde von Prof. Dr. Andreas Humpe und Prof. Dr. Marion Rauscher durchgeführt. Wir danken Frau Sabrina Coler für die wertvolle Unterstützung beim Verfassen dieses Artikels.

\* zum konzeptionellen Hintergrund vgl. Rauscher 2020



Marion Rauscher

Als Praxispartner fungierte die TimeRide GmbH, München, welche eine virtuelle Zeitreise durch die bayerische Geschichte anbietet. Reisende erleben somit eine Tour, die in dieser Form faktisch gar nicht durchgeführt werden könnte. Zwar sind die bei TimeRide zu besichtigenden Stätten in der heutigen Form und dem aktuellen Ambiente (Theresienwiese/Oktobertfest, Neuschwanstein, Bamberger Dom etc.) besuchbar. Die VR-Technologie macht die Werke und Ereignisse jedoch in der Vergangenheit erlebbar und versetzt den Teilnehmer detailgetreu in die damalige Szenerie.

Insofern bietet TimeRide eine Ergänzung zur Reise, um theoretisch

Gehörtes oder Besichtigtes hautnah zu erleben. Mittels einer Besucherbefragung wurden von der Fakultät nun die Ansatzpunkte für die Akzeptanz der Technologie in dem vorgestellten Zusammenhang eruiert.

### **Virtuelle Fahrt durch die bayerische Geschichte**

Das Erlebnis selbst dauert etwa 45 Minuten und beginnt mit einer Einführung in das Leben und die Interessen des ehemaligen bayerischen Königs Ludwig II. Die erste Station findet in der inszenierten Bibliothek des Königs statt, in der dem Besucher aus einem „antiken“ elektronischen Buch vorgelesen wird, welches zudem entsprechend illustriert ist. Anschließend nehmen die Besucher in einem zweiten Raum an einer VR-Fahrt in einer

fliegenden Pfauenkutsche – einem der fantastischen Träume des Königs – durch 7.000 Jahre bayerischer Geschichte teil. Begleitet werden sie von einem fiktiven Zeitreisenden, dem Erzähler der Geschichte. Diese persönliche Ansprache des Erzählers erleichtert es dem Besucher, in das Erlebnis einzutauchen (Jacobson & Holdens 2007). Der Schwerpunkt liegt allerdings auf den visuellen Komponenten. Die Geschichte selbst ist sehr verdichtet und leicht verständlich aufbereitet. Auf diese Weise wird eine kognitive Überforderung und Verwirrung des Teilnehmers vermieden, vor der Wu et al. (2013) warnen.

Während des VR-Erlebnisses trägt der Teilnehmer eine VR-Brille, die ihn visuell und auditiv komplett von der



Abb. 1: Das erste Oktoberfest im Jahr 1810 – Flug über die Münchner Theresienwiese in einer fliegenden Pfauenkutsche.

© TimeRide GmbH München



Abb. 2: Kaiser Friedrich I. Barbarossas Ritt über die Steinerne Brücke in Regensburg im Jahr 1189 – Der Aufbruch zum Dritten Kreuzzug.

© TimeRide GmbH München

realen Umgebung abschottet. Zusätzlich werden haptische Stimuli hinzugefügt, um das Gefühl der Präsenz im Erlebnis zu verstärken. Konkret verspürt der Zeitreisende Wind und ein leichtes Schaukeln des Stuhls, was dazu dient, den Flug zu simulieren. Insgesamt ist das Setting damit technisch sehr ausgereift. Die Aktivität auf Seiten des Besuchers beschränkt sich während des VR-Erlebnisses jedoch auf eine reine Beobachtung (vgl. hierzu Flavián et al. 2019).

Die Studie fand im August 2020 in den Räumlichkeiten der TimeRide GmbH in München statt. Die Teilnehmer der Umfrage wurden gebeten, direkt nach der Teilnahme ihre Erfahrung in einen 2-seitigen standardisierten Fragebogen einfließen zu lassen.

**Theoretischer Hintergrund**

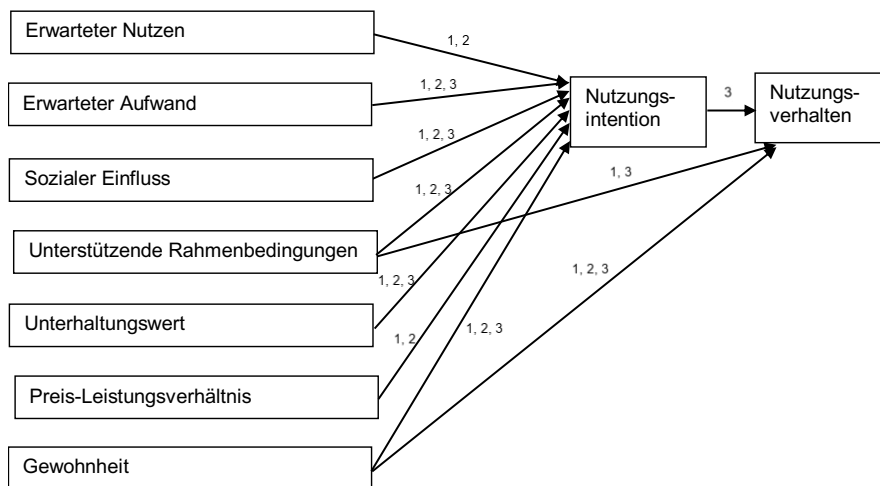
Die für die Befragung zugrunde gelegte Theorie basiert auf der zweiten Iteration der „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT 2)“ (Venkatesh et al. 2012). Ziel dieses Modells ist es, die Absicht, eine bestimmte konsumorientierte Technologie zu nutzen, einzuschätzen und das daraus resultierende tatsächliche Nutzerverhalten zu erklären. Inhaltlich lag in der vorliegenden Studie die Forschungsfrage zugrunde, ob

VR-Anwendungen Reiseerlebnisse im kulturhistorischen Kontext transportieren können. Um das zu beantworten, sollten mittels des Modells die Faktoren analysiert werden, die eine Technologieakzeptanz vorantreiben.

UTAUT 2 besteht aus sieben Konstrukten, die die Intention, eine Technologie zu nutzen, beeinflussen: Erwarteter Nutzen der Technologie, erwarteter Aufwand für die Nutzung, sozialer Einfluss, unterstützende Rahmenbedingungen, Unterhaltungswert, Preis-Leistungs-Verhältnis und Gewohnheit. Die Nutzungsintention wiederum beeinflusst das tatsächliche Nutzungsverhalten zusammen mit den unterstützenden Rahmenbedingungen und der Gewohnheit. Alter, Geschlecht und Vorerfahrung

der Befragten wirken sich teilweise auf die genannten Konstrukte aus, so dass sich das Modell folgendermaßen darstellt:

Da es das Ziel war, zu evaluieren, ob eine reine VR-Erfahrung als Kommunikationsmittel des kulturellen Erbes akzeptiert wird, wurden nicht ausschließlich Fragen zum Technologieeinsatz an sich gestellt. Vielmehr wurden die Teilnehmer auch inhaltlich befragt. So war insbesondere der Punkt „Erwarteter Aufwand“ ausschließlich auf die Technologie-nutzung zugeschnitten, während der Punkt „Unterstützende Rahmenbedingungen“ auf die Verständlichkeit der Inhalte abzielte. Letzterem liegt die Annahme zugrunde, dass die Absicht, eine Technologie für Bildungs-



1 Beeinflusst durch Alter  
 2 Beeinflusst durch Geschlecht  
 3 Beeinflusst durch Vorerfahrung

Abb. 3: Konstrukte und moderierende Faktoren von UTAUT 2

© Venkatesh et al 2012



English version of this article available for iOS and Android on our app "Tourismus Management Passport"

zwecke im Bereich des Kulturerbes zu nutzen, umso höher ist, je klarer und verständlicher der Inhalt dem Benutzer präsentiert wird.

Die Vorerfahrung der Befragten wurde nicht abgefragt. Virtual-Reality-Anwendungen in der dargestellten Form sind ein eher neues Phänomen, welche üblicherweise noch nicht regelmäßig genutzt werden. Eine Erhebung der Vorerfahrung erschien daher nicht sinnvoll.

**Ergebnisse**

Insgesamt konnten 314 Fragebögen ausgewertet werden. Die demografischen Daten stellen sich folgendermaßen dar:

Eine Gütemessung des Modells zeigte angemessene Werte, wenngleich insgesamt noch Verbesserungspotenzial besteht.

In Übereinstimmung mit Venkatesh et al. (2012) konnte bestätigt werden, dass der erwartete Nutzen, die unterstützenden Rahmenbedingungen, der Unterhaltungswert und das Preis-Leistungs-Verhältnis einen positiven Effekt auf die Nutzungsabsicht haben. Der soziale Einfluss scheint die Technologieakzeptanz hingegen nicht zu beeinflussen. Vielmehr erregt das Produkt selbst bei zufälligen Passanten genügend Aufmerksamkeit, um das Geschäft zu betreten und das Erlebnis zu buchen. Diese Tatsache könnte darauf zurückzuführen sein, dass solche technologiegestützten Erlebnisse grundsätzlich neu sind und beim Kunden eine so hohe Neugierde wecken, dass er diese auch ohne konkrete Empfehlung ausprobieren möchte. Dies könnte auch der Grund dafür sein, warum die Studienteilnehmer noch kein gewohnheitsmäßiges Verhalten entwickelt haben, weswegen auch dieser Faktor keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzungsabsicht zeigt. Eine andere mögliche Erklärung ist, dass Menschen auf Reisen „natürlichere“ Erfahrungen bevorzugen und die Technik nur ein

unterhaltsamer Nebeneffekt ist. Es geht den Befragten also nicht darum, gewohnheitsmäßig nach technologiegestützten Reiseerlebnissen zu suchen, vielmehr werden diese nur gegebenenfalls mitkonsumiert.

Im Hinblick auf den erwarteten Nutzen scheint eine gute Geschichte, die interessante Einblicke und Hintergrundwissen vermittelt, die Akzeptanz der Technologie zu fördern. Dieser Zusammenhang wurde auch von tom Dieck et al. (2019) aufgezeigt. In Übereinstimmung mit anderen Forschungsergebnissen kristallisiert sich heraus, dass eine visuell unterstützte und lebendige Erzählung einer der Hauptvorteile von VR-Anwendungen ist. Die vorliegenden Befragungsergebnisse stützen diese These noch weiter, da der Einfluss des Unterhaltungswertes auf die Technologienutzungsabsicht den höchsten Wert aufweist. Der erwartete Aufwand hat dagegen einen negativen Effekt auf die Nutzungsintention in der Form, dass ein geringerer Aufwand die Nutzungsintention abschwächt. Dies erscheint ungewöhnlich. Möglicherweise liegt es daran, dass die Handhabung der Technik in der vorgestellten Forschungsumgebung praktisch keinen Aufwand auf Seiten des Benutzers erfordert. Das Gerät ist vollständig eingerichtet. Die Besucher müssen die VR-Brille lediglich aufsetzen und sich die Geschichte ansehen. Die technischen Anforderungen an den Benutzer für einen möglichen zukünftigen individuellen Gebrauch sind folglich für diesen nur schwer einschätzbar.

Als letzte Variable wurde das tatsächliche Nutzungsverhalten im Hinblick auf die VR-Technologie untersucht. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass dieses nur von den Variablen „Gewohnheit“ und „Nutzungsintention“ beeinflusst wird. Insgesamt lagen die meisten Antworten zum Nutzungsverhalten jedoch eher im unteren Bereich der Likert-Skala („selten“ bis „nie“), d.h., die Mehrheit der Befragten nutzt Extended-Reality-Technologie (AR, VR,

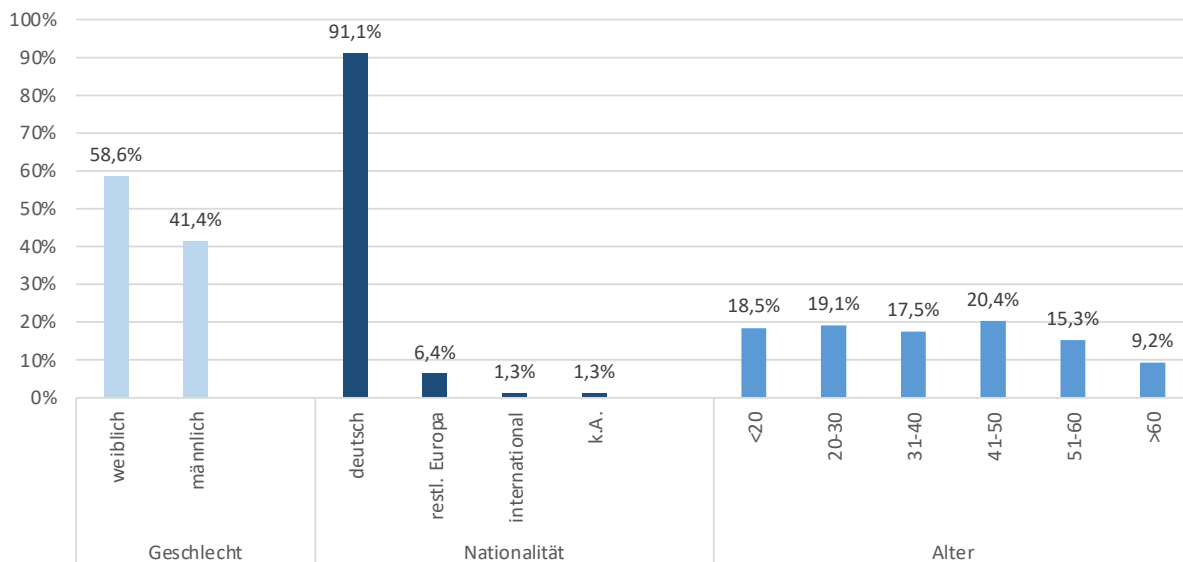


Abb. 4: Demografische Daten der Umfrage

Eigene Darstellung

360°) nicht regelmäßig. Gemäß der vorliegenden Auswertung werden nur die Wenigen, für die technologiegestützte (Kultur-)Reisen bereits zur Gewohnheit geworden sind, auch in Zukunft solche Anwendungen weiter nutzen. Interessanterweise ist der Einfluss der Nutzungsintention auf die tatsächliche Technologienutzung eher gering, was wiederum mit dem hohen Innovationsniveau solcher technologiegestützten Erlebnisse zu tun haben könnte. Gegenwärtig scheint die Technologienutzung eher von denjenigen getrieben zu werden, die bereits vergleichsweise technikaffin sind. Jedoch ist davon auszugehen, dass sich die VR-Technologie in den kommenden Jahren noch stark verbessern und auch im Massenmarkt Anwendung finden wird. Vor diesem Hintergrund sollte weiter beobachtet werden, ob sich die Nutzungsabsicht zukünftig stärker in einer tatsächlichen Nutzung niederschlägt.

Was das Alter betrifft, so schätzen vor allem die höheren Altersgruppen den Wissenserwerb, der durch das VR-Setting ermöglicht wird. Dies widerspricht Avci (2019), der feststellt, dass vor allem die junge Generation für die Technologie der erweiterten Realität im Hinblick auf Lernmöglichkeiten empfänglich ist. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass in unserem Forschungssetting Lernen kein aktiver Prozess wie bei Avci (2019) war, sondern ein eher passiver Konsum, was das abweichende Ergebnis erklären könnte. Gleichzeitig spielen Unterhaltungsaspekte eine wichtigere Rolle für die höheren Altersgruppen, die mit dieser technologiebasierten Erfahrung möglicherweise nicht so vertraut sind wie die jüngeren. Das Geschlecht hat das Ergebnis größtenteils nicht beeinflusst. Lediglich die unterstützenden Rahmenbedingungen wurden unterschiedlich beurteilt. Konkret wiesen in diesem Zusammenhang männliche Nutzer ein höheres Informationsdefizit hinsichtlich des kulturellen Hintergrundwissens auf als weibliche Nutzer.

### Ergebnisrelevanz

Die empirische Forschung weist einige Einschränkungen auf. Die Studie wurde während der Zeit der Coronapandemie durchgeführt, so dass die Besucherstichprobe nicht repräsentativ ist. Dies wird schon allein an dem hohen Anteil der Befragten mit deutscher Nationalität deutlich. Der hiervon weitaus größte Teil ist in Bayern wohnhaft – über 50% sogar in München und der näheren Umgebung. Darüber hinaus ist möglich, dass die strikten Hygienevorschriften, die eingehalten werden mussten, das Besuchererlebnis beeinträchtigt und damit die Umfrageergebnisse beeinflusst haben.

Die Ergebnisse der Umfrage sind trotz dieser und weiterer Einschränkungen für verschiedene Interessengruppen von Bedeutung. Sie unterstützen Anbieter von VR-Kulturerlebnissen dabei, für ihre Kunden unterhaltsame und persönlich ansprechende VR-Begrenzungen zu schaffen. Es hat sich gezeigt, dass ein gutes Storytelling gepaart mit einem hohen Unterhaltungswert am relevantesten für die Akzeptanz der Technologie ist. Wenn diese zwei Faktoren angemessen kombiniert werden, kann ein VR-Unterhaltungserlebnis geschaffen werden, das attraktiv und informativ zugleich ist (Palumbo et al. 2013). In dieser Hinsicht hilft die Studie auch Betreibern von realen Kulturstätten, die bereit sind, mit VR-Technologie neue Wege zu gehen. Denn VR-Technologien fördern einen Wissens- und Wertetransfer, selbst oder gerade wenn Stätten für den Besucher nicht oder nur limitiert zugänglich sind. Schließlich sind die Ergebnisse für größere Destinationseinheiten interessant. VR-gestützte Anwendungen können neue Besuchergruppen attrahieren und dabei gleichzeitig Eindrücke und Werte des Kulturerbes dieser Destination vermitteln. ■

### Literatur

- Avci, E. (2019): Enhancing the Cultural Tourism Experience Through Augmented Reality. *Advances in Global Business and Economics*. *Globe* 2019, 2, 215–230.
- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S. & Orús, C. (2019): The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100(C), 547–560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>
- Jacobson, J. & Holden, L. (2007): Virtual Heritage: Living in the Past. *Techné: Research in Philosophy and Technology*, 10(3), 55–61. <https://doi.org/10.5840/techne200710312>
- Palumbo, F., Dominici, G. & Basile, G. (2013): Designing a Mobile App for Museums According to the Drivers of Visitor Satisfaction (SSRN Scholarly Paper ID 2298361). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2298361>
- Rauscher, M. (2020): Design im virtuellen Raum. *Reisen in die Welt von gestern*. *Passport* 2020(1), 38–41.
- tom Dieck, M. C., Jung, T. & Michopoulou, E. (2019): Experiencing Virtual Reality in Heritage Attractions: Perceptions of Elderly Users. In: tom Dieck, M. C. & Jung, T. (Hrsg.): *Augmented Reality and Virtual Reality: The Power of AR and VR for Business*, 89–98. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-06246-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-06246-0_7)
- Venkatesh, V., Thong, J. & Xu, X. (2012): Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Wu, H.-K., Lee, S. W.-Y., Chang, H.-Y. & Liang, J.-C. (2013): Current status, opportunities and challenges of augmented reality in education. *Computers & Education*, 62, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.10.024>

# Lieblingsort ... mein Prien

Prien am Chiemsee – arbeiten, wo andere Urlaub machen ...  
...und vielfältige touristische Aufgaben erleben und bearbeiten.

Bewerbungen und Fragen an: Tel.: 08051 69050 oder  
info@tourismus.prien.de

[www.tourismus.prien.de](http://www.tourismus.prien.de)

**25. & 26.**  
**SEPT. 2021**  
**HALBMARATHON**  
**MARATHON**  
in 2 Tagesetappen



**HERRENCHIEMSEE  
LAUF 2021**

Erleben Sie die königliche Atmosphäre und Bayerische Geschichte bei einem Halbmarathon | Marathon auf der Insel Herrenchiemsee

**JETZT ANMELDEN  
UND DABEI SEIN!**

[www.herrenchiemseelauf.de](http://www.herrenchiemseelauf.de)



Bayerische Verwaltung der  
staatlichen Schlösser, Gärten und Seen

# Flugschamdebatte

## Einfluss auf soziale Normen in Deutschland?

Den Daten der Weltbank zufolge sind im Jahr 2018 über 4,2 Mrd. Passagiere per Flugzeug befördert worden.<sup>1</sup> Bei einer Flugreise wird ein Reisender doppelt gezählt, also bei Hin- und Rückflug, und da vor allem internationale Flüge häufig über einen Zwischenstopp verfügen, ergibt sich daraus eine konservative Schätzung von 2,1 Mrd. Personen, die 2018 geflogen sein können, bzw. 2,1 Mrd. Flugreisen weltweit. Bei einer Weltbevölkerung von knapp 7,6 Mrd.<sup>2</sup> liegt somit das theoretische Maximum der fliegenden Bevölkerung bei 28 %.

<sup>1</sup> World Bank (2020). Air transport, passengers carried [dataset 18 March 2020]. Available: <https://data.worldbank.org/indicator/is.air.psg> Accessed 7 April 2020.

<sup>2</sup> UN DESA (2020). World Population Prospects 2019. Available: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/> Accessed 8 April 2020.

### Internationale Studie

Unter dem Titel „The global scale, distribution and growth of aviation: Implications for climate change“ veröffentlichten Stefan Gössling und Andreas Humpe im November 2020 eine Studie im internationalen Journal „Global Environmental Change“. Die Studie untersucht die Auswirkungen des internationalen Flugverkehrs auf den Klimawandel.

Die Studie ist einsehbar unter:

[https://authors.elsevier.com/sd/article/S0959-3780\(20\)30777-9](https://authors.elsevier.com/sd/article/S0959-3780(20)30777-9)

Andreas Humpe

Nationale Studien zeigen jedoch, dass in Ländern mit sehr hohem Pro-Kopf-Einkommen wie beispielsweise Deutschland, USA oder Großbritannien lediglich um die 40 % der Bevölkerung in einem Jahr tatsächlich fliegen.<sup>3</sup> Da es in diesen Ländern mehr Flugreisen als Einwohner gibt, scheint es bei einem Anteil von 40 % der Bevölkerung zu einem Sättigungseffekt zu kommen. Überträgt man dieses Verhältnis nun auf die Weltbevölkerung, ergibt sich ein Anteil der fliegenden Bevölkerung von 11 %.<sup>4</sup> Diese große Ungleichheit beim Fliegen hat kürzlich zu einer internationalen Diskussion über „Super Emitters“ geführt.<sup>5</sup>

### Weltweiter Klimastreik bringt Flugschamdebatte ins Rollen

Am 20. August 2018 verweigerte die schwedische Klimaschutzaktivistin und Schülerin Greta Thunberg erstmals den Unterrichtsbesuch,<sup>6</sup> um auf klimapolitische Missstände aufmerksam zu machen. Innerhalb weniger Monate entwickelte sich daraus eine globale Bewegung von Schülern, die Schulstreiks fürs Klima organisieren und die als „Fridays for Future“ bezeichnet wird. Nahezu zeitgleich entwickelte sich auch die Flugschambewegung mit dem Ziel, die Umweltauswirkungen des Flugverkehrs zu reduzieren.<sup>7</sup> Beide Klimabewegungen konnten bis zur COVID-19-Krise eine große mediale Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Aus wissenschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, inwieweit sich die gesellschaftliche Debatte um den Klimaschutz und die Flugscham auf die sozialen Normen bezüglich des Fliegens ausgewirkt hat. Folgende Grafik zeigt die theoretischen Zusammenhänge

<sup>3</sup> Airlines for America (2018). Air Travelers in America. Findings of a Survey Conducted by Ipsos. Available: <https://www.airlines.org/news/air-travel-more-accessible-in-2017-according-to-latest-air-travelers-in-america-report/> Accessed 9 April 2020; IFD Allensbach (2019). AWA 2019. [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA2019/Codebuchauschnitte/AWA2019\\_Codebuch\\_Urlaub\\_Reisen.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA2019/Codebuchauschnitte/AWA2019_Codebuch_Urlaub_Reisen.pdf) Accessed 26 March 2020; DEFRA (2009). Public attitudes and behaviours towards the environment - tracker survey. Available: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130124043058/http://www.defra.gov.uk/statistics/files/report-attitudes-behaviours2009.pdf> Accessed 5 March 2020.

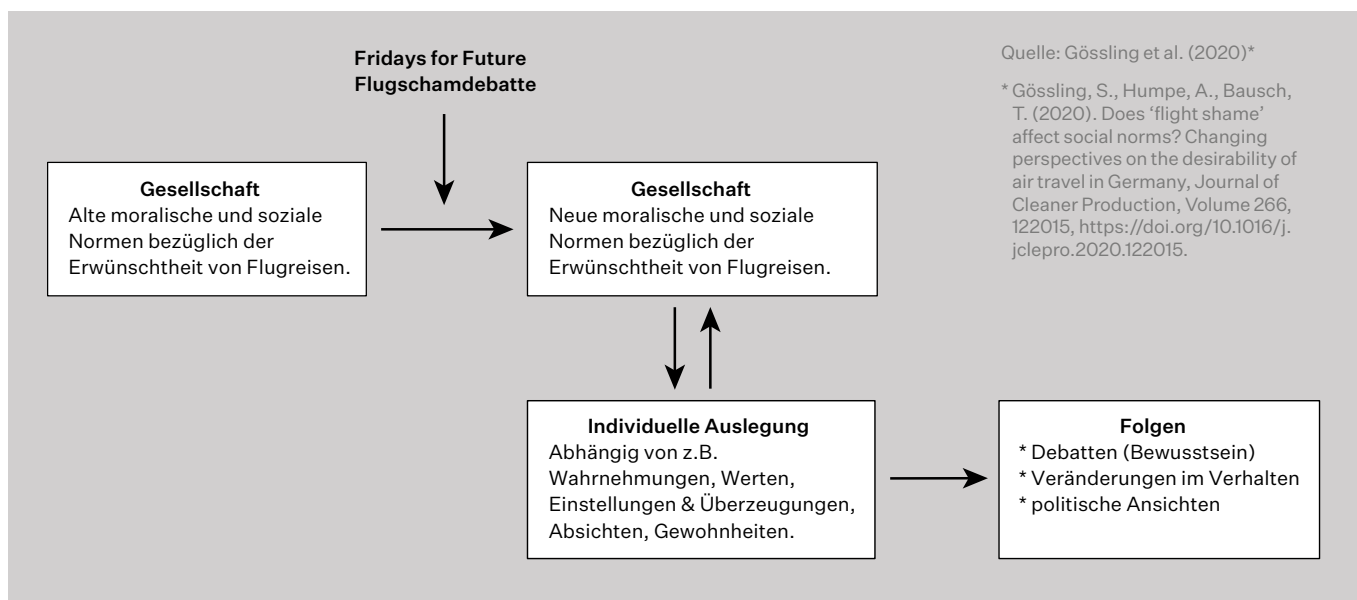
<sup>4</sup> Gössling, S., Humpe, A. (2020). The global scale, distribution and growth of aviation: Implications for climate change, Global Environmental Change, Volume 65, <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102194>.

<sup>5</sup> The Guardian: „1% of people cause half of global aviation emissions“, <https://www.theguardian.com/business/2020/nov/17/people-cause-global-aviation-emissions-study-covid-19>, CNN: „Half of the world's aviation emissions is caused by just 1% of the population, study finds“, [https://edition.cnn.com/travel/article/aviation-emissions-wealthy-intl-scli-climate/index.html#:~:text=Half%20of%20the%20world%27s%20aviation%20emissions%20is%20caused%20by%20just,of%20the%20population%2C%20study%20finds&text=\(CNN\)%20-%E2%80%94%20Frequent%20fliers%20representing,2018%2C%20a%20new%20study%20says](https://edition.cnn.com/travel/article/aviation-emissions-wealthy-intl-scli-climate/index.html#:~:text=Half%20of%20the%20world%27s%20aviation%20emissions%20is%20caused%20by%20just,of%20the%20population%2C%20study%20finds&text=(CNN)%20-%E2%80%94%20Frequent%20fliers%20representing,2018%2C%20a%20new%20study%20says)

<sup>6</sup> Hecking, C.: Gretas Aufstand. In: Spiegel Online. 30. November 2018, abgerufen am 14. Januar 2019.

<sup>7</sup> Coffey, H. (2019-06-05). „What is ‚flygskam‘? Everything you need to know about the environmental movement that's sweeping Europe“. The Independent.





zwischen der gesellschaftlichen Diskussion und dem individuellen Verhalten bezogen aufs Fliegen:

**Zusammenhang zwischen gesellschaftlichem Umfeld und Flugscham**

In einer für Deutschland repräsentativen Studie wurden nun die Zusammenhänge zwischen dem gesellschaftlichen Umfeld und den sozialen Normen bezogen auf das Fliegen sowie das tatsächliche Verhalten von Gössling et al. (2020) untersucht. Die Ergebnisse zeigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen einer Zunahme der Diskussionen über den Klimawandel, dem Einfluss des Fliegens im sozialen Umfeld und persönlicher Flugscham beim Fliegen sowie der Unterstützung von politischen Maßnahmen, um Flugemissionen zu reduzieren.<sup>8</sup> Auch der Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Schulkindern mit Klimastreikerefahrung in der Familie und der persönlichen Aussage, Flugscham beim Fliegen zu verspüren, ist statistisch signifikant.<sup>9</sup> Somit stützen die Resultate einen Zusammenhang zwischen dem sozialen Umfeld und der persönlichen Einstellung zum Fliegen in Form von moralischen und sozialen Normen. Da bei Konsumenten aber häufig eine Intentions-Ver-

haltens-Lücke (Attitude-Behavior-Gap) zu beobachten ist, wurde auch das tatsächliche Flugverhalten untersucht. Hier zeigt sich lediglich ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Flugreisen und der Aussage: „In meinem gesellschaftlichen Umfeld werden zunehmend Risiken des Umweltkollapses diskutiert.“<sup>10</sup> Derzeit scheint es also noch eine Intentions-Verhaltens-Lücke zu geben, welche aber in der Zukunft geschlossen werden könnte.

**Ausblick**

In 2020 ist aufgrund der COVID-19-Krise die Flugschamdebatte weitestgehend verschwunden und die Passagierzahlen sind um 60 % zurückgegangen.<sup>11</sup> Wie lange es dauern wird, bis das Vorkrisen-Flugaufkommen wieder erreicht wird, ist derzeit kaum abschätzbar. Ob die Luftfahrtindustrie dann wieder zur „alten Normalität“ zurückkehren wird oder nicht, hängt neben der wirtschaftlichen Entwicklung stark von den politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ab. ■

8 Gössling, S., Humpe, A., Bausch, T. (2020). Does 'flight shame' affect social norms? Changing perspectives on the desirability of air travel in Germany, Journal of Cleaner Production, Volume 266, 122015, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122015.

9 Ebenda

10 Ebenda

11 www.icao.int/Newsroom/Pages/2020-passenger-totals-drop-60-percent-as-COVID19-assault-on-international-mobility-continues.aspx



## Wo das Wandern mehr als nur ein Sport ist

Kilometerlange Wanderwege, mit Berg- oder Schneeschuhen erklommen: Das Tannheimer Tal lädt das ganze Jahr hindurch zu einem entspannten oder aktiven Urlaub ein. Ganz, wie es zu jedem passt.

Ulrich Pfaffenberger

Wandern und das Tannheimer Tal – das ist eine ganzjährige Liebesbeziehung, an der Gäste allen Alters und aller Leistungsklassen teilhaben. Nicht umsonst wurde es bereits als Österreichs Schönste Wanderregion ausgezeichnet. Das bestätigt die Qualitätsarbeit und das Jahreszeiten übergreifende Angebot des Tannheimer Tals. Die Weite des Hochtals, das mit all seinen fünf Ortschaften deutlich über 1.000 Meter angesiedelt ist, ge-

fällt Bergfreunden als Revier für kurze und lange Aufenthalte. Und auch das etwas tiefer gelegene Jungholz, Tiroler Enklave im Allgäu, das über alte Schmugglerpfade genauso mit dem Tal verbunden ist wie in der touristischen Vermarktung, trägt seinen Teil zur Anziehungskraft auf all jene bei, die Entschleunigung am liebsten zu Fuß erleben.

Wenn es um die Qualität des Wanderangebots im Tannheimer Tal geht, dann spielen viele Faktoren zusam-

men. Die meisten davon sind der Natur zu verdanken, aber ein Angebot wird erst dann daraus, wenn diese natürlichen Schätze auch zugänglich sind – und wenn die Verantwortlichen gut mit ihnen umgehen. Das haben die Bewohner und Touristiker im Tal früh erkannt. Stammgäste schwärmen nicht nur von der guten Auszeichnung der verschiedenen Wege, sondern auch von deren Pflege über alle Jahreszeiten hinweg. Gerade im Winter, wenn die Wege täglich aufbereitet werden müssen, kümmert sich die



Organisation im Tal um die Infrastruktur für Wanderer genauso wie um jene der nordischen und alpinen Sportler.

### Seen locken alle Generationen

Mehr als 300 Kilometer Wanderwege erschließen das Tal und die anliegenden Höhen. Besondere Anziehungskraft entwickeln dabei zwei Seen im Tal, der Haldensee und der Vilsalpsee. Beide sind mit guten Einkehrmöglichkeiten versehen, den Haldensee umgürtet sogar ein Rundweg – das mögen die Wanderer. Dem Bedürfnis, vor allem der Jüngeren und der Älteren, nach gut gangbaren Wegen kommt die Route entgegen, weil sie nur geringe Höhenunterschiede aufweist. Wenn der Haldensee im Winter zugefroren ist – und das passiert auf 1.100 Metern Höhe recht häufig –, dann führen Wanderweg und Loipe sogar quer über die Oberfläche. Ein selten gewordenes Vergnügen, das eine entsprechend große Nachfrage schafft.

Die weitreichende Erschließung mit Liften und Seilbahnen sowohl in der Sommer- wie auch in der Wintersaison trägt ebenfalls einen wichtigen Teil zur Wirkung des Wanderreviers beim Publikum bei. Denn schnell und bequem werden auf diese Weise anspruchsvolle Höhen erreicht, von denen die Wege zu den Berghütten, den Vieh-Alpen – da merkt man die Nähe zum Allgäu, wo man „Almen“ so nennt – sowie zum einen oder anderen Gipfel überschaubar sind.

### Ein gut verzweigtes Wandernetz

Das kommt vor allem denen entgegen, die nicht die sportliche Herausforderung suchen, sondern bei denen der Weg mit schönen Ausblicken und freundlichen Begegnungen mit der Natur das Ziel ist – quasi auf Augenhöhe miteinander. Alpinisten wiederum finden ringsum manche spannende „letzte Meile“ und ein verhältnismäßig dichtes Netz an Alpenvereinsstütten, durch das sich reizvolle

Ob zum Wandern oder Radfahren im Sommer oder Skifahren oder Langlaufen im Winter: Das Tannheimer Tal ist 365 Tage im Jahr eine Reise wert.

© TVB Tannheimer Tal/  
Michael Keller, Wolfgang Ehn, Achim Meurer, Rolf Marke



**Sommer-Video**  
[youtu.be/ILzxpwzKHM4](https://youtu.be/ILzxpwzKHM4)



**Winter-Video**  
[youtu.be/KA6r005AUtg](https://youtu.be/KA6r005AUtg)

mehrtägige Touren planen und an-gehen lassen. Gerade weil die Region schon über viele Generationen hinweg einen sehr guten Ruf bei Bergwanderern genießt, haben sich hier auch so viele Stützpunkte angesiedelt.

Von den Urlaubern zählen viele die „halbe Höhe“ zu ihren Favoriten, also jenen Teil der Bergwelt des Tannheimer Tals, in dem die Baumgrenze noch nicht ganz erreicht ist, aber der Blick schon aus der Vogelperspektive über den Talboden schweift. Das Neunerköpfe, Hausberg der Tannheimer und Lieblingsstartplatz der Gleitschirmflieger, ist so ein Ziel, an dem nicht von ungefähr mit dem größten Gipfelbuch der Alpen eine familientaugliche Attraktion wartet. Schräg gegenüber kommt dem Füssener Jöchle eine ähnliche Funktion zu, wo sich auf dem GEOpfad die Geschichte der Alpen von der Entstehung bis heute erkunden lässt – einem von mehreren Themenwegen im Tal, die sich gut fürs persönliche Storytelling eignen, egal ob am Stammtisch oder in den sozialen Medien. Ein Highlight dabei dürfte das Stück des legendären „Jakobswegs“ sein, der von Stams in Tirol ins Allgäuer Bad Hindelang führt und dabei das Tannheimer Tal in ganzer Länge durchquert.



Grenzgänger.

 Erika Spengler

Beim Spaziergang am Haldensee können die Gedanken mit dem Wasser fließen.

 Achim Meurer

### Die Drei-Seen-Wanderung

Die Vielseitigkeit des Angebots hat dem Tannheimer Tal einiges an Beliebtheit beschert. Sehr gern besucht ist beispielsweise eine Tour, die schon fast als Aushängeschild der Region angesehen werden kann: die Drei-Seen-Wanderung rund um Tannheim und das Neunerköpfe. „Hier findet jeder die richtige Wanderroute in dem 300-Kilometer-Wegenetz“, hieß es etwa im deutschen „Wandermagazin“, das jedes Jahr den Titel zur Schönsten Wanderregion Österreichs verleiht. 2019 ging er





Für Geschäftsführer Michael Keller bedeutete die Auszeichnung viel. „So ein Titel ist nicht nur ein zusätzliches Element auf dem Werbeprospekt. Er vermittelt eine ganze Reihe von Botschaften an die verschiedensten Empfänger“, sagt er. Zuerst einmal die Gäste, die sich durch ein demokratisches Votum unter ihresgleichen in ihrer eigenen Entscheidung bestätigt sehen. Gleichzeitig haben sie etwas zu erzählen: „Du, wir waren heuer in der schönsten Wanderregion Österreichs im Urlaub.“ Das sind starke Testimonials, die aus diesem Rückhalt durch die Auszeichnung entstehen.

### Positive Rückmeldung an Vermieter

Gleichzeitig wirke die Auszeichnung aber auch als ein gutes Signal für Vermieter und touristische Dienstleister vor Ort. Sie bekommen nach Kellers Einschätzung den Beweis dafür, dass ihre Arbeit gut beim Kunden ankommt, und erhielten somit indirekt ein Dankeschön von den Gästen. „Natürlich sind sie dann auch motiviert, diese Auszeichnung selbst zu kommunizieren – und ihre Bemühungen zu verstärken, dass wir auch in Zukunft oben auf dem Stockerl stehen“, bekräftigt der Geschäftsführer.

Zusammengefasst bedeutet das erfolgreiche Abschneiden für das Tannheimer Tal aus Sicht des Tourismuschefs: „Es ist alle Mühe wert, sich der Herausforderung einer solchen Abstimmung zu stellen. Denn damit wurde uns als touristische Region gezeigt: Wir machen es richtig, unsere Gäste kommen gern zu uns. Und das ist es doch, was am Ende des Tages zählt.“ ■

### Tourismusverband Tannheimer Tal

Vilsalpseestr. 1  
A-6675 Tannheim /Tirol  
Tel.: +43 5675 6220-0  
info@tannheimertal.com  
www.tannheimertal.com

an das Tannheimer Tal. Das Magazin hob ganz besonders die Vielseitigkeit der Wege auf drei Ebenen hervor. Die erste Ebene, so hieß es weiter, ist das ideale Terrain für Genusswanderer. Auf der zweiten Ebene bringen abwechslungsreiche Höhenwege durch die beeindruckende Bergwelt des Tiroler Hochtals Groß und Klein zum Staunen. Und die dritte Ebene bietet spannende Klettersteige, vielfältige Kletterrouten und atemberaubende Gipfeltouren und dabei einzigartige Momente in hochalpiner Kulisse.

📷 TVB Tannheimer Tal/  
Wolfgang Ehn

Beim Wintersport oder beim gemütlichen Spaziergang durch das verschneite Tal können Besucher ein einmaliges Idyll entdecken.

📷 TVB Tannheimer Tal/  
Michael Keller





Das idyllische Bergdorf Motovun ist auch ein Etappenziel auf dem Trüffel-Trail.

© Panther-Media/xbrchx

# Genusswandern in Motovun

Urlaub, vor allem in Zeiten von Corona, bekommt eine neue Qualität. Wir sollen Abstand halten, aufeinander Rücksicht nehmen und Hotspots vermeiden. Das bedeutet: die Schönheiten abseits der ausgetretenen Pfade entdecken, Kultur genießen und Natur erleben. Und gleichzeitig die Besonderheiten der Regionen zu erfahren.

Jonas Voit

Das Interesse an regionalen Reisezielen, die man individuell erreichen kann, ist stark gestiegen – Trails sind ein Urlaubsangebot, das in diesen Zeiten alle Anforderungen an sicheres Reisen erfüllt.

Wir wollen mit den Themenwanderwegen, den sogenannten Trails, auch die Wertschöpfung in der jeweiligen Region steigern und die Hotellerie und Gastronomie, lokale Erzeuger und Künstler, Feste, Festivals und Theater hervorheben. Mit Etappenwanderungen verbinden wir Weinberge und Brauereien, Kirchen und Klöster, Schlösser und Burgen, Handwerker und Künstler, Hofläden, Biergärten und romantische Übernachtungen – die Highlights, die eine Region so besonders machen. Die einzelnen Etappen haben immer einen Ausgangs- und Endpunkt, die zum Verweilen und Genießen einladen.

Realisiert haben wir dieses touristische Produkt in Kooperation mit der Universität Pula am Beispiel eines Themenwanderweges, der in sechs abwechslungsreichen Etappen durch die Trüffelregion rund um Motovun führt.

## **Auf dem Trüffel-Trail die Region erkunden**

Das interdisziplinäre Fallstudienteam unter der Leitung von Prof. Dr. Theo Eberhard und Prof. Dr. Michael Reitsam entwickelte einen einzigartigen Trüffel-Trail zur nachhaltigen Wertschöpfung in der Region. Die Studierenden aus dem Bachelorstudiengang Tourismus Management sowie Jonas Voit, Nicolai Außerbauer und Theresa Reil aus dem Masterstudiengang Geomatik gingen mit viel Kreativität ans Werk.

Herzstück des Trüffel-Trails sind eine faltbare Wanderkarte sowie eine interaktive Webanwendung,



Auch eine WebApp entwickelten die Studierenden zum Trüffel-Trail.

© Jonas Voit



Eine ausführliche Wanderkarte zum Trüffel-Trail führt den Wanderer über sechs Etappen durch die Region Motovun/Istrien.

© Jonas Voit



**Info**

Wenn auch Sie Lust bekommen haben auf Genusswandern in der Trüffelregion Istrien/ Motovun, so schauen Sie doch auf unserer Webseite vorbei: [www.truffle-trail.eu](http://www.truffle-trail.eu)



welche die Lust eines jeden Wanderers wecken, auf Trüffelsuche zu gehen. Die Schönheit der Region lässt sich auf diese Weise wunderbar entdecken.

**Von der Routenplanung zum Wandermaterial**

Aufgrund der Coronakrise erfolgte die Fallstudienplanung und -durchführung ausschließlich digital und per virtueller Meetings. Zunächst organisierten sich die Studierenden in den Kleingruppen Tourismus, Trüffel, Kulinarik, Kultur, Natur sowie Kartographie und Routenmanagement. Jeweils zwei bis drei Studierende der Universität Pula schlossen sich den Arbeitsgruppen an.

Zum Einstieg verschafften sich die TeilnehmerInnen einen Überblick über die touristischen Gegebenheiten in der Region Motovun. Um mit der Routenplanung zu beginnen, recherchierten die Kleingruppen sogenannte Points of Interest (POI, sehenswerte Punkte) in einem vorher festgelegten Gebiet. Die Geomatik-Studierenden definierten anhand der Verteilung dieser POIs und weiterer Vorgaben den Verlauf des Wanderwegs und teilten diesen in sechs abwechslungsreiche Etappen ein.

Im nächsten Schritt ging es um die Akquise von frei verfügbaren Geodaten, welche für die Weiterverarbeitung aufbereitet werden mussten. Gleichzeitig

fürten die Tourismus-Management-Studierenden Interviews mit verschiedenen Akteuren der Tourismusbranche, z.B. Reiseveranstaltern und Restaurantbetreibern aus Motovun. Dabei wurden insbesondere die aktuellen Auswirkungen der Coronakrise beleuchtet.

**Interaktiv unterwegs**

Für jede der sechs Etappen erstellten die Studierenden zudem Infosheets mit Fotos, statistischen Daten, einer Kurzbeschreibung und einem Höhenprofil sowie einer ausführlichen Wegbeschreibung. Zusammen mit den Stadtplänen von Motovun und Buzet bilden die Infosheets die Rückseite der Falzkarte. Nachdem die Kartographen die detaillierte topographische Wanderkarte der Region mit dem Wegverlauf des Trüffel-Trails fertiggestellt hatten, sollte das gesammelte Material für das Internet aufbereitet werden. Dafür konzipierten die FallstudienteilnehmerInnen eine Website, auf der die einzelnen Etappen und POIs ausführlich beschrieben und mit interaktiven Karten visualisiert werden.

Alle Beteiligten werteten die Fallstudie trotz virtueller Durchführung als vollen Erfolg und freuen sich darauf, den Trüffel-Trail in hoffentlich nicht allzu ferner Zukunft selbst vor Ort erkunden zu können! ◆

# Reisen (nicht nur) in Zeiten von Corona

Wie lässt sich Virtual Reality im Tourismus einsetzen? Im Kompetenzfeld „Data Analytics and Business Intelligence“ bekamen Studierende Einblicke in die Anwendungsmöglichkeiten von Augmented und Virtual Reality im Tourismus und konnten zudem Virtual Reality (VR) live erleben. Mittels Avataren unternahmten die Teilnehmer eine Reise in verschiedene, virtuelle Umgebungen, um zu prüfen, inwieweit sich diese für touristische Zwecke einsetzen lassen.



VR macht es möglich: Eintauchen in die prähistorische Unterwasserwelt.

© Marion Rauscher

Marion Rauscher

Auch in der aktuellen Situation können Reisen erlebbar und die theoretischen Erkenntnisse aus dem Hörsaal hautnah erfahrbar gemacht werden. Daher fand im vergangenen Wintersemester 2020/21 eine Exkursion in etwas anderer Form statt: Im Rahmen eines Projekts wurden virtuelle touristische Umgebungen eingerichtet, welche die Kompetenzfeld-TeilnehmerInnen in Gruppen von jeweils 8 Personen besuchten. Begleitet wurden sie von der Dozentin und zwei externen „Reiseleitern“, die durch die Umgebung führten. Technisch wurden VR-Brillen – sogenannte Head-Mounted-Display-Geräte (HMD) – eingesetzt, die die Studierenden für die Nutzung von zu Hause aus gestellt bekamen.

## Workshop in Eigenregie

Da ein Großteil der Studierenden bisher weder mit der VR-Technologie im Allgemeinen noch mit einem HMD-Gerät in Berührung gekommen war, sollten sie zunächst einen Workshop durcharbeiten, der sie mit der Anwendung der Technologie und der Ausrüstung vertraut macht. Bei diesem sogenannten „Learning Lab – 360° VR-Collaboration Stream“ müssen einfache und leicht zu handhabende Lernwege gegangen werden. Ursprünglich war der Workshop in Präsenz geplant, musste aber pandemiebedingt kurzfristig ebenfalls in Eigenregie zu Hause stattfinden. In jedem Fall konnten sich die Teilnehmer jedoch mit Hard- und Software aus-



Eine Abenteuerreise zum Mond – VR lässt Träume wahr werden.

© Marion Rauscher



einandersetzen, bevor die eigentliche inhaltliche Arbeit begann.

### Als Avatare auf virtueller Reise

Während der 60-minütigen VR-Erlebnisse bewegten sich die Teilnehmenden in der Egoperspektive mittels Avataren durch den Raum. Dies geschieht entweder mittels eines kleinen Steuerhebels in der Hand oder tatsächlich physisch über kurze Distanzen. Alle Avatare können miteinander sprechen und interagieren. Die Veranstaltung begann mit einem kurzen Vortrag der Dozentin in einem virtuellen Hörsaal. Daran schloss sich die Exkursion durch verschiedene virtuelle Welten, die unterschiedliche Reises motive widerspiegelten, an. Die beiden externen Begleiter diskutierten währenddessen die Reisesituationen mit den Teilnehmern, wodurch die Studierenden nicht nur Beobachter verschiedener Szenarien waren, sondern aktiv am Prozess und an dessen Entwicklung teilnahmen. Sie beschäftigten sich mit ihren eigenen Reisebegünstigungen, Praktiken und

Interpretationen verschiedener Situationen. Auf diese Weise erlebten sie die Exkursion gemeinsam als Gruppe, sodass auch der soziale Aspekt des Reisens integriert war.

### Eintauchen in Phantasiewelten

Im Hinblick auf die inhaltliche Ausgestaltung der Umgebungen wurde nicht nur versucht, reale Reisen zu kopieren. Vielmehr können einige der vorgeschlagenen Reisen in der realen Welt gar nicht durchgeführt werden, was sowohl die Kreativität als auch die Möglichkeit fördert, bereits erworbene Erfahrungen und Kenntnisse in neue Situationen zu übertragen. So traf man sich bspw. an einem Sandstrand und führte einen Tauchausflug durch, um prähistorische Wassertierarten zu beobachten, entspannte sich in einer traditionellen japanischen Hütte, unternahm eine Abenteuerreise zum Mond oder einen Flug über den höchsten Wasserfall der Welt – den Salto Ángel. Die Lernumgebungen wurden bewusst so gewählt und gestaltet, damit das bei den Studierenden

vorhandene Wissen umgestaltet und modifiziert werden kann, anstatt nur bereits Bekanntes zu ergänzen. Das Projekt endete mit einer kurzen Reflexionsrunde in der „echten“ Welt.

### Interaktive Tourismuserfahrung

Das Gesamtziel des Projekts besteht darin, zu untersuchen, welche touristischen Themen sich besser und welche sich weniger gut in VR transportieren lassen. Daher sollten die Studierenden nach der Veranstaltung Erfahrungen und Ideen in eine konkrete Praxisanwendung umsetzen. Sie erhielten die Aufgabe, in Teams kreativ zu arbeiten und ihre eigene VR-Anwendung zu konzipieren, die eine interaktive Tourismuserfahrung bietet.

Insgesamt fiel das Feedback der Studierenden sehr positiv aus, sodass geplant ist, das Projekt auch in Zukunft fortzuführen und gegebenenfalls noch auszuweiten. Die Fakultät wartet gespannt auf die Ergebnisse der studentischen Konzepte zu touristischen VR-Anwendungen. ■

Anzeige

IHA EDITION HOTELLERIE

## Hotelprojekte gemeinsam meistern

Eine **professionelle Projektentwicklung** ist das Fundament für jeden langfristig erfolgreichen Hotelbetrieb. Viele unterschiedliche Akteure – ob Berater, Architekten, Hotelgesellschaften, Bauherren oder Investoren – sind darin involviert: Mangelnde Kommunikation und fehlendes Wissen vom Tun der jeweils anderen können zum Scheitern des gesamten Hotelprojektes führen.

Mit Expertenbeiträgen im **Spannungsfeld des Hotel-, Immobilien- und Projektmanagements** macht dieses Buch die Zusammenhänge transparent:

- ▶ **Aufgaben und Funktionsbereiche** im Projektentwicklungsprozess von der ersten Idee bis zur Hoteleröffnung
- ▶ **Betriebswirtschaftliche und hotelfachspezifische Instrumente** und Verfahren
- ▶ **Fehlervermeidung** in Machbarkeitsstudien, Betreiberverträgen, im Projektmanagement und der Finanzierung
- ▶ **Verständnis für die Schnittstellen** der Zusammenarbeit

Die **3. Auflage** wurde u. a. zur Rolle von Rechtsanwälten und (Interieur-)Designern sowie zur „Konvertierung von Immobilien in Beherbergungsbetriebe“ erweitert. **Interviews mit Branchenpersönlichkeiten** geben exklusive Einblicke aus allen beteiligten Perspektiven.

Online informieren und bestellen:  [www.ESV.info/19192](http://www.ESV.info/19192)

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)



### Hospitality Development Hotelprojekte erfolgreich planen und umsetzen

Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Burkhard von Freyberg,  
Laura Schmidt und Elena Günther**  
3., neu bearbeitete und erweiterte Aufl. 2020,  
687 Seiten, € (D) 79,95, ISBN 978-3-503-19191-8  
eBook: € (D) 72,90. ISBN 978-3-503-19192-5  
IHA Edition Hotellerie, Band 2

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

# Museum 4.0 – Digitale Tourismusstrategien für das Museum der Zukunft



Die Studierenden untersuchten u.a. das Integrationspotential digitaler Angebote wie hier im Freilichtmuseum Glentleiten.

© Franz Schmid

Markus Pillmayer, Oliver May-Beckmann, Herbert Gillig

Die modernsten Museen der Welt, ob in New York, Paris oder Shanghai, machen es jedoch vor: Mit geschickter digitaler Integration ihrer Ansätze positionieren sie sich nicht nur optimal für die Zukunft, sie sind vor diesem Hintergrund auch gesellschaftliche Treiber. Sie machen Kunst und Kultur neu erlebbar und setzen damit über ihren Bereich hinaus neue Trends. Bayern ist gemäß seiner Verfassung Kulturstaat und möchte gleichzeitig aktiv die Zukunft gestalten. Rund 1300 kunst- und kulturhistorische Museen, Burgen und Schlösser, archäologische und naturkundliche Sammlungen, Museen der Technik- und Industriegeschichte oder Bauernhof- und Freilichtmuseen laden (offline) dazu ein, Kulturgeschichte des Freistaats zu erfahren. Dieser kulturelle Schatz ist in den bayerischen Destinationen einzigartig, er muss jedoch aktiv gesucht werden. Die Landesstelle für nichtstaatliche Museen in Bayern unterstützt dabei als Serviceeinrichtung die mehr als 1200 nichtstaatlichen Museen Bayerns in ihren Überlegungen sowie in allen fachlichen Fragen des Museumsalltags.

## Innovative Ideen für das Museum der Zukunft

An dieser Schnittstelle setzte das vorliegende Praxisprojekt bzw. das Real Project im Wintersemester 2020/21 an. 40 Studierende der Fakultät für Tourismus (FK 14), Wirtschaftsingenieurwesen (FK 09) und Design (FK 12) arbeiteten – hands-on – in interdisziplinären Teams unter Anleitung von drei Experten der Hochschule und des Strascheg Centers for Entrepreneurship zusammen: Im Zentrum stand die Entwicklung innovativer Ideen für das Museum der Zukunft. Die Umsetzung geschah nicht rein

Der Kunst- und Kulturbereich, eine der tragenden Säulen der Freizeit- und Tourismusbranche in Deutschland und speziell in Bayern, leidet seit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie massiv. Der Appell des bekannten Sängers und Komponisten Herbert Grönemeyer half dabei nichts: „Ein Land ohne [...] Livekultur gibt und öffnet den Raum für Verblödung, krude und verrohende Theorien und läuft Gefahr, nach und nach zu entseelen.“<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.zeit.de/2020/46/corona-hilfen-kunst-kultur-gesellschaft-solidaritaet> [16.12.2020]

im theoretischen Raum, sondern vor dem Hintergrund eines Anwendungsbezuges in Kooperation mit drei Museen von ganz speziellem Charakter: das renommierte Lenbachhaus mit den Exponaten des Blauen Reiters, die Staatlichen Antikensammlungen direkt am hochfrequentierten Königsplatz und das Freilichtmuseum Glentleiten, am Fuße der bayerischen Alpen gelegen. Alle drei Museen bewegten die gleichen Fragen:

- Welche Angebote sucht eine junge Generation von heute bei einem Museumsbesuch?
- Wie können Besucher in Zeiten der COVID-19-Pandemie und darüber hinaus mit neuen und innovativen musealen Angeboten begeistert werden?
- Wie können sich Museen unterschiedlicher Art als kulturelle Treiber (neu) definieren?

## Real Projects

Real Projects ist ein fakultätsübergreifendes Seminar der Hochschule München und des Strascheg Center for Entrepreneurship, das unternehmerisches Denken und Handeln durch interdisziplinäre Praxisprojekte zu gesellschafts- und technologierelevanten Themen vermittelt. So erhalten Studierende der Hochschule München aller Disziplinen den Zugang zu einer hervorragenden Entrepreneurship-Ausbildung in Theorie und Praxis.

Durch Real Projects werden die Entrepreneure von morgen ausgebildet – ausgestattet mit den Kompetenzen, die Zukunft verantwortlich mitzugestalten [www.sce.de/real-projects](http://www.sce.de/real-projects).

## Newseum

Das Team „Newseum“ entwickelte eine physische und digitale Erlebnisplattform, um Museumsbesuche in der ganzen Stadt verteilt zum audiovisuellen Erlebnis zu machen. Im Rahmen des SCE Pitch Festivals erreichte das Projekt den 2. Platz. Wir gratulieren herzlich!

Mehr dazu unter: [www.sce.de/news-details/news/review-digital-pitch-festival.html](http://www.sce.de/news-details/news/review-digital-pitch-festival.html)

## Studierende werden zu Experten globaler Herausforderungen

Gleich zu Beginn dieses speziellen Semesters, das coronabedingt die physische Zusammenarbeit kaum möglich machte, stellten sich die drei Museen den Studierenden via Zoom vor und gingen jeweils auf ihre individuellen Herausforderungen ein. Die Studierenden fanden sich in interdisziplinären Teams zu je einem Museumspartner zusammen und begannen umgehend mit der Arbeit: In iterativen Prozessschritten, eingebettet in einer eigens am Strascheg Center for Entrepreneurship entwickelten Methodik zur Konzeption tragfähiger innovativer Geschäftsmodelle, wurden die Studierenden sukzessive zu Experten für globale Trends und Herausforderungen modernster Museen. Nach intensiver Internetrecherche wurden die Teams dann zu Vor-Ort-Besuchen durch die drei Museen eingeladen. Die Studierenden interviewten BesucherInnen und MitarbeiterInnen und begaben sich selbst „undercover“ als Besucher auf Entdeckungsreise. Sie untersuchten das Integrationspotential digitaler Angebote im jeweiligen Kontext und analysierten sowohl die Social-Media-Auftritte der Museen als auch die Aktivitäten von Besuchern. Schon nach kurzer Zeit wurde das individuelle Potential der jeweiligen Museen deutlich:

- Außerhalb von Kochel am See im Tölzer Land liegt das riesige Areal des Freilichtmuseums Glentleiten des Bezirks Oberbayern. Über 60 historische Gebäude sind hier samt Einrichtung original erhalten. Sie wurden in einer nach historischen Vorbildern gepflegten Kulturlandschaft wiederaufgebaut.
- Die international renommierte Städtische Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München beherbergt mit ihrer einzigartigen Sammlung Werke des Blauen Reiters (u.a. Wassily Kandinsky, Franz Marc, August Macke, Gabriele Münter und Paul Klee). Darüber hinaus präsentiert das Museum eine umfangreiche Sammlung von Werken Joseph Beuys, einem der wichtigsten deutschen Künstler der Nachkriegszeit.
- Die Staatlichen Antikensammlungen und die gegenüberliegende Glyptothek sind Museen von Weltrang. Erstere umfassen eine einzigartige Sammlung griechischer, etruskischer und römischer Kleinkunst: Vasen, Bronzen, Terrakotten, Glas und Goldschmuck vom 3. Jahrtausend v. Chr. bis ca. 400 n. Chr. In der Glyptothek sind die Kunstschatze des bayerischen König Ludwig I. beheimatet, der diese einem breiten Publikum zugänglich machen wollte.

Immer mittwochs kamen die Studierenden online zusammen, um Schritt für Schritt aus den generierten Erkennt-

nissen eigene innovative Ideen zu entwickeln, Prototypen zu erstellen, zu testen und zur Umsetzung vorzubereiten. Dabei zeigte sich auch das Potential in der ungewohnten, durch die COVID-19-Pandemie beschleunigten digitalen Zusammenarbeit. Mit modernsten Tools, wie MURAL oder Miro, konnten die studentischen Teams in einer völlig neuen Qualität Gedanken austauschen, Ideen entwerfen und jederzeit ad hoc interagieren. Auch wenn eine physische Zusammenarbeit durch die Möglichkeit des gemeinsamen Brainstormings vor Ort von Vorteil ist, so bietet die digitale Zusammenarbeit vor allem weniger kommunikationsstarken Teammitgliedern neue Optionen, ihre Ideen und Vorstellungen einzubringen.

## Ergebnisse und Prototypen mit großem Potential

Die Qualität der hervorgegangenen Ideen war in diesem Real Project beeindruckend: So wurden z.B. interaktive, mobile Miniatur-Pavillons außerhalb des Lenbachhauses entwickelt, die mit digitalen Ausstellungsmöglichkeiten als selbstständige Orte am Viktualienmarkt, im Olympiapark oder auf der Zugspitze Interesse wecken und den Austausch mit Interessierten ermöglichen sollen. Virtual-Reality-Konzepte sind entstanden, die Besucher hautnah in die inspirierende Entstehungszeit des Blauen Reiters entführen oder bereits zu Hause die malerischen Voralpen und einen Besuch in der üppigen Natur schmackhaft machen sollen. Alle Prototypen haben das Potential, durch die Partner realisiert zu werden.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Studierenden, die an diesem Praxisprojekt bzw. dem Real Project teilgenommen haben! Ferner gilt unser Dank unseren Praxispartnern:

- Dr. Martin Spantig, Projektleiter „Museum und Tourismus“, Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen in Bayern ([www.museen-in-bayern.de/home/](http://www.museen-in-bayern.de/home/))
- Dr. Astrid Fendt, Konservatorin/Curator, Staatliche Antikensammlungen und Glyptothek ([www.antike-am-koenigsplatz.mwn.de](http://www.antike-am-koenigsplatz.mwn.de))
- Dr. Melanie Bauer, Leiterin des Sachgebiets Kommunikation/ Kulturvermittlung/Besucher, Freilichtmuseum Glentleiten des Bezirks Oberbayern ([www.glentleiten.de/](http://www.glentleiten.de/))

Claudia Weber, Fachbereichsleiterin Kommunikation, Städtische Galerie im Lenbachhaus und Kunstbau München ([www.lenbachhaus.de](http://www.lenbachhaus.de))

Wir freuen uns auf weitere gemeinsame Projekte mit ausgewählten Fakultäten der HM und dem Strascheg Center for Entrepreneurship! ■

## Showroom

Alle entwickelten Ideen finden sich im Showroom des Strascheg Center for Entrepreneurship unter [www.sce.de/galerie1.html](http://www.sce.de/galerie1.html)

# Im Visier: Münchner Tourismuswirtschaft nach der Coronakrise?

„Die größte Sehenswürdigkeit, die es gibt, ist die Welt – sieh sie dir an.“

Kurt Tucholsky

Das Zitat des deutschen Journalisten und Schriftstellers Kurt Tucholsky ist ein direkter Aufruf, die Welt zu bereisen und kennenzulernen. Was bis Anfang des Jahres 2020 noch als das Normalste der Welt erschien, änderte sich drastisch mit der Verbreitung des COVID-19-Virus. Weltweite Reisewarnungen, Reisebeschränkungen und Aufforderungen, zu Hause zu bleiben, zwangen die Tourismusindustrie weltweit in die Knie. Die Auswirkungen für den Tourismussektor waren und sind verheerend.

Christina Brandhuber, Johannes Haf,  
Franziska Kaufmann

Touristisch gesehen zählten die Jahre vor der Coronapandemie zu den Rekordjahren im globalen Tourismussektor. So ist im direkten Vergleich ein Anstieg an Ankünften und Übernachtungen der Jahre 2009 und 2019 deutlich erkennbar. Deutschlandweit gab es 2009 mehr als 132,8 Millionen Ankünfte. Innerhalb von zehn Jahren kann somit ein prozentuales Wachstum von 43,8 % auf knapp 191 Millionen Ankünfte verzeichnet werden. In der Landeshauptstadt München ist dieser Aufwärtstrend noch ausgeprägter. Dort konnte eine Zunahme von fast 5 Millionen auf 8,7 Millionen Gäste in diesem Zeitraum erfasst werden.<sup>1</sup>

Kein Forecast dürfte wohl das Jahr 2020 richtig prognostiziert haben. Startete es noch auf dem Vorjahresniveau, führte letztlich die weltweite Verbreitung des COVID-19-Virus zu massiven touristischen Einbrüchen. Aufgrund des weltweiten Flugverkehrs wurde das Virus auf alle Kontinente übertragen, sodass bereits Mitte März 146 Länder Coronafälle meldeten.<sup>2</sup>

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass der bisherige Status quo der Tourismuswirtschaft durch die COVID-19-Pandemie bedroht wird.<sup>3</sup>

Die Masterstudierenden der Hochschule München im Studiengang „Tourismus Management“ haben sich im Rahmen einer Fallstudie (Sommersemester 2020), begleitet von Prof. Dr. Markus Pillmayer und Prof. Dr. Irmgard Eisenbarth, mit der Frage beschäftigt, welchen Einfluss Corona auf die Münchner Tourismuswirtschaft hat. Die Stadt München wurde dabei als Untersuchungsraum gewählt, da sie zu den touristischen Hotspots in Bayern zählt und in den vergangenen Jahren steigende Ankünfte generieren konnte.

Mithilfe eines Fragebogens wurden von Anfang Mai bis Anfang Juni drei Themenkomplexe betrachtet:

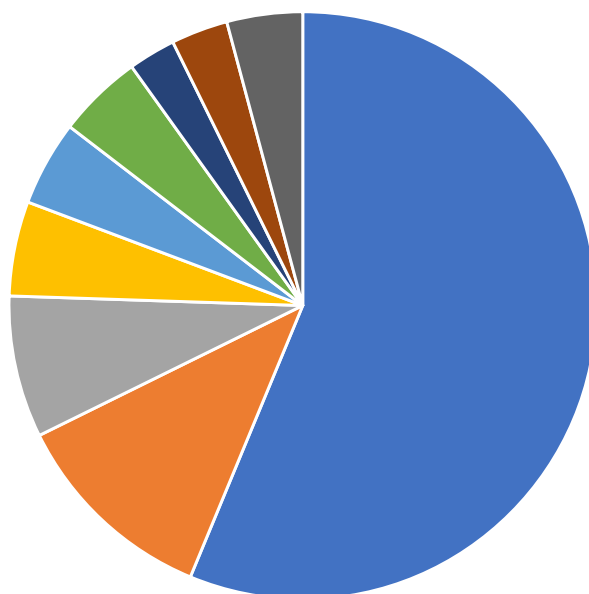
1. Veränderungen im Reiseverhalten
2. Virtuelle Angebote
3. Resilienz

Der erste Themenkomplex beschäftigte sich mit dem Einfluss von COVID-19 auf das Reiseverhalten. Des Weiteren untersuchten die Studierenden, ob Unternehmen und Personen virtuelle Angebote nutzen und ob diese Angebote einen Ersatz für das Reisen darstellen. Abschließend beleuchteten sie die Resilienz der Münchner Betriebe anhand von neu eingeführten Kundenmaßnahmen und gingen dabei auch auf die Krisenbewältigung und die Wahrnehmung der Touristen ein.

Die Methodik sowie die Kernergebnisse der Umfrage sind untenstehend zusammengefasst.

<sup>1</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik (2020), Statistisches Bundesamt (2020)  
<sup>2</sup> Vgl. Gössling et al. (2020)  
<sup>3</sup> Vgl. Ebd.

## Branchenzugehörigkeit der geschäftlichen Teilnehmer



- Beherbergung
- Reiseveranstalter
- TO-Organisation
- Reisevermittlung
- Gastronomie
- Freizeiteinrichtung
- Kultureinrichtung
- Transport
- Andere

© Eigene Darstellung

### Methodik

Zur Erfassung der Daten wurde eine quantitative Methode gewählt: Innerhalb der Fallstudie „Quo vadis Coronakrise? Die Auswirkungen von COVID-19 auf die Münchner Tourismuswirtschaft“ erstellten die Studierenden einen Online-Fragebogen, der sich in zwei Teilbereiche untergliederte. Nach den Einstiegsfragen wurde der Fragenkatalog aufgeteilt und die Teilnehmer in die Gruppen „Reisende nach München“ (privat) und „touristische Akteure in München“ (geschäftlich) eingeteilt. Ziel war es, sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsseite der Landeshauptstadt München hinsichtlich der drei Themenkomplexe zu betrachten.

Zur Erreichung einer empirischen Stichprobe wurde die Umfrage in sozialen Medien, wie z. B. Facebook, WhatsApp oder Instagram, geteilt sowie E-Mails an bekannte touristische Unternehmen in München gesendet.

Nach Beendigung des Untersuchungszeitraums vom 7. Mai bis 7. Juni 2020 beantworteten in Summe 585 Probanden den Fragenkatalog teilweise, 500 Teilnehmer beantworteten die Umfrage vollständig. Aufgeteilt in die

beiden Bereiche umfasst der Datensatz Antworten von 308 Privatpersonen (männlich = 207; weiblich = 99; divers = 2) und 192 Teilnehmern von Unternehmensseite. Das Kreisdiagramm zeigt die absolute Häufung der geschäftlichen Teilnehmer nach Branchenzugehörigkeit.

### Ergebnisse im Rahmen der deskriptiven Analyse

Die Ergebnisse der Fallstudie werden nun innerhalb einer deskriptiven Analyse, gegliedert nach den o.g. Themenkomplexen, vorgestellt. Zunächst ist zu erwähnen, dass die Resultate, sowohl der privaten als auch der geschäftlich Befragten, sich teilweise ergänzen bzw. synergieren.

Die Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Teilbranchen der Münchner Freizeit- und Tourismusbranche, nichtsdestotrotz fällt der höchste Anteil der vertretenen Unternehmen mit 56% auf die Beherbergungsbetriebe.

#### 1. Reiseverhalten

Bei Betrachtung der Veränderung des Reiseverhaltens kann festgehalten werden, dass aus betrieblicher Sicht ein Wachstum von 71% bzgl. des Urlaubs im Inland prognostiziert wur-

de. Ähnlich zeigt sich das Verhalten bei Privatpersonen. Obwohl die Mehrheit der befragten Privatpersonen den Auslandsurlaub in den letzten Jahren bevorzugte, wird zum Zeitpunkt der Befragung die Destination Deutschland als Reiseziel primär gewählt. Auch bei gegebener Reisefreiheit und aufgelösten Reise- und Ausgangsbeschränkungen präferierten die Probanden mit einem Anteil von 42% das Reisen im eigenen Land.

Bei der Frage nach der Kompensation der Reisekosten, die am häufigsten angeboten wurde, ist die Rückerstattung das gängigste und größte Entgegenkommen der Unternehmen (gefolgt von kostenfreien Umbuchungen und Vouchers). Diese Kulanz der Unternehmen spiegelt sich in den Erfahrungsberichten der Privatpersonen wider. 44% der Urlaubsreisenden gaben an, dass ihre Reise storniert wurde und sie einen Ausgleich erhielten. Über die Hälfte der befragten Reisenden gab jedoch an, ihre private oder geschäftliche Unternehmung nicht storniert zu haben. Bezüglich einer transparenten Informationspolitik kann festgehalten werden, dass sich die Hälfte aller befragten Personen über die Maßnahmen zur Vermeidung

derung von COVID-19 gut informiert fühlt und diese auch für angemessen hält. Dabei stellt sich die Frage, ob sich dieses Bild auch nach all den politischen und virusbedingten Änderungen sowie den zahlreichen Lockdowns weiterhin so abbilden lässt. Da der Zeitpunkt der Umfrage lediglich den Beginn der Pandemie konstruiert, sind andere Resultate nach aktuellem Stand durchaus denkbar.

Laut der Umfrage führen die Auswirkungen von COVID-19 zu einem veränderten Freizeitverhalten, indem auch nach der Aufhebung der Ausgangsbeschränkungen ein Verzicht vor allem in Bezug auf den Besuch von Großveranstaltungen, Messen und Freizeitaktivitäten wie beispielsweise Kinos, Museen und Clubs praktiziert wird. Die Pandemie beeinflusst die Menschen, was sich im veränderten Gesellschaftsverhalten bemerkbar macht. Sichtbar wird dies auch in der Wahl des Reiseziels.

## 2. Virtuelle Angebote

Der zweite Forschungskomplex widmete sich im Zeitalter der Digitalisierung dem Thema der „virtuellen Angebote“. Aus Sicht der befragten Unternehmen werden virtuelle Angebote eher skeptisch gesehen. Die Mehrheit der Betriebe kann und/oder will virtuelle Angebote nicht alternativ zum regulären Geschäftsalltag anbieten. Der überwiegende Grund liegt darin, dass es für das Kernprodukt selbst nicht möglich ist und es den Betrieben als nicht sinnvoll erscheint. Die gleiche kritische Meinung bildet sich bei den Privatpersonen, da die Online-Angebote für sie keine Alternative darstellen und nur die wenigsten der Befragten virtuelle Angebote überhaupt nutzen. 83% der Privatpersonen sehen virtuelle Angebote nicht als Ersatz fürs Reisen an. Dieser Überzeugung schließen sich die Unternehmen, trotz der kritischen Situation, an. Auch während Corona werden virtuelle Angebote vom Großteil der Betriebe nicht angeboten, jedoch haben fast 30% der Probanden aufgrund der Pandemie aufgerüstet und fast ein Fünftel der Betriebe hat bereits vor der Krise auf virtuelle Angebote gesetzt. Zusammenfassend kann prognostiziert werden, dass die Pandemie das Angebot an virtuellen Möglichkeiten nur leicht erhöht.

Lediglich der Kulturbereich ist dem innovativen Trend gegenüber offen.

## 3. Widerstandsfähigkeit

Zum Schluss der Befragung wurden die Widerstandsfähigkeit und Resilienz der Betriebe untersucht: Die Umfrage zeigt, dass die Betriebe überwiegend keine Kundenbindungsmaßnahmen ergriffen. Hier sind Kultureinrichtungen federführend, da in diesem Bereich überwiegend Maßnahmen durchgeführt oder geplant werden. Obwohl Kundenbindungsmaßnahmen keine große Resonanz bei den Kunden hervorrufen, werden diese jedoch positiv von den Privatpersonen wahrgenommen. Ein Grund für das Vorhandensein von wenigen Kundenbindungsmaßnahmen könnte sein, dass die Hälfte der Betriebe davon ausgeht, dass COVID-19 keinen Einfluss auf die Wahrnehmung des touristischen Betriebs hat. Da sich Corona zu einer langwierigen Pandemie entwickelt hat, bleibt für die Zukunft abzuwarten, ob diese Ansichten weiterhin bestehen. Die Lage der Unternehmen ist jedoch bedrohlich und deren Fortbestand für die Zukunft existenziell gefährdet.<sup>4</sup> Bereits zu Beginn des Virusausbruchs sah knapp die Hälfte der Unternehmen den Fortbestand als gefährdet an und 75% der befragten Betriebe gehen davon aus, dass sich der touristische Anbietermarkt in München verkleinern wird. Hinzu kommt, dass der Großteil der befragten Betriebe erwartet, dass wirtschaftliche Schäden erst nach über zwei Jahren ausgeglichen sein werden. Einige Betriebe sind auch davon überzeugt, dass wirtschaftliche Schäden nicht ausgeglichen werden können.

<sup>4</sup> Vgl. Gössling et al. (2020)

## Schlusswort

Aus den Daten der Umfrage zeigte sich deutlich, dass sich das Reiseverhalten der Münchner Gäste signifikant verändert hat: Der Trend deutet auf innerdeutsche Reisen hin. Das zeigen auch die ersten Auswertungen am Ende der Sommermonate 2020.<sup>5</sup> Mögen die Auslastungen und Umsätze in diesen Monaten akzeptabel gewesen sein, sind die weiteren Folgen der COVID-19-Pandemie für die Tourismusindustrie dennoch nicht einschätzbar. Auch virtuelle Angebote können die entstandenen Umsatzlücken und Liquiditätsproblematiken nicht lösen.

Vorteilhaft für die Destination München ist ihre Resilienz. Die Stadt München ist geografisch verortbar, weltweit bekannt und wird mit ihren starken Anziehungsmagneten auch nach der Pandemie attraktiv für Touristen sein. Aus Autorensicht ist kritisch auf die Angebotsseite zu blicken, die sich durch Schließungen, Insolvenzen und Geschäftsaufgaben massiv verkleinert hat und weiter verkleinern wird.

Es lässt sich somit identifizieren, dass ein strategisches Krisenmanagement für den Tourismus zum entscheidenden Erfolgsfaktor in den kommenden Jahren zählen wird. Darauf sollten sich wissenschaftliche Studien verstärkt konzentrieren und dafür ein Bewusstsein schaffen, da mit weiteren Auswirkungen durch COVID-19 und völlig neuen Pandemien in den nächsten Jahren zu rechnen ist. Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der langfristigen Folgen von COVID-19 in Deutschland und explizit in der Landeshauptstadt München. ■

<sup>5</sup> [www.sueddeutsche.de/reise/urlaub-deutschlandcoronavirus-1.4963081](http://www.sueddeutsche.de/reise/urlaub-deutschlandcoronavirus-1.4963081) (Zugriff: 17.12.2020)

## Literatur

Bayerisches Landesamt für Statistik (2020): [www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online?language=de&sequenz=tabellen&selectionname=45511\\*](http://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online?language=de&sequenz=tabellen&selectionname=45511*). Online abgerufen am 20.12.2020

Statistisches Bundesamt (2020): [www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=statistic&levelindex=0&levelid=1608284424392&code=45412#abreadcrumb](http://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=statistic&levelindex=0&levelid=1608284424392&code=45412#abreadcrumb). Online abgerufen am 20.12.2020

Gössling, S.; Scott, D.; Hall, C. Michael (2020): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. In: *Journal of Sustainable Tourism* (Vol.9/1), S. 1-20.



highlights

beim Schlafen im Baum

spaß

im Waldseilgarten

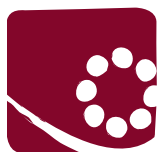
spannung

im 3D Bogenparcours



**Unvergessliche Erlebnisse mit völlig neuen Erfahrungen!**

Wir freuen uns auf Euren Besuch in Pfronten, gar nicht weit von der Zugspitzarena



waldseilgarten-höllschlucht.de


■ Waldseilgarten ■ Bogenparcours ■ Steinkugelmühle ■ Schlafen im Baum ■ Eskimo-Wochenende ■ Trainings/Events ■ Alpin

# Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus


① **Australien**   
University of the Sunshine Coast, Maroochydore, QLD  
→ [www.usc.edu.au](http://www.usc.edu.au)  
Victoria University, Melbourne, VIC  
→ [www.vu.edu.au](http://www.vu.edu.au)

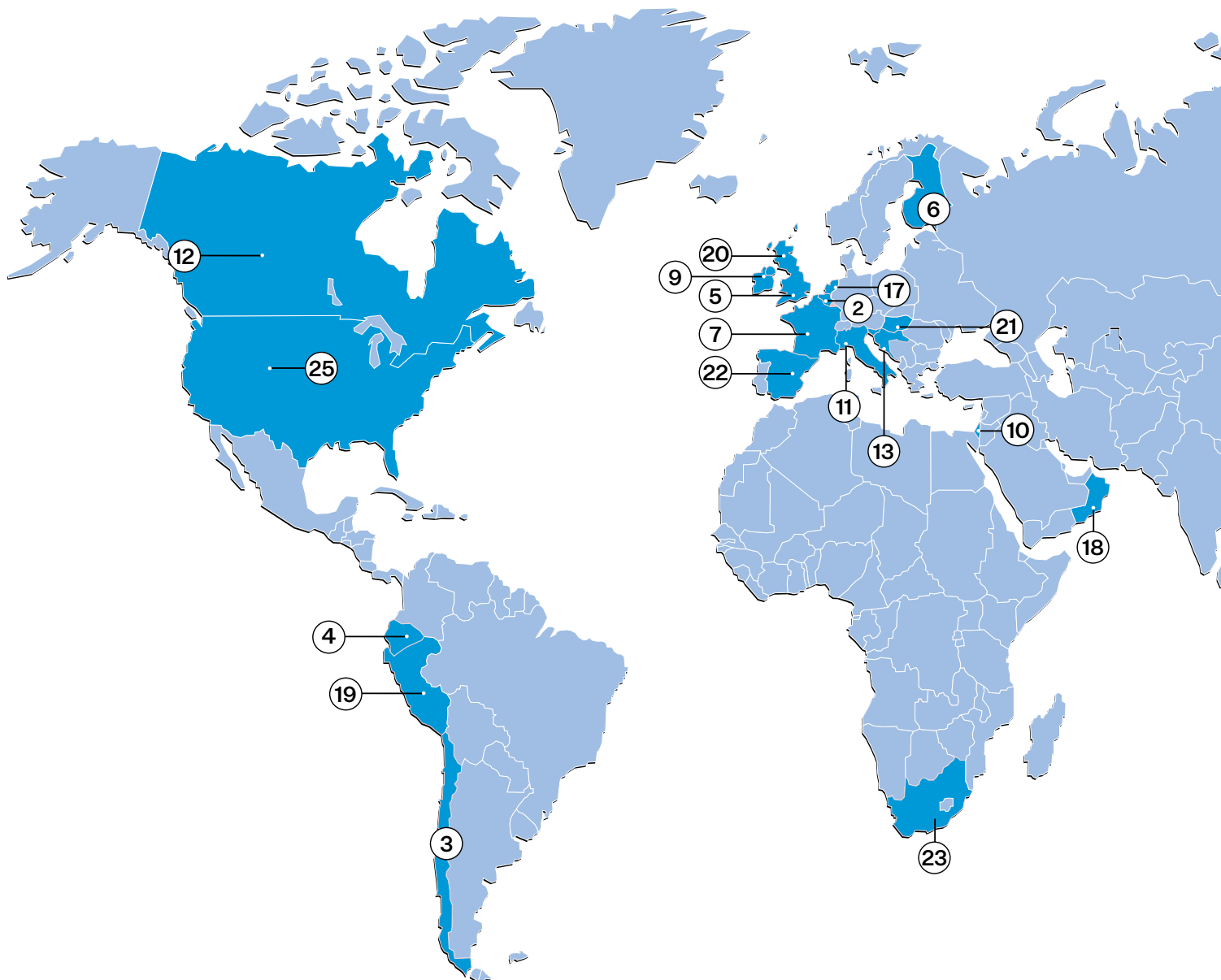
② **Belgien**   
Haute Ecole Lucia de Brouckère, Brüssel  
→ [www.helddb.be](http://www.helddb.be)

③ **Chile**   
Universidad de La Serena, La Serena  
→ [www.userena.cl](http://www.userena.cl)

④ **Ecuador**   
Universidad de Cuenca, Cuenca  
→ [www.ucuenca.edu.ec](http://www.ucuenca.edu.ec)

⑤ **England**   
Anglia Ruskin University, Cambridge  
→ [www.anglia.ac.uk](http://www.anglia.ac.uk)  
University of Greenwich, London-Greenwich  
→ [www.gre.ac.uk](http://www.gre.ac.uk)  
University of Lincoln, Lincoln  
→ [www.lincoln.ac.uk](http://www.lincoln.ac.uk)  
University of Plymouth, Plymouth  
→ [www.plymouth.ac.uk](http://www.plymouth.ac.uk)  
York St John University, York  
→ [www.yorks.ac.uk](http://www.yorks.ac.uk)

⑥ **Finnland**   
Jyväskylä University of Applied Sciences, Jyväskylä  
→ [www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)  
Tampere University of Applied Sciences, Tampere  
→ [www.tamk.fi](http://www.tamk.fi)  
University of Applied Sciences Haaga-Helia, Porvoo  
→ [www.haaga-helia.fi](http://www.haaga-helia.fi)





**7** Frankreich 

École Supérieure de Commerce de La Rochelle,  
La Rochelle  
→ [www.esc-larochelle.fr](http://www.esc-larochelle.fr)  
Université Clermont Auvergne, Clermont-Ferrand  
→ [www.clermont-universite.fr](http://www.clermont-universite.fr)  
Université d'Angers, Angers  
→ [www.univ-angers.fr](http://www.univ-angers.fr)  
Université Savoie de Mont Blanc, Chambéry  
→ [www.iae.univ-savoie.fr](http://www.iae.univ-savoie.fr)  
Institut Paul Bocuse, Ecully  
→ [www.institutpaulbocuse.com](http://www.institutpaulbocuse.com)  
Y Schools, Troyes  
→ [www.yschools.fr](http://www.yschools.fr)

**8** Hongkong 

Hongkong Polytechnic University, Hongkong  
→ [www.polyu.edu.hk](http://www.polyu.edu.hk)

**9** Irland 

Athlone Institute of Technology, Athlone  
→ [www.ait.ie](http://www.ait.ie)  
Munster Technological University, Cork  
→ [www.cit.ie](http://www.cit.ie)

Letterkenny Institute of Technology,  
Letterkenny  
→ [www.lyit.ie](http://www.lyit.ie)  
Technological University Dublin (TU  
Dublin)  
→ [www.tudublin.ie](http://www.tudublin.ie)

**10** Israel 

Ben-Gurion-University of the Negev,  
Beer-Sheva  
→ [www.in.bgu.ac.il/en](http://www.in.bgu.ac.il/en)

**11** Italien 

Università Degli Studi di Bologna, Bolo-  
gna/Rimini  
→ [www.unibo.it](http://www.unibo.it)

**12** Kanada 

Royal Roads University, Victoria, BC  
→ [www.royalroads.ca](http://www.royalroads.ca)  
Université du Québec à Montréal,  
Montréal  
→ [www.uqam.ca](http://www.uqam.ca)

**13** Kroatien 

University of Zagreb, Zagreb  
→ [www.unizg.hr](http://www.unizg.hr)

**14** Macao 

Macao Institute for Tourism Studies,  
Macao  
→ [www.ift.edu.mo](http://www.ift.edu.mo)  
Macao University of Science and Techno-  
logy, Macao  
→ [www.must.edu.mo/en](http://www.must.edu.mo/en)

**15** Malaysia 

Taylor's University, Subang Jaya  
→ [university.taylors.edu.my](http://university.taylors.edu.my)

**16** Neuseeland 

Otago Polytecnic, Dunedin  
→ [www.op.ac.nz](http://www.op.ac.nz)

**17** Niederlande 

Breda University of Applied Sciences,  
Breda  
→ [www.buas.nl](http://www.buas.nl)  
NHL Stenden University of Applied  
Sciences, Leeuwarden  
→ [www.stenden.com](http://www.stenden.com)

**18** Oman 

German University of Technology Oman,  
Muscat  
→ [www.gutech.edu.om](http://www.gutech.edu.om)

**19** Peru 

Pontificia Universidad de Católica del  
Perú, Lima  
→ [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

**20** Schottland 

Edinburgh Napier University, Edinburgh  
→ [www.napier.ac.uk](http://www.napier.ac.uk)  
University of the Highlands and Islands,  
Inverness/Fort William  
→ [www.uhi.ac.uk](http://www.uhi.ac.uk)

**21** Slowenien 

University of Ljubljana, Ljubljana  
→ [www.uni-lj.si](http://www.uni-lj.si)

**22** Spanien 


Universidad Complutense Madrid/Islas  
Filipinas  
→ [www.ucm.es](http://www.ucm.es)  
Universidad de Alicante, Alicante  
→ [www.ua.es](http://www.ua.es)  
Universidad de Almería, Almería  
→ [www.ual.es](http://www.ual.es)  
Universidad de Cádiz, Campus Jerez,  
Jerez d.l. Frontera  
→ [www.uca.es](http://www.uca.es)  
Universidad de Deusto, Campus Bilbao,  
Bilbao  
→ [www.deusto.es](http://www.deusto.es)  
Universidad de Deusto, Campus  
San Sebastián, San Sebastián  
→ [www.deusto.es](http://www.deusto.es)  
Universidad de La Laguna, Tenerife, La  
Laguna  
→ [www.ull.es](http://www.ull.es)  
Universidad de Las Palmas de  
Gran Canaria, Las Palmas  
→ [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)  
Universidad de les Illes Balears, Palma,  
Mallorca  
→ [www.uib.eu](http://www.uib.eu)  
Universidad de Málaga, Málaga  
→ [www.uma.es](http://www.uma.es)  
Universidad de Murcia, Murcia  
→ [www.um.es](http://www.um.es)  
Universidad de Oviedo, Oviedo  
→ [www.uniovi.es](http://www.uniovi.es)  
Universidad de Zaragoza, Zaragoza  
→ [www.unizar.es](http://www.unizar.es)  
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid  
→ [www.urjc.es](http://www.urjc.es)

**23** Südafrika 

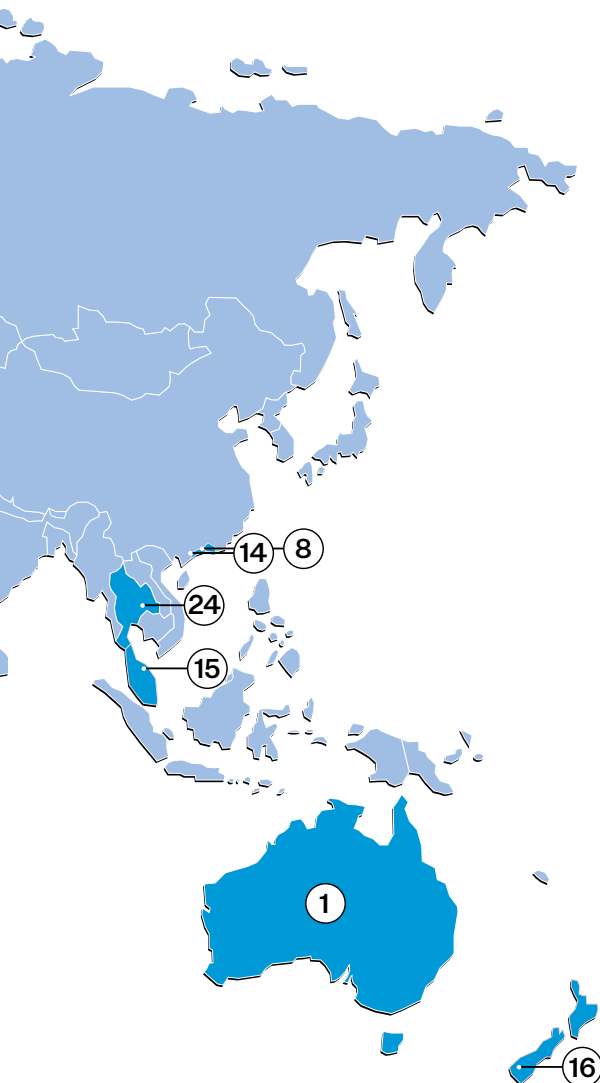
Durban University of Technology,  
Durban  
→ [www.dut.ac.za](http://www.dut.ac.za)

**24** Thailand 

Bangkok University International,  
Bangkok  
→ [www.bu.ac.th](http://www.bu.ac.th)

**25** USA 

California Polytechnic State University,  
San Luis Obispo, Kalifornien  
→ [www.calpoly.edu](http://www.calpoly.edu)



# Wege in die Welt

Studierende an unserer Fakultät sollen sich in der Welt zu Hause fühlen, Menschen und Kulturen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen kennen- und verstehen lernen, die ganze Welt als ihren Arbeitsplatz begreifen.

Cornelia Liem, Christina Regul

Für unsere Studierenden gibt es verschiedene Möglichkeiten Fremdsprachenkenntnisse zu verbessern: durch ein im Studienplan integriertes Sprachmodul, das Erweitern von Sprachkenntnissen im Rahmen der obligatorischen allgemeinwissenschaftlichen Fächer oder durch einen Auslandsaufenthalt – im Praxissemester oder theoretischen Auslandssemester.

Studierende, die aus unterschiedlichen Gründen keinen „Stay Abroad“ realisieren können, erleben die „Internationalisation@home“: Das 5. Semester im Bachelorprogramm wird auf Englisch unterrichtet und in allen Modulen ist die globale und internationale Ausrichtung mit dem „Blick über den Tellerrand und die Erweiterung des Horizonts“ hinaus integriert. Fremdsprachenkenntnisse sind eine wichtige, aber nicht die einzige Grundlage für die eigene Interkulturelle Kompetenz: Es geht dabei auch um das Verständnis anderer Kulturen und Wirtschaftssysteme, welche in den höhe-

ren Semestern in entsprechenden Vorlesungen zur interkulturellen Kompetenz intensiv gelehrt werden. Aber auch das Eintauchen in fremde Welten, das Entdecken anderer Kulturen sowie die Arbeit an konkreten Projekten in anderen Ländern werden an der Fakultät gezielt gefördert. Beispielsweise werden innerhalb von Vorlesungen und Seminaren regelmäßig Exkursionen in andere Länder angeboten. Im Moment sind diese Aktivitäten aufgrund der Coronapandemie und den damit verbundenen Einschränkungen jedoch stark reduziert oder können überhaupt nicht stattfinden.

Regelmäßig findet eine sogenannte Summerschool – ITHAS – International Tourism and Hospitality Academy at Sea – mit Studierenden aus sechs Ländern und internationalen DozentInnen statt. Hierzu wird auf antiken Motorseglern entlang der kroatischen Küste eine „schwimmende Akademie“ eingerichtet. Jedes Jahr steht ITHAS unter einem anderen Schwerpunkt. In diesem Jahr musste das Projekt leider aufgrund der Coronapandemie abgesagt werden.

## Internationale GastprofessorInnen, Teaching Staff Mobility und Staff Training Mobility

Unser internationaler Anspruch zeigt sich aber auch bei Lehrveranstaltungen: In Sprachveranstaltungen lehren überwiegend muttersprachliche DozentInnen und im Bereich der interkultu-

rellen Kompetenz wird in den entsprechenden Fremdsprachen gelehrt. Darüber hinaus bieten in jedem Semester GastprofessorInnen aus verschiedenen Ländern der Welt Vorlesungen und Vorträge auf Englisch oder einer anderen Fremdsprache an und bringen somit internationales Flair an die Fakultät. In diesem Zusammenhang organisiert die Hochschule München das HM-Fellowship-Programm (in der Lehre und in der Forschung mit entsprechenden Gewichtungen in den Tätigkeiten): Internationale GastwissenschaftlerInnen unterrichten an der Hochschule München in ausgewählten Fakultäten. Neu können auch virtuelle Lehre und Kurzaufenthalte durchgeführt werden. Auch für die DozentInnen, ProfessorInnen und MitarbeiterInnen der Fakultät besteht die Möglichkeit, innerhalb der Teaching Staff Mobility bzw. Staff Training Mobility für eine kurze Zeit an einer der Partnerhochschulen Vorlesungen zu halten bzw. in entsprechenden Abteilungen mitzuarbeiten – für die hiesigen ProfessorInnen und MitarbeiterInnen eine gute Gelegenheit, über eine kurze Zeit selbst neue, internationale Erfahrungen zu sammeln.

## „Erasmus+“-Auslandssemester

Erasmus+ ist ein Teil des Lifelong-Learning-Programms, welches Studierenden die Möglichkeit bietet, ein Semester an einer Partnerhochschule im europäischen Ausland zu absolvieren. Den Studierenden an der Fakultät für Tourismus steht ein umfangreiches Angebot an Austauschmöglichkeiten mit derzeit über 40 europäischen Partnerhochschulen zur Verfügung.

## Freemover-Semester

Falls die Studierenden ihre gewünschte Hochschule nicht unter den Partnerhochschulen der Fakultät finden, können sie als sogenannte Freemo-

ver-Studierende ein Semester im Ausland an ihrer Wunschhochschule verbringen. In der Regel bietet sich das 4. oder 5. Semester an, um an einer ausländischen Hochschule zu studieren. Den teilnehmenden Studierenden werden nach erfolgreich bestandenen Prüfungen im Ausland im Vorfeld vereinbarte Module für das Studium an der HM anerkannt. Demnach ist das Auslandssemester kein verlorenes Semester, sondern eine wertvolle Bereicherung. Ehemalige TeilnehmerInnen berichten von einer einmaligen Erfahrung: Nicht nur die Sprachkenntnisse für Studium und Beruf werden verbessert, sondern es bietet sich die Möglichkeit, ein weltweites Netzwerk aufzubauen, eine andere Kultur besser kennenzulernen sowie interkulturelle Kompetenzen zu erwerben.

### Auslandssemester außerhalb Europas (Non-EU)

Viele Studierende kennen Europa bereits durch Urlaube oder anderweitige Auslandsaufenthalte und wollen weitere Erfahrungen außerhalb Europas sammeln. Daher baut die Fakultät ihr Non-EU-Angebot kontinuierlich aus: Momentan bestehen Partnerschaften mit zwei australischen Universitäten (University of the Sunshine Coast und Victoria University), einer neuseeländischen Universität (Otago Polytechnic), einer südafrikanischen Universität (Durban University of Technology) und drei Universitäten in Südamerika (Universidad de La Serena/Chile, Universidad de Cuenca/Ecuador und Pontificia Universidad Católica del Perú/Perú). Zudem stehen auch in Fernost die vietnamesische Universität University of Social Sciences and Humanities VNU Hanoi, die Hongkong Polytechnic University/China, die Macau University of Science and Technology/China, das Macau Institute for Tourism Studies, die German University of Technology in Muscat/Oman, die Bangkok University International sowie seit Sommersemester 2019 die Taylor's University, Kuala Lumpur/Malaysia für ein Auslandssemester zur Verfügung. Nicht fehlen darf natürlich Nordamerika mit der amerikanischen Universität California Polytechnic State University sowie den kanadischen Universitäten Royal Roads University und Université du Québec à Montréal. Auch können die Studierenden von Non-EU-Partnerschaften der Hoch-

schule München profitieren, bei denen hochschulweit Austauschplätze vergeben werden.

### Auslandssemester auch für Masterstudierende möglich

Die Fakultät für Tourismus hat auch für die beiden Masterstudiengänge die Möglichkeit eines Auslandssemesters eingerichtet. Somit können Masterstudierende ihr letztes Semester im Ausland verbringen. Momentan stehen u.a. Universitäten in Finnland, Italien und dem Vereinigten Königreich zur Auswahl.

### Partneruniversitäten der Fakultät für Tourismus

Die Fakultät begrüßt es, dass möglichst alle Studierenden während ihres Studiums zumindest ein Semester im Ausland verbringen. Weltweit bestehen Kooperationsverträge mit über 50 Universitäten. Die abgeschlossenen Verträge beruhen immer auf Gegenseitigkeit (v.a. bei unseren Non-EU-Partnerschaften). Das heißt, für jeden Studierenden, der an eine unserer Partnerhochschulen geht, kann ein Studierender aus dem Ausland nach München kommen – auch so holen wir internationales Flair in unsere Fakultät.

### Praxissemester im Ausland

Natürlich fördern wir auch, dass das praktische Studiensemester im Ausland absolviert wird. Hierzu erhalten die Studierenden Angebote aus unserer Praktikantendatenbank oder akquirieren selbstständig Praktikumsstellen. Die Angebote reichen von namhaften Unternehmen in großen Metropolen bis hin zu weniger bekannten oder kleineren Unternehmen in exotischen Ländern. Die Studierenden nutzen das Praxissemester im Ausland nicht nur für ihre Sprachkenntnisse, sondern auch dafür erste Kontakte für den Start in das spätere internationale Berufsleben zu knüpfen.

### Informationsveranstaltungen zum Auslandssemester an der Fakultät

Die Fakultät für Tourismus unterhält ein eigenes „International Office“, um den Studierenden die optimale Unterstützung bei ihren internationalen Vorhaben bieten zu können. Um möglichst viele Studierende der Fakultät für ein Auslandssemester zu gewinnen, werden jedes Semester

### Kontakt

Alle Interessierten finden ausführliche Informationen unter Internationales auf der Homepage der Fakultät ([www.tourismus.hm.edu](http://www.tourismus.hm.edu)) bzw. direkt im International Office der Fakultät für Tourismus: Cornelia Liem ([cornelia.liem@hm.edu](mailto:cornelia.liem@hm.edu)) und Birgit Dittrich ([birgit.dittrich@hm.edu](mailto:birgit.dittrich@hm.edu)).

regelmäßig Informationsveranstaltungen angeboten, die von der Vorstellung der Partneruniversitäten über Informationen speziell für zukünftige Outgoings bis hin zu Finanzierungsmöglichkeiten reichen. Auch GastprofessorInnen oder BesucherInnen der Partneruniversitäten halten regelmäßig Vorträge über ihre Universitäten im Rahmen dieser Veranstaltungen, die gegenwärtig v.a. virtuell durchgeführt werden.

### Auswirkungen der Coronapandemie

Viele Partnerhochschulen und auch die Hochschule München haben im vergangenen Jahr große Veränderungen und eine rasante Beschleunigung in der Digitalisierung der Lehre erlebt. Ebenso stark verändern sich momentan Studierendenmobilitäten. Viele Studierende mussten das Auslandssemester absagen oder verschieben, wodurch Studienverläufe durcheinandergeraten sind. Dank der neuen Anerkennung auf Einzelmodule kann dies jedoch abgefangen werden. Einige FK-14-Studierende sammeln bereits „virtuelle Auslandserfahrungen“ durch die Teilnahme an einem Online-Semester der Partnerhochschule von München aus, andere sind tatsächlich gereist und erleben den ausländischen Alltag (mit ggf. Einschränkungen) vor Ort und können an kombinierter Präsenz- und Online-Lehre teilnehmen. Das Interesse der Studierenden an einem Auslandsaufenthalt während des Studiums ist erfreulicherweise weiterhin sehr groß. Es ergeben sich also vielfältige Möglichkeiten, internationale Erfahrungen zu sammeln, die durch innovative und vor allem hybride Unterrichtsformen begleitet werden. Dies sehen wir als große Bereicherung und Chance. ■

# Nervenkitzel

## Zwischen Enttäuschung, Hoffnung und prägenden Erfahrungen

Corona stellt die ganze Welt vor neue Herausforderungen. Reisen und internationale Begegnungen über Grenzen hinweg – die Herzens- und Kernaufgabe des International Office – sind auf einmal nicht mehr so selbstverständlich zu realisieren wie zuvor. Internationale GastprofessorInnen mussten die Internationalität virtuell in die Lehre tragen. Unsere Studierenden, die sich kurz vor diesen ungeahnt unruhigen Zeiten auf den Weg ins Ausland gemacht haben, begegneten völlig neuen Herausforderungen. Einige dieser eindrucksvollen, sehr persönlichen Geschichten von den Outgoing-Studierenden Gianni Zola, Lea Bortolus und Benedict Renz sowie der Gastprofessorin Olga Junek lesen Sie hier.

## Freunde fürs Leben in nur 6 Wochen

Gianni Zola

### Der Beginn am 30. Januar 2020 ...

Voll gepackt mit Vorfreude, Erwartungen und Plänen ging es für mich mit dem Flieger von München nach Paris. Am nächsten Tag habe ich meine Reise mit einem Mietwagen nach Troyes fortgesetzt.

### Mein Plan?

Möglichst viele neue Leute kennenlernen, viel lernen und erleben, meine Sprachkenntnisse verbessern, raus aus meiner Komfortzone und jede Woche mindestens eine kurze Reise unternehmen. Die fünf Monate waren schon fast komplett durchgetaktet, bevor ich überhaupt Deutschland verlassen hatte.

Eine Anreise vor den Orientation Days ist sehr zu empfehlen, denn dies bietet eine gute Möglichkeit, alle offenen Fragen zu klären. Zudem bekommt man nochmal alle notwendigen und hilfreichen Infos über den Ablauf. Und obendrein lernt man so am einfachsten neue Leute kennen. Das International Office (IO) der YSCHOOLS bietet einen persönlichen Abhol-service vom Bahnhof und Unterstützung bei der Kommunikation mit dem Vermieter an.

### Bis zum 6. März lief alles nach Plan ...

Die YSCHOOLS ist sehr schön und modern gebaut mit einem großen Foyer. Dort kann

man sich während der regulären Öffnungszeiten mit Freunden und Kommilitonen treffen. Nachmittags fanden oft Veranstaltungen mit Musik- und Essensangeboten statt. Im Campus selbst hatte man u.a. die Möglichkeit, Basketball, Kicker, Billard, Tischtennis und Klavier zu spielen. Das uneigene Fitnessstudio stand den Studenten ebenfalls kostenfrei zur Verfügung.

In den ersten Wochen bin ich viel gereist. Da wir blockweise Vorlesungen und zwischen den Kursen viel freie Zeitslots hatten, nutzte ich die vorlesungsfreien Tage fürs Reisen. Ich konnte mich sehr glücklich schätzen, dass ich wundervolle Mitbewohner hatte, mit denen ich viele wunderschöne Momente verbrachte.

### Nach 6 Wochen schon alles vorbei?

Nach nur fünf Wochen in Troyes rief Frankreich aufgrund der schnellen Ausbreitung des COVID-19-Virus den Notstand aus. Kitas, Schulen, Universitäten – alles wurde geschlossen. So gerne ich auch in Troyes geblieben wäre, beschloss ich doch am 14. März vorerst zu meiner Familie nach Deutschland zu fliegen und von dort die Situation zu beobachten. Sollte sich die Lage verbessern, würde ich wieder zurückkehren und mein Auslandssemester fortsetzen.



Als einziger Passagier im Flieger von München nach Paris.

📷 Gianni Zola



Gemeinsam mit meinen Mitbewohnern habe ich wunderschöne Momente verbracht.

📷 Gianni Zola

Leider verschlechterte sich die Lage kurze Zeit später weiter. Zwei Tage nach meiner Abreise verkündete der Präsident E. Macron „We are at war“. Ab diesem Augenblick war mir klar, dass dieses Kapitel für mich beendet war, jedenfalls physisch.

### Die Abreise

Einige Tage später flog ich wieder nach Paris, diesmal jedoch, um mich von meinen neuen Freunden zu verabschieden, mein Hab und Gut zu packen und meine neue Heimat Troyes endgültig zu verlassen. Im Zuge dessen kam es zu einem Highlight, das ich vermutlich für sehr lange Zeit nicht vergessen werde. An Board des Fluges LH2234 von MUC nach CDG, im Airbus A320 saßen exakt 6 PAX. Der Pilot + Co-Pilot, 3 Flugbegleiter und ich als einziger Passagier.

Ein Tag später war es so weit: It was time to say goodbye. Diesmal mit einer überfüllten Maschine flog ich wieder zurück nach München. Trotz der schwierigen Situation, in der wir uns zu dieser Zeit befanden, setzte ich einige Kurse fort und legte sie auch erfolgreich ab. Die Online-Vorlesungen bzw. -Klausuren waren nicht schwieriger oder aufwändiger als die Präsenzvorlesungen. Es war vor allem die neue Situation, die das Ganze hat schwieriger werden lassen. Ich stellte fest, dass meine Noten vor Ort in Frankreich besser waren als über die Online-Kurse in Deutschland.

### Was bleibt von dieser Zeit?

Was nimmt man aus dieser Coronazeit mit, wenn das Auslandssemester eigentlich das beste halbe Jahr des Studiums werden sollte? Die Zeit, in der man viele neue Menschen, neue Kulturen, neues Essen und insbesondere die Stadt und das Land, in dem man lebt, kennenlernt und entdeckt. Ich erinnere mich noch, dass mir eine Kommilitonin, die zeitgleich in Dublin war, Folgendes schrieb: #bestsemesterabroad. 🥹

Aber für mich stand fest: Auch wenn aus ursprünglich fünf geplanten Monaten am Ende nur sechs Wochen wurden, so waren es sechs wertvolle Wochen im Jahr 2020. Sechs Wochen, in denen ich alles wieder genauso machen würde. Vor allem, wenn man bedenkt, dass viele meiner Mitstudierenden gar nicht ins Ausland gehen konnten.

Nichtsdestotrotz war ich auch traurig, enttäuscht und sogar wütend. Ich denke, das kann man mir nicht übelnehmen. In einem Auslandsaufenthalt stecken so viel Zeit, Opfer, Planung, Vorfreude und natürlich auch Geld. Das macht es umso schwieriger, dieses Erlebte innerhalb kürzester Zeit einfach aufzugeben und hinter sich zu lassen.

### Persönliches Wachstum kommt nicht immer von unzähligen Unternehmungen!

In meinem Fall merke ich gerade, wie ich mich weiterentwickelt habe. Ich habe gelernt die kleinsten Dinge im Alltag mehr wertzuschätzen und nebenbei auch noch mit wildfremden Menschen außerhalb meiner gewohnten Umgebung einer Krise zu trotzen und eine Art kleine Gemeinschaft zu bilden. Einen Auslandsaufenthalt abubrechen erfordert genauso viel Mut, wie dort zu bleiben! Es macht die Zeit im Ausland nicht weniger wertvoll – auch wenn es vielleicht nur ein paar Wochen waren!

Eine weitere Sache, die ich aus dieser Coronazeit mitgenommen habe: Man kann die Zukunft nicht immer genau planen. Aber ganz egal, was passiert oder welche Geschichten das Leben schreibt, man sollte immer gelassen bleiben.

### Mein Fazit

Unabhängig vom Zielland, ist ein Auslandssemester meiner Meinung nach sehr zu empfehlen. Und wenn man plant, seine französischen Sprachkenntnisse zu erweitern oder gar die Sprache zu lernen, dann ist die YSCHOOLS hierfür die perfekte Adresse. Obwohl es am Ende nur sechs Wochen waren, habe ich genau in dieser Zeit Freunde und Bekannte aus aller Welt getroffen. Das Tolle ist, sie sind immer noch Bestandteil meines Lebens.

Die Ansprechpartner aus dem IO waren stets freundlich und sehr hilfsbereit.

Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich immer wieder Troyes wählen. Es ist nicht die Schönheit der Stadt oder Uni, nicht die Sprache oder Kultur des Ziellandes, es sind die Menschen um mich herum, die meinen kurzen Aufenthalt in Frankreich unvergesslich gemacht haben. Diese Menschen habe ich eben in Troyes kennengelernt. ■

# (Ganz) allein in Ecuador

Lea Bortolus

Während meines Auslandssemesters Anfang des Jahres besuchte ich die Universidad de Cuenca in Ecuador. Leider kann ich nicht viel über Universität oder Land berichten, dafür aber über meine Erfahrungen, wie eine Nation mit der Coronapandemie ca. 10.000 km entfernt von München umging. Aus den folgenden Zeilen sind tiefe Einblicke in meine Erlebnisse und Gefühle in einer Zeit, in der auf der ganzen Welt Unsicherheit herrschte, herauszulesen.

**Von meinen drei Wochen Freiheit in Ecuador**  
Angereist bin ich bereits am 19. Februar 2020 und hatte noch die Gelegenheit, vor Semesterstart zwei Wochen in Ecuador zu reisen. Mit Semesterstart hatte ich genau eine Woche Uni und konnte gerade in jeden Kurs einmal „reinschnuppern“, als die Woche darauf schon die Ausgangssperre verhängt und nur noch online gelehrt wurde. Die Willkommensveranstaltung für die internationalen Studierenden hatte nicht stattgefunden, sodass ich froh war, mich mit meinen Mitbewohnern austauschen zu können. Die Zeit in meiner ersten Uniwoche war zu knapp, um Freundschaften knüpfen zu können.

## Lockdown und Ausgangssperre

Der erste COVID-19-Fall wurde am 28. Februar in Ecuador gemeldet. Nicht einmal einen Monat später, am 18. März, ging das Land in einen kompletten Lockdown über. Sowohl Geschäfte als auch die gesamte Gastronomie und sämtliche Freizeiteinrichtungen mussten schließen und es wurde eine absolute Ausgangssperre in ganz Ecuador von 14 bis 5 Uhr ausgerufen.

Einzig zum Einkaufen oder für Arztbesuche durfte man das Haus verlassen. Auch nicht zum Sporttreiben oder Spaziergehen. Um doch ein bisschen Bewegung an der frischen Luft zu bekommen, artete ein Supermarktbesuch schnell mal in einen 5-km-Spaziergang aus. Überdies wurde sowohl der internationale als auch der nationale Flugverkehr bereits am 17. März eingestellt. Es gab weder Inlandsflüge noch öffentliche Transportmittel, sodass ich keine Möglichkeit mehr hatte, die Stadt zu verlassen.

Zur selben Zeit fuhr auch das Militär in die Stadt ein und an fast jeder Ecke wurden Sicherheitskräfte aufgestellt. Es kam nicht selten vor, dass ich von diesen gefragt wurde, wohin ich denn gerade ginge, und dazu aufgefordert wurde, mich ohne Umwege zum Einkaufen zu begeben.

Im Supermarkt durfte immer nur eine Person pro Haushalt mit Mundschutz, Handschuhen und nach einer Fiebermessung den Laden betreten.



Davor wurde man allerdings noch von einem ghostbustergleichen Angestellten einmal von oben bis unten komplett mit Desinfektionsmittel abgeduscht und die Schuhe durften auch noch ein Bad in diesem nehmen.

Gerade weil so schnell und strikt durchgegriffen wurde, hatte ich anfangs noch die Hoffnung, dass sich die Situation über einen absehbaren Zeitraum verbessern würde. Überdies stimmte mich auch die deutsche Botschaft zuversichtlich, im Land zu bleiben. Machte mir im gleichen Atemzug jedoch klar, dass ich als junge, gesunde Studentin keine Chance auf einen Platz in einem der organisierten Rückholflüge hätte, da mein Studentenvisum für ein halbes Jahr galt, ich eine Bleibe hatte und die Sitzplätze in den Flugzeugen nur für Touristen mit kurzfristigem Aufenthalt, ältere Menschen und Familien vorgesehen seien.

## Die Lage spitzt sich zu

Während immer mehr meiner Mitbewohner (internationale Studenten, Praktikanten und Freiwillige) sukzessive durch ihre Organisationen zurück in ihre Heimat geholt wurden, erhielt ich nur Wartelistenplätze für die Rückholflüge: Die Situation wurde zunehmend stressiger für mich. Meine größte Befürchtung und Sorge, allein in Ecuador zurückgelassen zu werden, wurde schließlich wahr, denn es reisten alle, die ich kannte, ab. In den Online-Vorlesungen fand ich nur spärlich Anschluss.

Seitens der Regierung kam bis dahin auch nie eine Ansage dazu, wie lange die Ausgangssperre noch andauern sollte. Wegen der extrem hohen Dunkelziffer, die unter anderem dadurch entstand, dass es an Tests mangelte, konnte ich mir auch einfach kein realistisches Bild machen, wie es um das Land stand. Weiter erreichte sogar Deutschland die Nachricht, dass in der Hafenstadt Guayaquil die Leichen auf den Straßen lagen, es einen Engpass an Särgen gab und die Toten unter anderem durch die

Mit meinen Mitbewohnern erlebte ich den skurrilsten Umzug meines Lebens.

© Lea Bortolus

Ausgangssperre nicht abgeholt werden konnten. Spätestens jetzt machte sich also auch meine Familie Gedanken um mich und wollte gerne, dass ich nach Hause kam.

Doch nach nur zwei organisierten Rückholflügen der Bundesregierung wurden keine weiteren deutschen Rückholflüge mehr organisiert, obwohl noch unzählige Deutsche auf den Wartelisten standen und zurückwollten. Auch andere europäische Länder organisierten noch Rückholflüge. Die Chance, auf einen von diesen zu gelangen, war, wie sich herausstellte, noch viel aussichtsloser. Das war mit die schlimmste Zeit für mich: Ich war auf einmal allein in einem leeren Haus, in einem fremden Land in Ausgangssperre und realisierte immer mehr, dass ich so schnell nicht nach Hause fliegen könnte. Mein einziger sozialer Kontakt war der Wachmann vor meinem Haus, der darauf aufpasste, dass ich nur zum Einkaufen außer Haus ginge.

Ich musste etwas an meiner Situation ändern, sonst wäre ich wahrscheinlich verrückt geworden. Von meiner ersten Woche in Cuenca hatte ich Kontakt zu einer Yogalehrerin, die mir glücklicherweise noch ein Zimmer in ihrer 4er-WG anbot. So kam es zum skurrilsten Umzug meines Lebens: Meine neuen Mitbewohner holten mich mit einem Fahrrad ab und wir eilten so schnell wir konnten zu meiner neuen Bleibe, aus Angst unterwegs vom Militär angehalten zu werden. Da ich nun nicht mehr allein wohnen musste, ging es mir auch wieder besser. Wir machten täglich gemeinsam Yoga und ich lernte neue überlebenswichtige Dinge, wie zum Beispiel Brotbacken. Das Aufarbeiten der liegegebliebenen Uniarbeiten lenkte mich zusätzlich ab.

### Endlich ein Hoffnungsschimmer in Sicht

Über Umwege erfuhr ich von weiteren Deutschen und Österreichern, darunter Lehrer, die an der Deutschen Schule in Ecuador unterrichteten. Gemeinsam starteten wir eine Aktion, bei der wir der Botschaft eine Sammelliste mit gestrandeten Deutschen schickten, in der Hoffnung, dass dadurch eventuell ein weiterer Rückholflug organisiert werden würde. Doch es passierte – „nada“.

Nach acht erfolglosen Versuchen kam endlich der Hoffnungsschimmer: Über ein Reisebüro, das mit der österreichischen Botschaft zusammenarbeitete, bot sich die Gelegenheit, auf einen der amerikanischen Rückholflüge zu gelangen. Die abenteuerliche Reise dauerte insgesamt vier Tage und kostete auch viermal so viel.

Allein schon der Weg zum Flughafen nach Quito war nervenaufreibend: Mit dem Passierschein, welcher persönlich vom Konsul ausgestellt wurde, kam ich mit dem Botschafts-Taxi zum Glück gut durch die 14 Straßenkontrollen des Militärs, bei denen wir jedes Mal durch eine Desinfektionsdusche fahren mussten. Von Quito flog ich in die USA. Die Deutsche Botschaft war zwar davon überzeugt, dass ich kein ESTA-Visum für die USA zur Weiterreise bekommen würde, doch wider Erwarten funktionierte alles erstaunlich gut, sodass ich am 6. Mai 2020 endlich in Frankfurt landete.

Mein Auslandssemester konnte ich zu Hause über Online-Vorlesungen noch erfolgreich beenden. Ich hatte zwar noch drei Monate Vorlesungen, Präsentationen und Prüfungen, die aufgrund der Zeitverschiebung bis weit nach Mitternacht gingen, doch das war mir lieber, als das Semester aufgeben zu müssen. Also hielt ich regelmäßig nachts um 1 Uhr noch Präsentationen. Mein Spanisch wurde in dieser Zeit wahrscheinlich fast so gut, als wäre ich in Cuenca geblieben.

An dieser Stelle bedanke ich mich recht herzlich beim International Office der Fakultät 14, welches mich über den gesamten Zeitraum sehr gut unterstützt hat und bei denen ich mich jederzeit sehr wertgeschätzt gefühlt habe.

### Was ich aus dieser Zeit mitnehme

Anfangs fiel es mir, ehrlich gesagt, sehr schwer, etwas Positives aus den Erfahrungen meines Auslandssemesters zu ziehen. Es gab durchaus ein paar schöne Momente, vor allem in den drei Wochen vor Uni-Start und Lockdown. Aber die 3 Monate danach waren gerade psychisch unglaublich belastend und überschatteten mein ganzes Auslandssemester. Es hätte sicherlich geholfen, wenn vor Ort noch andere Austauschstudenten gewesen wären. Man hätte sich zusammen arrangieren und gegenseitig Mut machen können. So war ich aber die einzige internationale Studentin und fühlte mich oft entsprechend allein gelassen und hilflos. Meine Familie und meine Freunde zu Hause haben mich sehr unterstützt, doch eine digitale Umarmung ist eben keine echte.

Rückblickend sehe ich nun auch die positiven Einflüsse dieses sehr ungewöhnlichen Auslandssemesters: Beispielsweise scheue ich mich weniger davor, auf fremde Menschen zuzugehen und immer Eigeninitiative zu zeigen.

Die vielen Freiheiten, die wir hier trotz Lockdown haben, genieße ich nun umso mehr. ■



Wir machten täglich gemeinsam Yoga auf der Dachterrasse.

© Lea Bortolus

# Ein Brief aus Málaga

Benedict Renz

„Buenos días,

seit dem 13. September bin ich in einer WG in Málaga und habe mich dank Erasmus vor Ort gut vernetzt.

Mir geht es bisher sehr gut: Die Situation war bis Anfang November recht entspannt, aber mittlerweile gibt es auch in Málaga strengere Regeln. Eine Einreise nach Andalusien ist ohne konkreten Anlass nicht mehr möglich. Zudem sind die Gemeindegrenzen vorerst noch bis nächste Woche gesperrt und man darf nicht ohne triftigen Grund das ‚Municipio‘ verlassen. Nur noch bis 18:00 Uhr kann man Restaurants und Bars besuchen. Zwischen 22:00 und 6:00 besteht eine Ausgangssperre, deren Verstoß mit einem Bußgeld von bis zu 600€ geahndet wird. Das ist vor allem für die spanische Bevölkerung eine starke Einschränkung, denn hier beginnt das Nachtleben erst mit dem Abendessen ab 22:00 Uhr.

Die Vorlesungen finden seit Anfang November und vorerst bis zum 23. November komplett online statt. Davor gab es eine Mischung aus Online- und Präsenzveranstaltungen. Der Arbeitsaufwand ist bis jetzt sehr angenehm ausgeglichen. Aufgrund von COVID-19 gibt es eine kontinuierliche Evaluation, was zum durchgehenden Lernen (auch der Sprache) anregt und den Workload auf mehrere, kurze Tests verlagert. Das ist vor allem bei Vorlesungen in einer fremden Sprache einfacher zu meistern.

Das International Office an der Universität bietet für Incoming Students immer wieder kleinere Aktionen wie Museumsbesuche/Stadtführungen/Flamenco-Tanzstunden (alles kostenlos) an. Leider sind diese Aktivitäten bei den seit kurzem wieder geltenden Einschränkungen nicht mehr möglich. Außerdem bietet das Erasmus Student Network (ESN) jede Woche 3-4 gemeinsame Aktionen an. Im Moment auch alles online. Zusätzlich zu den ‚offiziellen‘ Organisationen für die Austauschstudierenden gibt es noch einen kleinen Reiseveranstalter, der sich speziell auf Reisen mit den Studierenden spezialisiert hat: Málaga South Experience (MSE). Dieser hat versucht, das Reisen noch etwas länger zu ermöglichen.

Zurzeit habe ich mehr Kontakt zu anderen Erasmus-Studenten, da ich diese bereits in den ersten Wochen meines Aufenthaltes, noch vor Beginn des Auslandssemesters, bei Aktionen von ESN und MSE kennengelernt habe. Durch die größtenteils online stattfindenden Vorlesungen ist es leider eher schwierig, viele spanische Bekanntschaften zu machen. Viele der Studierenden an der UMA wohnen bis zu einer Stunde entfernt vom Zentrum, verteilt in anliegenden Dörfern, und kommen bei Online-Vorlesungen gar nicht in die Nähe der Stadt. Ich hoffe, dass sich die Lage bis Ende Dezember wieder entspannt und ich so mehr mit Studierenden aus Andalusien in Kontakt komme. Durch Gruppenarbeiten der Universität habe ich, trotz der seltenen Präsenzveranstaltungen, auch einige Spanier kennengelernt, die stets verständnisvoll, aufmerksam und hilfsbereit sind.

## Mein Fazit

Trotz der momentan wieder strenger werdenden Maßnahmen im Kampf gegen das Coronavirus habe ich, entgegen aller Erwartungen, sehr viele Menschen kennengelernt: sowohl vom Erasmus-Programm als auch Einheimische. Das Reisen ist leider stark eingeschränkt. Es werden normalerweise sogar 5 Tage lange Ausflüge nach Marokko, Ibiza, Lissabon, in die Sahara und zu den ‚Fallas de Valencia‘ angeboten. Das ist zurzeit aber leider alles undenkbar. Vor allem als Tourismus-Student hätte ich natürlich gerne das pulsierende Málaga gesehen: das Nachtleben, die Menschen auf der Straße, die vollen Terrassen und das in ganz Andalusien bekannte Lichtspiel zu Weihnachten mit einer Rede von Antonio Banderas in der Haupteinkaufsstraße im Zentrum. Trotz alledem ist es eine interessante Erfahrung, die Stadt frei von Touristen zu sehen; so etwas wird es sicher nicht so schnell wieder geben. Für mich sind das nur Gründe, erneut nach Málaga zu reisen.



Ein „fast normaler“ Ausflug der Austauschstudierenden nach Nerja, zum Balcón de Europa. © Benedict Renz



Am berühmten Plaza de España in Sevilla.

© Benedict Renz

Mit der Wahl der Vorlesungen bin ich zufrieden. Durch drei vorgezogene Vorlesungen im Sommersemester habe ich genügend Zeit, die Stadt und die Sehenswürdigkeiten in und um Málaga zu genießen. Bisher war ich in Sevilla, Córdoba, Baden am Playa de Bolonia, Wandern auf dem Caminito del Rey, beim Kayaking in Nerja und natürlich in vielen Museen in Málaga selbst. Ein Ausflug nach Granada und eine Wanderung im El Torcal mussten wegen Covid abgesagt werden.

Alles in allem ist es eine Erfahrung, die ich mir nicht hätte entgehen lassen wollen und die sich trotz der Pandemie lohnt.

Viele Grüße aus dem warmen Spanien mit aktuell (16. November) 27°C!“



# Good morning Munich!

Olga Junek

It felt strange saying this at the start of my lectures with my tourism students from March until June 2020. Why? Because I was at the end of my day in Australia and my students were just beginning to start theirs. The connection of 15,000 kilometres was across Zoom, not across a classroom of 30 students but in front of our computer screens. It didn't take us too long to get used to this as we did too many other things that happened in this strange time of the Covid-19 virus and all its repercussions. Some of these were challenging, some were funny, and some were just different. But what remains with me as a strong memory of that first semester in the time of Covid is the sense of bonding and mutual hard work that was put in to make sure the semester was a success.

## Learning new things

We, the students and I, did make it a success or so they told me anyway. They tried harder to interact with me and each other, I tried harder to find some fun activities to break the sometimes-difficult periods of early mornings and lots of content to get through. We all learned new vocabulary or rather new use of words – you are on mute, can you see my shared screen, I can't hear you, can you put your camera on please, and so on and so forth. We learnt about each other's pets when they chose to frequent our shared spaces, we learnt about other people in the house and sometimes we saw bits of student personalities emerge through their surroundings. I made sure my study showed some semblance of tidiness and pleasant background, not just filled with books.

## Interacting in a different way

But more importantly we learnt what it is to interact in a different, more challenging space and often we had the feeling we were actually closer even though we were on a screen rather than in a classroom. Because students did not have to travel to class, they spent more time getting ready for class and being active. The work that they produced as research papers and presentations were of a high standard, perhaps because of fewer distractions. Breakout rooms and small discussions were a welcome break from the whole class lecture and replicated what happens in class, albeit virtually. Being digitally competent was a big advantage for this generation of students and they managed multiple tasks on the screen without any difficulties. Maybe we felt closer than in a classroom because the semester started in such an unprecedented, unplanned way as we ventured into uncharted waters and this gave us a feeling of being in this difficult time and place together.

## Keeping each other positive

Of course, there were the challenges. We missed the classroom environment and the physical human



We learnt what it is to interact in a different, more challenging space and often we had the feeling we were actually closer even though we were on a screen rather than in a classroom.

© Olga Junek

connection, for students and especially international students, this was a difficult obstacle to climb over. Missing family and friends, not being able to interact and socialise with their peers was difficult, to say the least. We tried to keep each other positive and talked about our respective countries' situations and tried to make light of the challenges we all faced. Having been in Munich for a number of semesters, I was glad to hear towards the end of the semester that students were allowed to visit beer gardens once the restrictions lifted, and I could imagine myself there with them and my MUAS colleagues, enjoying a beer or two and the special ambience of a Munich Biergarten. For my part, I cheered them up with pictures of koalas, kangaroos, quokkas, and other unique Australian animals and even named groups after these animals. Somewhat childish, I know but it added a necessary bit of fun and laughter to our sessions. The rainbow lorikeets in my garden provided sometimes pleasant songs but often a screeching noise that led the students to wonder what was going on in Melbourne.

## Crossing borders

So, what did I and the students learn from this? I learnt that it is possible to have a good virtual learning experience if both sides put effort into it and realise that complaining does not bring much relief to a situation such as Covid-19. Lectures, presentations, and written papers can be just as valuable and just as pedagogically and academically sound as if presented in the 'real world'. Borders can be crossed with more kindness and concern for each other and resilience is a strong character trait that will no doubt serve us all well in the future. ■



## „Wirt werden und Wirt bleiben“

Beim Master Forum Tourismus der Fakultät für Tourismus in München diskutierten Branchenexperten das brandaktuelle Thema „Wirt werden und Wirt bleiben“. Darunter Food-Experte Pierre Nierhaus und Konstantin Irnsperger, Geschäftsführer des Münchner Haus im Tal.



Ciao Bella Lizenz GmbH

📷 Benjamin Olszewski

Miriam Majewski, Laura Schmidt,  
Carolina Werner

Aufgrund der aktuellen Situation fand die Veranstaltung erstmalig nicht wie gewohnt im Fakultätsgebäude der Schachenmeierstraße in München, sondern ausschließlich online statt. Trotz dieses neuen, rein virtuellen Formats gelang es den Akteuren aber laut den Verantwortlichen, eine „spannende, impulsreiche und kurzweilige Diskussionsrunde zu gestalten“.

Geplant wurde die Veranstaltung von den Studierenden des Masterstudiengangs Hospitality Management. Die Professoren der Fakultät für Tourismus und gleichzeitig Mentoren des Master Forums, Burkhard von Freyberg und Axel Gruner, hießen die Redner und virtuellen Gäste herzlich willkommen. Referentenvorträge hielten Food-Experte Pierre Nierhaus (Geschäftsführer Pierre Nierhaus Consulting), Klaus Schmadalla (Geschäftsführer H23 Boardinghouse und Tammys Café), Hannibal DuMont Schütte (Geschäftsführer Stayery) und Konstantin Irnsperger (Geschäftsführer Haus im Tal).

#### „Krise als Chance“

Gastronomieberater und Buchautor Pierre Nierhaus faszinierte die Teilnehmer des Master Forums mit einem motivierenden Vortrag über die neuen Chancen, die aus der aktuellen Krise entstehen und von Gastronomen ergriffen werden müssen, denn trotz Schattenseiten – so lehrt es die Vergangenheit – wird die Wirtschaft wieder stärker aus der Krise hervorgehen. Er stellte zudem spannende Megatrends vor, aus welchen sich Konzepte entwickeln lassen. „Denn wer schnell gute Ideen hat, der kommt auch schnell weiter.“

#### „Wir punkten mit Qualität“

Klaus Schmadalla, Geschäftsführer von H23 Boardinghouse und Tammys Café, gab den Teilnehmern des Master Forums einen Einblick in sein erst kürzlich eröffnetes Hotelkonzept. Mit dem zentralen Standort im Herzen von Stuttgart richtet Klaus Schmadalla sich an eine bestimmte Zielgruppe – nicht den „normalen

Touristen“. Hochwertig ausgestattete Zimmer mit einem hohen Qualitätsstandard – besonders in Bezug auf die Größe, das Schlafen und den Duschbereich – führten bei Klaus Schmadalla laut eigener Aussage zu einer Vollbelegung des Hotels und einer erfolgreichen Etablierung am Markt.

#### „Problem solver? Company builder“

Geschäftsführer Hannibal DuMont Schütte zeigte den Teilnehmern des diesjährigen Master Forums, inwiefern er, zusammen mit seinem Geschäftspartner Dr. Robert Grüschow, aus diversen selbsterlebten Problemen der Hotelbranche das Serviced Apartment Konzept Stayery auf die Beine gestellt hat. Die Unternehmer kombinieren Aspekte einer volldigitalisierten Customer Journey, den Komfort einer Designer-Wohnung und den Service eines Boutiquehotels basierend auf wirtschaftlich bedeutsamen Parametern – somit schaffen sie ein erfolgreiches Hospitality-Konzept. Mit dem Slogan „One Team, One Dream“ betonte Hannibal DuMont Schütte, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor der Unternehmensphilosophie ist.

#### „Erlebnisse sind der Schlüssel“

Konstantin Irnsperger, Geschäftsführer des Haus im Tal und von diversen weiteren Gastronomiekonzepten innerhalb Münchens, verriet den Teilnehmern des Master Forums seinen Schlüssel zum Erfolg: Erlebnisse. „Man muss den Gästen unerwartete Erlebnisse bieten, damit sie ein Abenteuer erfahren, welches im Kopf bleibt.“ Durch diese Verankerung bei den Gästen kommt sein stärkstes Werkzeug zum Tragen: Mundpropaganda. Mundpropaganda steigert die Bekanntheit und Neukundengewinnung. Mit dem Ziel vor Augen, ein Hotel zu entwickeln, welches sich von der Standardhotellerie unterscheidet, eröffnete er im November vergangenen Jahres das Haus im Tal in der Münchner Innenstadt. Es soll die Atmosphäre eines Hostels in Melbourne mit dem Komfort eines Pariser Boutiquehotels verbinden. ■

# Krisenmanagement im Tourismus – Perspektiven und Chancen

Neben der aktuellen Coronapandemie, die die Tourismusindustrie nach wie vor schwer belastet, wurden in dieser zweiten Online-Veranstaltung des Master Forums Tourismus auch andere Krisen wie Naturkatastrophen oder Terroranschläge und deren Einfluss auf den Tourismus beleuchtet.

Michaela Gallenberger, Anja Jung, Susanne Prommenschenkel

Nach der Begrüßung durch den Dekan der Fakultät, Prof. Dr. Felix Kolbeck, stellten die fünf BranchenexpertInnen für Krisenmanagement und -kommunikation zunächst ihre jeweiligen Unternehmen sowie ihre Tätigkeiten kurz vor. Zu Gast waren: Markus Schlichenmaier (Wilde & Partner Communications GmbH), Florian Loth (Flughafen München GmbH), Christin Khardani (FTI Touristik GmbH), Dr. Frano Ilic (Studiosus Reisen München GmbH) und Mirko Jacobowski (A3M GmbH). Im Anschluss folgte eine spannende Podiumsdiskussion, geleitet von den beiden Moderatorinnen Lisa Steinbacher und Franziska Kaufmann. Während der Veranstaltung hatten die TeilnehmerInnen außerdem die Gelegenheit, Fragen in den Chat zu stellen, die Tobias Kaiser an die ExpertInnen weiterleitete.

**Praxisnahe Konzepte zur Krisenbewältigung**  
Markus Schlichenmaier, Leiter der Risiko- und Krisenkommunikation von Wilde & Partner Communi-

cations GmbH, gab den TeilnehmerInnen des Master Forums einen aufschlussreichen Rückblick über die letzten zehn Monate mit Corona. Dabei stellte er neue Konzepte, wie das Whitepaper der Krisenkommunikation oder den Krisenservice, vor. Der Krisenservice beispielsweise beinhaltet eine 24/7-Rufbereitschaft, ein Krisenhandbuch, Medientraining und Social Media Monitoring. Kunden erhalten so individuelle Lösungen zur Bewältigung der Krise. Über 80 % der Kunden, welche bereits mit Wilde & Partner zusammenarbeiten, stammen aus der Tourismusbranche und die verzeichneten Kundenverluste halten sich im niedrigen einstelligen Bereich. Das Unternehmen hat es also geschafft, auch während der Coronapandemie erfolgreich zu sein, und plant bereits die Reisetrends 2021 sowie das Ende der Kurzarbeit.

**Krisen bewältigen, antizipieren und reflektieren**

Florian Loth, Leiter des Krisenmanagements und der Gefahrenvorsorge des Münchner Flughafens, gab einen Einblick in die derzeitige Situation des Münchner Flughafens im sogenannten „Coronamodus“.



© PantherMedia/wirOman

# Ankommen & Wohlfühlen.



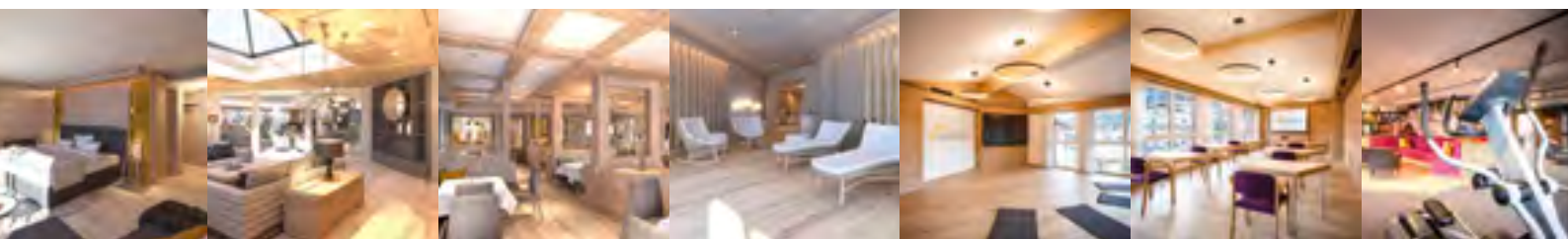
Ein familiär geführtes Wellnesshotel inmitten der Kitzbüheler Alpen!

## WILLKOMMEN IM LANDHOTEL SCHERMER

Das familiär geführte 4-Sterne Superior Hotel in Westendorf liegt auf einem ruhigen Sonnenplateau inmitten der Kitzbüheler Alpen. Im Sommer ein Rad- und Wanderparadies, im Winter Skifahren bis zur Haustür von der Skiwelt Wilder Kaiser-Brixental und Kitzbühel. Freuen Sie sich auf Geselligkeit und einen Wohlfühl Urlaub unter Freunden.



ANGEBOTE FINDEN SIE UNTER  
[WWW.SCHERMER.AT](http://WWW.SCHERMER.AT)



LANDHOTEL SCHERMER GMBH & CO KG  
Dorfstrasse 106 | 6363 Westendorf - Tirol | Österreich | +43(5334)6268  
[welcome@schermer.at](mailto:welcome@schermer.at) | [www.schermer.at](http://www.schermer.at)

# MASTER FORUM: Tourism matters!

Dabei erläuterte er die geforderten Maßnahmen, die das Krisenmanagement am Flughafen München umsetzen musste, und wie sich die Auswirkungen der Pandemie in den derzeitigen Passagierzahlen widerspiegeln. Das Krisenmanagement des Münchner Flughafens beschäftigt sich permanent mit einem großen Spektrum an Krisenszenarien. Dabei ist nicht nur die Bewältigung der Krise entscheidend, sondern auch deren Prävention und Reflektion. Die Auswirkungen der Coronapandemie führen zu einem erheblichen Einbruch des Passagierverkehrs. Doch trotz der gegenwärtig dramatischen Lage des Flughafen Münchens ist Florian Loth zuversichtlich, dass weitere Maßnahmen in Kombination mit einem möglichen Impfstoff den Tourismus wieder ankurbeln könnten.

## Kundenbetreuung an oberster Stelle

Die Managerin des Krisenmanagements der FTI Touristik GmbH und Alumna der Fakultät für Tourismus, Christin Khardani, reflektierte die Maßnahmen des Unternehmens zur Bewältigung der Krise. Die FTI Group definiert eine Krise als ein schwerwiegendes Ereignis, das nicht vorhersehbar ist und Kunden und Mitarbeiter direkt betrifft. Die Aufgaben des Krisenmanagements des deutschen Reisekonzerns liegen in der Bewältigung, Antizipation und Prävention der Krise. Die Kundenbetreuung steht dabei für den Konzern an oberster Stelle. Die Coronapandemie stellte für die FTI Group eine große Herausforderung dar, da unter dem Schirm der Coronapandemie viele weitere Krisen entstanden. Das Krisenmanagement der FTI Group steht seit Beginn der Pandemie in der permanenten Krisenbewältigung. Durch die erfolgreiche Kundenbetreuung gelang es dem Konzern unter anderem, eine erfolgreiche Repatriierung seiner Kunden zu realisieren.

## Gut gerüstet für die Zeit nach der Krise

Dr. Frano Ilic, Leiter der PR-Abteilung und Pressesprecher von Studiosus, warf einen Blick zurück in die Vergangenheit und sprach über die Historie des Familienunternehmens. Im März 2020 startete das Unternehmen, welches seit 1954 besteht, aufgrund der Coronapandemie in eine „heiße Phase“: Viele Reisen mussten abgesagt, über 50.000 Gästen der Reisepreis zurückerstattet und Kurzarbeit angemeldet werden. Nichtsdestotrotz ist das Unternehmen davon überzeugt, die Krise durch die hohe Anzahl an Stammkunden und ausreichende Rücklagen zu überwinden. Außerdem hat Studiosus ein Hygienekonzept entwickelt, wodurch Kunden vor einer Coronainfektion geschützt werden sollen. Neben dem Hygienekonzept setzt sich das Unternehmen auch stark für Klimaschutz und nachhaltiges Reisen ein. Die Krise wird das Traditionsunternehmen im nächsten Jahr noch nicht bewältigt haben, aber Dr. Frano Ilic blickt zuversichtlich in die Zukunft.

## Agiler und dynamischer

Mit ihren Frühwarn-, Informations- und Kommunikationssystemen bietet A3M GmbH Sicherheit auf Reisen. Zu den Kunden gehören beispielsweise

Firmen wie AIDA, TUI oder DER Touristik. Das Unternehmen beobachtet das Weltgeschehen und bewertet die Informationen, welche anschließend an die Kunden übermittelt werden. Auch für Mirko Jacobowski, Director of Business Development bei A3M, dreht sich seit der weltweiten Reisewarnung des Auswärtigen Amtes vom 17. März 2020 alles um Corona. A3M änderte daraufhin teilweise sein Geschäftsmodell: Es entstand eine Datenbank für die Rückholung von Urlaubsreisenden, damit die Planung für die Flüge und Evakuierungen aufgenommen werden konnte. Das Unternehmen stellt so strukturierte Daten zur Verfügung. Trotz der erschwerten Bedingungen durch das Arbeiten aus dem Homeoffice sieht Jacobowski der Zukunft positiv entgegen: Durch das schnellere Agieren und das Anpassen an neue Maßgaben, u.a. des Robert Koch-Instituts, sei A3M gewachsen sowie agiler und dynamischer geworden.

## Jede Krise bietet eine Chance auf etwas Neues

Die ReferentInnen sind sich einig, dass es ein unglaubliches Spektrum an Krisen gibt und die Krisenprävention unabdingbar für ein erfolgreiches Krisenmanagement ist. Die Vorbereitung auf die Krise, die interne Kommunikation der Mitarbeiter und die Vernetzung mit anderen Partnern oder FachexpertInnen stehen dabei im Fokus. Durch jede Krise wird auch ein Wandel hervorgerufen, wodurch neue Chancen auch für Tourismusunternehmen entstehen. Ungeachtet dessen dürfen die Kleinbetriebe nicht in Vergessenheit geraten, welche oft kaum Rücklagen besitzen. Ob die Coronapandemie darüber hinaus einen nachhaltigen Wandel einleiten wird, bleibt umstritten. Zweifelsohne wird sich die Art und Weise des Reisens verändern und der Tourismus in neuen und bekannten Formen zurückkehren. ■

## Ausblick: Tourism matters! 2021

Wir freuen uns, Sie auch zu unseren kommenden Veranstaltungen herzlich zu begrüßen. 2021 gehen wir wieder mit topaktuellen, spannenden Themen an den Start. Informationen finden Sie demnächst auf unserer Webseite unter [www.masterforumtourismus.de](http://www.masterforumtourismus.de)

### Donnerstag, 20. Mai 2021

Overcrowding vs. Lebensraum? Mögliche Wege aus dem Interessenskonflikt

### Donnerstag, 17. Juni 2021

Krise als Chance. Impulse für die Hospitality-Industrie – Hoteliers, Gastronomen & Zulieferer als Innovatoren

### Donnerstag, 11. November 2021

Future of Tourism – (So) reisen wir in Zukunft?!

### Donnerstag, 09. Dezember 2021

Future with or without Leadership – Chancen für Hotellerie und Gastronomie



# RIEDLBERG WELLNESS-GUTSCHEIN

Online bestellen und zuhause gleich ausdrucken:

[www.gurado.de/riedlberg](http://www.gurado.de/riedlberg)



## Der Bayerische Wald zum Träumen



### 2 TAGE AUSZEIT So-Fr. p. P. ab 283 €

gültig bis 23.12.2021

- 2 Übernachtungen inkl. 3/4-Pension
- Nutzung der Wellnessanlage auf 5000 qm
- Teilnahme an unserem Wochenprogramm wie z.B. Wassergymnastik, Rückenschule, Muskelentspannung, Qi-Gong u.v.m.
- 1x Beinmassage
- 1x Hydrojetmassage oder
- 1 Magnetfeldtherapie

(Fr-So p. P. ab 305 €)

### SCHNUPPER-WELLNESS p. P. ab 443 €

gültig bis 23.12.2021

- 3 Übernachtungen inkl. 3/4-Pension
- Nutzung der Wellnessanlage auf 5000 qm
- Teilnahme an unserem Wochenprogramm wie z.B. Wassergymnastik, Rückenschule, Muskelentspannung, Qi-Gong u.v.m.
- 1x Stein-Rückenmassage
- 1x Kopfmassage
- 1x Hydrojetmassage oder
- 1 Magnetfeldtherapie

### BERG-TAGE p. P. ab 778 €

gültig bis 23.12.2021

- 5 Übernachtungen inkl. 3/4-Pension
- Nutzung der Wellnessanlage auf 5000 qm
- 1x Kurzer Beauty Genuss (Gesichtsbehandlung für die Frau) oder 1x Waldläufer (Gesichtsbehandlung für den Mann)
- 1x Klangschale zum Kennenlernen
- 1x Stein Entspannungsmassage
- 1x Ganzkörperheupackung
- 1x Hydrojetmassage oder
- 1 Magnetfeldtherapie



### Tagespreis

inkl. 3/4-Pension p. P.  
ab 121,00 €

Sport- und Ferienhotel Riedlberg oHG, Kerstin Mühlbauer, Florian Mühlbauer  
Riedlberg 1, 94256 Drachselsried, Tel. 09924 / 9426-0, info@riedlberg.de

[www.riedlberg.de](http://www.riedlberg.de)



## Karrieren – Ehemalige im Interview

### Lukas Waldschütz Hotel Restaurant Ochsen



**Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?**

Als Kind der Hotellerie und Gastronomie, aufgewachsen in einem Familienbetrieb am Bodensee, war mir schon vor dem Abitur klar, dass ich später in diesem Berufsfeld tätig sein will. Nach Abitur und Zivildienst habe ich dann verschiedene Möglichkeiten gegeneinander abgewogen: Ausbildung, duales Studium, Hochschulstudium. Letztendlich kam ich zu dem Ergebnis, dass für mich persönlich der Mehrwert bei einem Hochschulstudium am größten ist. Die Hochschule München war aus meiner Sicht in diesem Bereich sehr stark positioniert. Ich bewarb mich also und bekam einen Studienplatz. Im Oktober 2005 begann ich – damals noch am Campus Pasing und im Diplomstudiengang – mein Studium. Die Entscheidung für den Studiengang und die Hochschule München habe ich später nie bereut.

**Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?**

Schon vor dem Beginn des Studiums war mein langfristiges Ziel, später einmal den Familienbetrieb zu übernehmen, klar. Der Weg dorthin war allerdings noch völlig offen. Die beiden Praxissemester während des Studiums, von denen ich eines im

Hotel Vier Jahreszeiten Kempinski München und eines im damaligen Kempinski London absolvierte, waren eine tolle Erfahrung. Die theoretischen Studiensemester haben zusätzlich den notwendigen fachlichen Hintergrund geliefert. Die Kombination aus betriebswirtschaftlichen Grundlagen und branchenspezifischem Fachwissen finde ich immer noch ideal.

**Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?**

Gegen Ende meines Studiums kam ich über Prof. von Freyberg in Kontakt mit dem Themenbereich Hotelberatung, der mich von Beginn an fasziniert hat. Betriebswirtschaftliche Ideen und Lösungen zu erarbeiten, die sich gut mit den operativen Abläufen in der Hotellerie verbinden lassen, fand ich sehr reizvoll. Aus einem Praktikum in der Hotelberatung entwickelten sich eine Werkstudententätigkeit, dann eine Diplomarbeit und schließlich meine erste Festanstellung nach dem Studium.

Nach sechs Jahren in der Hotelberatung bei Zarges von Freyberg Hotel Consulting mit vielen ganz unterschiedlichen, auch internationalen Projekten habe ich 2015 wieder auf die operative Seite gewechselt und den Betrieb meiner Familie übernommen. Hier liegen die Herausforderungen natürlich ganz woanders, viele Blickwinkel sind vom operativen Alltag geprägt. Das Studium und die Erfahrungen aus der Hotelberatung sind für mich dabei eine große Hilfe, gerade bei mittel- und langfristigen strategischen Überlegungen.

**Welche Tipps würden Sie angehenden AbsolventInnen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?**

Jeder muss natürlich seinen eigenen Weg gehen und herausfinden, was individuell zu ihr/ihm passt. Aus meiner Sicht ist es hilfreich, wenn man insgesamt eine Vorstellung davon hat, was man möchte und welche Ziele man langfristig erreichen will. Gleichzeitig muss man offen sein für das, was kommt und sich ergibt. Chancen kann man nur erkennen und wahrnehmen, wenn man nicht stur einem ganz bestimmten Weg zu folgen versucht. Letztendlich ist es vermutlich am wichtigsten, dass man eine Tätigkeit findet, die einem Freude bereitet und für die man sich immer wieder motivieren kann. Praktische Erfahrungen durch Praxissemester, Praktika, Werkstudententätigkeiten u. Ä. helfen aus meiner Sicht enorm. ■



## Raimund Ludwigs

### Investor Relations, Green City AG

**Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?**

Nach dem Abschluss der Ausbildung zum Bankkaufmann war mir klar, dass ich noch studieren wollte. Ein klassisches BWL-Studium war mir jedoch zu naheliegend und daher fiel meine Entscheidung auf Tourismus Management. Die Verbindung zwischen den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, interkulturelle Kompetenzen und natürlich Tourismus hat mich überzeugt. Zudem hat mir der starke Bezug der Hochschule München zur Praxis zugesagt.

**Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?**

Direkt nach dem Bachelorabschluss bekam ich das Angebot, an der Fakultät für Tourismus an einem Forschungsprojekt zur Anpassung von bayerischen Kommunen an den Klimawandel mitzuwirken. Nach den zwei spannenden Jahren in diesem Forschungsprojekt war mir klar, dass ich in einem Unternehmen tätig sein möchte, das einen positiven Einfluss auf unser Klima hat.

**Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?**

Direkt nach dem Forschungsprojekt an der Fakultät für Tourismus ergab sich die Möglichkeit, bei der Green City AG einzusteigen. Das Münchner Unternehmen mit Standorten in Frankreich und Italien beschäftigt sich hauptsächlich mit der Entwicklung erneuerbarer Energieprojekte in den Bereichen Solar-, Wind- und Wasserkraft und finanziert diese Projekte durch die Ausgabe nachhaltiger Investmentprodukte. Dort bin ich jetzt seit gut drei Jahren im Bereich Investor Relations für die Betreuung der AnlegerInnen zuständig und inzwischen stellvertretender Teamleiter. Im Finance-Bereich kümmere ich mich seit gut einem Jahr auch um die digitale Trans-

formation, welche aufgrund der Coronakrise derzeit natürlich verstärkt vorangetrieben wird.

**Welche Tipps würden Sie angehenden AbsolventInnen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?**

Sucht euch einen Job, für den ihr jeden Tag gerne aufsteht – in einem Unternehmen, das zu euch passt. Denn wenn man seine Arbeit gerne macht und einen Sinn dahinter sieht, dann kommt der Erfolg ganz von alleine. ■



ALUMNI



## Weibliches Unternehmertum in Deutschland

Exklusives Interview mit den Jesango-Gründerinnen: Jesango wurde 2019 gegründet und ist eines der wenigen „female-only“ Start-ups in Deutschland (aktuell: 4%). Mit Jesango wollten die Gründerinnen Catja, Sophia und Larissa Verbrauchern den Zugang zu cooler und fairer Mode über eine Online Community & Shop vereinfachen. Statt nur viel und billig, setzen die Gründerinnen und ihr 15-köpfiges Team in der Auswahl ihrer Marken und Produkte auf Kriterien wie faire Bezahlung und gute Arbeitsbedingungen, Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, die Verwendung von nachhaltigen Rohstoffen und Materialien sowie eine ressourcenschonende Produktion. Die drei Frauen haben es sich zur Aufgabe gemacht, ihre Werte Transparenz, Ehrlichkeit und Vertrauen bewusst in ihr Geschäftsmodell mit einzubauen und diese auch zu leben. Jesango steht für nachhaltige Produkte zu erschwinglichen Preisen.

**Schaut doch mal vorbei: [www.jesango.de](http://www.jesango.de)**



© MacroOne/  
kilian vitt

Was hat euch motiviert, ein eigenes Start-up zu gründen?

Catja hatte eigentlich nie vor, selber zu gründen, ist dann aber über ihre Leidenschaft für das Thema Nachhaltigkeit auf die Idee gekommen. Larissa und ich sind sehr modebegeistert und wollten schon immer etwas Eigenes gründen. So haben wir uns gefunden und beschlossen zu gründen.

Was gefällt euch besonders gut am „Gründen“? Man kann sich selbst verwirklichen, seinen eigenen Weg gehen und bei einem Purpose-Start-up wie Jesango verändert man wirklich etwas zum Positiven.

Was waren eure größten Ängste und Bedenken bei dem Gedanken an eine Unternehmensgründung?

Einen sicheren Job zu verlassen und das eigene, ersparte Geld zu investieren. Außerdem haben wir drei bis zu unserer Gründung noch nicht in der Modebranche gearbeitet.

Wer oder was hat euch am meisten bei der Gründung unterstützt?

Das Gründungszentrum der Hochschule München – das SCE – hat uns über 6 Monate mit einem Büro, Beratung und Workshops unterstützt. Außerdem natürlich Freunde, Familie, Mentoren, aber auch geduldige Kunden und Marken. Es ist unglaublich, wie viel Unterstützung man von allen möglichen Seiten bekommt. Fragen lohnt sich immer.

Hattet/habt ihr positive Rollenvorbilder (z.B. Gründerinnen, Mentorinnen, Eltern), die euch auf eurem Weg inspiriert haben?

Viele Menschen prägen einen auf dem Lebensweg, angefangen bei den Eltern, natürlich auch Lehrer, Vorgesetzte und Kolleginnen, da gibt es bei jeder von uns viele starke und inspirierende Persönlichkeiten im Leben. In der Gründerszene haben uns besonders Verena Pausder, Frank Thelen, Delia Fischer und Lea-Sophie Cramer inspiriert, die wir bisher aber leider noch nicht persönlich kennengelernt haben.

Gibt es Fähigkeiten, die einem als GründerIn helfen/besonders wichtig sind?

Definitiv ein positives Mindset und Can-do-Mentalität. Wir ergänzen uns gut. Bei uns im Team ist genau die richtige Mischung zwischen „Los, das

machen wir“ und „Moment, macht das so gerade Sinn?“. Außerdem muss man Menschen durch seinen Spirit für seine Idee begeistern können. Und zumindest eine Person im Team sollte einen Sinn für Zahlen und Profitabilität haben.

Rückblickend: Was waren die größten Fehler, die ihr vor, während und nach der Gründung begangen habt?

Wir haben am Anfang zu lang an unserem schriftlichen Businessplan gesessen. Rückblickend würden wir sagen, dass wir schneller ins Tun hätten kommen müssen. Außerdem sind wir am Anfang durch Wareneinkauf zu viel Risiko eingegangen und haben Kapital gebunden.

Auf was seid ihr besonders stolz bzw. was waren eure größten Erfolge?

Wir haben eigenfinanziert und aus dem eigenen Cashflow heraus bisher einen Umsatz von über 100.000 Euro erreicht. Außerdem haben wir im September 2020 bereits unseren dritten Pop-up-Shop direkt in der Münchner Innenstadt eröffnet und ein tolles, motiviertes Team aufgebaut.

Welchen Rat habt ihr speziell für junge StudentInnen, die mit dem Gedanken spielen ein Unternehmen zu gründen?

Einfach machen, lieber früher als später. Es spricht immer etwas dagegen, aber manchmal muss man ins kalte Wasser springen. Selbst wenn die Idee nicht funktioniert, man lernt so viel und kann somit nur gewinnen. Gründen ist nicht immer einfach, macht aber auch so viel Spaß und bringt unglaublich wertvolle Erfahrungen.

Inwieweit beeinflussen eurer Meinung nach die aktuelle Lage und zukünftige Entwicklungen die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen?

In unsicheren Zeiten macht es vielleicht für viele keinen Sinn, den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Corona birgt aber viele Chancen, die es sonst nicht gäbe – wie freiwerdende Laden- und Büroflächen, die günstiger vermietet werden, günstige Werbeplätze, ein Arbeitgebermarkt und Konsumenten, die gerne bewusst kleine, junge Firmen unterstützen wollen.

Was ist euer großes Ziel als Unternehmerinnen?

Ein nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, Arbeitsplätze zu schaffen, die Modebranche zum Positiven zu verändern, ein Bewusstsein für Fair Fashion zu bewirken und natürlich viele andere Frauen zum Gründen zu inspirieren.

Vielen Dank für eure Zeit und das großartige Interview! ■

Das Interview führten Leonie Bötsch, Studentin an der Fakultät für Tourismus und Teilnehmerin am APE (Academic Program for Entrepreneurship) des SCE, und Franziska Mattner, Programmleitung & Doktorandin zum Thema Female Entrepreneurship (SCE & HM).

### Gründungsgeschichten im Podcast



Wer noch mehr über Jesango und ihre Gründungsgeschichte erfahren möchte, kann sich gerne unseren neuen Podcast – **FIVE** – anhören. Der Podcast erzählt Gründungsgeschichten inspirierender Frauen und soll Mut machen, dass du deinen „eigenen Weg“ gehst. Er geht online zum Start des Sommersemesters 2021, überall dort, wo es Podcasts gibt.

Du begeisterst dich auch für das Thema Unternehmensgründung? Deine Ziele sind, profitabel zu wirtschaften, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen und weitreichende gesellschaftliche und ökologische Ziele zu verfolgen? Dann bist du in der Start-up-Szene genau richtig! Mit diesen strategischen Zielsetzungen identifiziert sich die Hälfte aller deutschen Gründerinnen laut dem Female Founders Monitor (FFM) 2020 (Hirschfeld et al. 2020, S. 26, [www.femalefoundersmonitor.de](http://www.femalefoundersmonitor.de)).

Der FFM wird jährlich vom Bundesverband Deutsche Startups e.V. gemeinsam mit Google for Start-ups erstellt. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Start-up-Forschung mit speziellem Fokus auf Gründerinnen voranzubringen, deren Motive und Herausforderungen zu identifizieren sowie mehr Frauen für das Thema Start-up-Gründung zu begeistern. Aktuell liegt die Zahl der Start-up-Gründerinnen in Deutschland bei 15,7 %. Start-ups sind junge und innovative Unternehmensgründungen, mit hohen Wachstumschancen und der Motivation mit neuen Geschäftsmodellen ganze Branchen zu verändern. Beispiele im Tourismus sind z.B.

Airbnb, Booking oder Ryanair. Die Motivationen für eine Start-up-Gründung sind unterschiedlich: Bei Frauen spielen neben ökonomischen Motiven gesellschaftliche und soziale Themen eine wichtige Rolle. Ein Start-up aufzubauen bietet die Chance auf viel Gestaltungsspielraum, Autonomie und seine Arbeitszeit für ein Thema einzubringen, das den GründerInnen wichtig ist, z.B. grüne Mobilität, Energiewende oder Chancengleichheit. Ein paar gute Beispiele aus dem Münchner Start-up Ökosystem sind u.a. Polarstern Energie, Social Bee, funcoo, etepetete, Recup, ThokkThokk, Nearbees oder Jesango.

## Gründen

Das SCE ist das Gründungszentrum der Hochschule München und bietet dir viele Möglichkeiten während des Studiums deine „entrepreneurial skills“ auf- bzw. auszubauen oder aber auch direkt ein Start-up zu gründen. Hier eine kleine Auswahl an interessanten Programmen:

- Kostenloser 3-wöchiger Online-Kurs mit Zertifikat „Entrepreneurship & Digital Transformation“:  
[www.deepdive.school](http://www.deepdive.school)
- 2-semesteriges Qualifizierungsprogramm mit Industriepartner und ECTS „APE – Academic Program for Entrepreneurship“:  
[www.sce.de/ape/ape-startseite.html](http://www.sce.de/ape/ape-startseite.html)
- Master in Entrepreneurship & Digitaler Transformation: [www.hm.edu/deepdive](http://www.hm.edu/deepdive)
- Offene Gründungsberatung:  
[www.sce.de/gruendungsberatung0.html](http://www.sce.de/gruendungsberatung0.html)

## Literatur

Hirschfeld, A., Mütze, J., Gilde, J. (2019): Female Founders Monitor. Bundesverband Deutsche Startups e.V. [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/ffm/ffm\\_2019/studie\\_ffm\\_2019.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/ffm/ffm_2019/studie_ffm_2019.pdf)

Hirschfeld, A., Gilde, J., Wöss, N. (2020): Female Founders Monitor. Bundesverband Deutsche Startups e.V. <https://femalefoundersmonitor.de/female-founders-monitor-2020/>

## Gründerinnen im Tourismus

Auch im Tourismus finden sich einige Gründerinnen. So etablierte z.B. Claudia Wolf gemeinsam mit Roman Beckord BUCKETRIDE, ein Unternehmen, das geführte Mountainbike Roadtrips inklusive Camper und Guide fernab vom Massentourismus anbietet.  
[www.bucketride.de](http://www.bucketride.de)

Oder die Münchnerin Nelly Kranz, die über Nelly's Network themenspezifische Delegations- und Bildungsreisen nach Israel für Vertreter aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft anbietet. Authentizität, Individualität und Professionalität werden hier großgeschrieben.  
[www.nellysnetwork.com](http://www.nellysnetwork.com)

Auch Anna Hollensteiner und Corinna Windisch bringen mehr Frauenpower in die Gründerszene. Fjordkind-Reisen bietet individuelle Reisen für Familien in die fünf nordischen Länder Island, Norwegen, Dänemark, Schweden und Finnland an, wobei sie hier ihre persönliche und langjährige Leidenschaft für diese Länder einfließen lassen. Hier findet ihr ein Interview der beiden:  
[www.fjordkind-reisen.de](http://www.fjordkind-reisen.de)

50x  
in  
München

# Pack ma's

- ♥ auffallende Promotions
- ♥ mobile Werbeflächen
- ♥ spritzige Messe-Events
- ♥ flotte Firmen-Shuttles
- ♥ spaßige Stadt-Touren

...CO<sub>2</sub>-frei & sympathisch



Kleiner Vorgeschmack gefälltig?  
Videos & Broschüren auf [lederhosen-express.de](http://lederhosen-express.de)

**Lederhosen**  
EXPRESS



**Citytouren**

<http://bit.ly/lederhosen1>



**Anschallen und ab gehts**

<http://bit.ly/lederhosen2>




# Werden Sie zum Mitgestalter!

Sie sind an einer beruflichen Karriere in der Tourismus- oder Hospitality-Branche interessiert und möchten branchenspezifische Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten? Unsere Masterstudiengänge qualifizieren unsere Absolventinnen und Absolventen, Führungsaufgaben in der Tourismus- und Hospitality-Branche zu übernehmen. Anja Bödinger und Johannes Haf werden demnächst ihr Masterstudium an der Fakultät für Tourismus abschließen. Mit ihnen haben wir über den Ablauf des Masterstudiums, berufliche Ziele und Karrierepläne gesprochen.

Liebe Frau Bödinger, was waren damals Ihre Beweggründe, sich für ein Masterstudium in Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus zu entscheiden? Was hat Sie am Curriculum besonders gereizt?

Nach meinem dualen Bachelorstudium mit dem Schwerpunkt Hotel- und Tourismusmanagement habe ich weiterhin in meinem Praxisbetrieb gearbeitet und gemerkt, dass ich einige Hotelthemen gerne noch vertiefen möchte, um in der Zukunft mehr Berufsmöglichkeiten und Aufstiegschancen zu haben. Daher habe ich mich nach einem Masterstudium umgeschaut und bin an der Hochschule München fündig geworden. Vor allem die umfassende Vertiefung in allen Bereichen der Hotellerie und Gastronomie des Hospitality Masters hat mich gereizt.



Die Studienfahrt nach Schottland zur Erkundung der Destination ist Anja Bödinger besonders in Erinnerung geblieben.  Laura Schmidt

Welche Lehrveranstaltung/welches Modul hat Sie rückblickend mit Blick auf Ihre berufliche Karriere weitergebracht? Es war das Gesamtpaket: Die vielen Exkursionen und Gastvorträge haben es mir ermöglicht, interessante Menschen, Orte

und Projekte kennenzulernen. Die theoretischen Lehrveranstaltungen waren mit ihren praxisnahen Beispielen anschaulich und lehrreich. Besonders hervorzuheben sind die finanzwirtschaftlichen Vorlesungen von Herrn Alexander Pesch, in denen ich sehr viel für meinen jetzigen Berufswunsch gelernt habe. Aber auch die Vorlesungen zu Strategie, Gastronomie und Recht haben mir viel Input gegeben.

Schildern Sie uns doch eine Anekdote aus Ihrem Studienalltag als Masterstudentin, an die Sie noch lange zurückdenken werden.

Besonders sind mir die Studienfahrten nach Hamburg und Schottland in Erinnerung geblieben. In einer Gruppe eine Destination zu erkunden und im direkten Austausch mit den Dozenten und Kommilitonen zu stehen, war eine inspirierende Erfahrung. In Schottland haben wir nicht nur zu unserer Fallstudie zum Thema „Biere und Brauereien“ recherchiert, sondern auch die Landschaft und Kultur kennengelernt.

Bald sind Sie frischgebackene Masterabsolventin. Schauen wir also in die Zukunft: Welchen Berufswunsch streben Sie an und inwiefern trägt der baldige Masterabschluss womöglich zur Verwirklichung Ihrer beruflichen Ziele bei? **Meinen Werkstudentenjob in einer Hotelberatung während des Masters habe ich durch einen Gastvortrag gefunden und dort meine Leidenschaft für die Beratung entdeckt. Mein Masterabschluss ermöglicht mir, in diesem Bereich weiterzuarbeiten.** 



© Dmitry Kovalchuk/stock.adobe.com

### Progressiv. Neu. Praxisnah.

Ab dem Wintersemester 2021/22 gehen unsere beiden neuen Masterstudiengänge reformiert an den Start. Aus dem Tourismus Management Master wurde der Master „Strategie und Innovation im Tourismus“. Studierbar sind beide Masterprogramme nun sowohl als Teilzeitmaster in 5 Semestern als auch wie bislang als Vollzeitmaster in 3 Semestern und bieten somit bestmögliche Flexibilität. Es erwartet Sie ein vielseitiges Masterprogramm auf hohem Niveau mit konkretem Praxisbezug und modernen Lehrkonzepten.

*Neugierig geworden?* Nähere Informationen zu Studieninhalten und -ablauf finden Sie auf unserer Webseite unter [www.tourismus.hm.edu](http://www.tourismus.hm.edu)

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!



Lieber Herr Haf, was waren damals Ihre Beweggründe, sich für ein Masterstudium in Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus zu entscheiden? Was hat Sie am Curriculum besonders gereizt?

Es gab grundsätzlich keine Liste an Beweggründen. Es war eher das Interesse an weiterem wissenschaftlichen Know-how. Nach meinem Bachelorstudium in Kempten wollte ich mich noch intensiver mit dem Wirtschaftszweig „Tourismus“ beschäftigen und als Allgäuer mit starker Heimatverbundenheit rückte für mich die Hochschule München in den Vordergrund.

Welche Lehrveranstaltung/welches Modul hat Sie rückblickend mit Blick auf Ihre berufliche Karriere weitergebracht? Rückblickend würde ich mich nicht speziell auf ein Modul oder eine Lehrveranstaltung fokussieren, sondern die Kombination aus Begegnungen, Diskursen und dem Aus-

tausch von Wissen als prägend und unterstützend für meine weitere berufliche, aber auch persönliche Entwicklung sehen. Besonders interessant fand ich die Vorlesungen in Zusammenhang mit den Themen „Mobilität“, „Tourismus“ und „Technologie“, mit denen ich mich noch intensiver in meiner Masterarbeit auseinandersetzen möchte.

Schildern Sie uns doch eine Anekdote aus Ihrem Studienalltag als Masterstudent, an die Sie noch lange zurückdenken werden.

Meine Anekdote ist jetzt nicht wirklich witzig, aber sie zeigt dennoch, wie schön es sein kann, in einer kleinen Gruppe zu studieren. Wenn ich an das Studium in München denke, kommt mir als Erstes unsere letzte Vorlesung vor Weihnachten im vorigen Jahr in den Sinn. Danach haben wir alle mit Punsch und „Laibla“ zusammengesessen und sind besinnlich in die Weihnachtszeit gestartet.

Bald sind Sie frischgebackener Masterabsolvent. Schauen wir also in die Zukunft: Welchen Berufswunsch streben Sie an und inwiefern trägt der baldige Masterabschluss womöglich zur Verwirklichung Ihrer beruflichen Ziele bei? Bei meiner Berufswahl bin ich noch sehr offen. Natürlich hätte ich viele Wünsche. Ich bin auf jeden Fall bereit für Herausforderungen. Gerade mit den noch kommenden Problemen während und nach der COVID-19-Pandemie sehe ich Möglichkeiten, meinen Beitrag in einer Destinationsorganisation, einem Hotel oder in der Forschung zu leisten. ■



# Nachhaltige Hochschultage 2020

## Studierende für mehr Nachhaltigkeit an bayerischen Hochschulen

Nachhaltigkeit geht uns alle an. Die Landes-ASTen-Konferenz Bayern nahm dies zum Anlass und rief gemeinsam mit dem Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern vom 16. bis 20. November 2020 zu den Nachhaltigen Hochschultagen (NHT) Bayern auf.<sup>1</sup>

1 Nachhaltige Hochschultage Bayern 2020 [Website] Erreichbar unter: <https://hochschultage-bayern.de/> [27.01.2021]

Kristina Färber, Janina Lutsch

Mit über 100 Veranstaltungen an 17 Hochschulstandorten waren die Nachhaltigen Hochschultage Bayern 2020 ein voller Erfolg: Die Woche startete mit einer Auftaktveranstaltung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und wurde durch die Abschlussveranstaltung an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf in Kooperation mit der Technischen Universität München beendet, unter der Woche fanden vielfältige lokale Veranstaltungen der Studierendenvertretungen an den Hochschulen in ganz Bayern statt.

### Umfangreiches Programm an der Hochschule München

Auch an der Hochschule München stellte die Studierendenvertretung mit besonderer Unterstützung ihres Referats für Nachhaltige Entwicklung ein vielfältiges Programm auf die Beine. Lehrende waren während dieser Woche eingela-

den, ihre Lehrveranstaltungen an ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsthemen auszurichten. Diese Möglichkeit wurde mit Begeisterung wahrgenommen. Das Programm an der HM war mit Inhalten aus acht Fakultäten gefüllt, wodurch die Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und erlebt werden konnte. Auch das Strascheg Center und externe Organisationen wie Green City e.V. und sneep e.V. brachten sich mit Workshops und interessanten Vorträgen ein. Vor allem der Gastvortrag von Prof. Bridle von der University of Manchester zum Thema „The impact of food on climate change“, welcher im Rahmen der Ringvorlesung HM Lectures for Future stattfand, fand großen Anklang sowohl bei Studierenden als auch bei Lehrenden.

### Podiumsdiskussion

#### „Nachhaltigkeit macht Programm“

Das besondere Highlight der Veranstaltungswoche an der HM war die Podiumsdiskussion, die gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsverband netzwerk n e.V. organisiert wurde. Unter dem Motto „Nachhaltigkeit macht Programm“ sprachen nacheinander zwei verschiedene Panels darüber, wie Nachhaltigkeit in der Lehre an der HM besser gelebt sowie gesamtinstitutionell in allen Bereichen der Hochschule verankert werden kann. Geladen waren vielfältige VertreterInnen aus der Hochschulleitung, Verwaltung, ProfessorInnen- und Studierendenschaft. Die Veranstaltung verdeutlichte, dass die Hightech Agenda Bayern<sup>2</sup> und die bayerische Hochschulreform<sup>3</sup> viele Voraussetzungen und Potentiale bieten, das Thema Nachhaltigkeit an der HM neu zu platzieren. Abschließend wurde betont, dass Nachhaltigkeit insbesondere auch von den Leitungsgremien an der HM verantwortet werden muss, um eine neue Kultur der Nachhaltigkeit tatsächlich etablieren zu können. Ein wichtiges Ziel hierbei ist die Entwicklung einer gesamtinstitutionellen Strategie unter Beteiligung aller Statusgrup-



2 Hightech Agenda Bayern [Website] Erreichbar unter: [www.bayern.de/hightech-agenda-bayern/](http://www.bayern.de/hightech-agenda-bayern/) [27.01.2021]

3 Hochschulreform Bayern [Website] Erreichbar unter: [www.wk.bayern.de/ministerium/hochschule-und-forschung/hochschulreform.html](http://www.wk.bayern.de/ministerium/hochschule-und-forschung/hochschulreform.html) [27.01.2021]



pen, die mit verbindlichen Zielen, wie u.a. die Klimaneutralität der HM, versehen wird.

### Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit den Studierenden?

Auch die parallel durchgeführte Studierendenumfrage zeigte in der Zwischenauswertung, dass den Studierenden das Thema Nachhaltigkeit an Hochschulen in ganz Bayern und auch an der Hochschule München unter den Nägeln brennt. Bisher werden der Umfang und die Tiefe von nachhaltigkeitsorientierten Lehrinhalten an der HM noch als zu gering eingeschätzt. Außerdem sind den Studierenden die Schaffung eines zukunftsorientierten Mobilitätskonzepts, die Umsetzung der Gebäude- und Energieeffizienz, die Verbesserung der Müllentsorgung und die Sensibilisierung aller Hochschulmitglieder für die Thematik besonders wichtig.

### Wie geht es weiter?

Der Erfolg der Nachhaltigen Hochschultage Bayern 2020 ist ein weiterer Schritt auf dem Weg hin zur nachhaltigen Hochschule von morgen und bestärkt die lokalen Studierendenvertretungen sich an ihren Hochschulen weiter für die Sichtbarkeit der Thematik und konkrete Handlungsansätze in den zahlreichen Teilbereichen einzusetzen. Auch in den kommenden Semestern sind wieder Aktionswochen mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit geplant. ■



Mit einem äußerst vielschichtigen Programm präsentierten sich die Nachhaltigen Hochschultage 2020: Nachhaltigkeit konnte so aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet und erlebt werden.

## Referat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)

Das Referat für Nachhaltige Entwicklung der Hochschule München wurde von der Studierendenvertretung ins Leben gerufen. Es hat aktuell 17 Mitglieder und ist Ansprechpartner für Studierende zu allen Anliegen rund um das Thema Nachhaltigkeit.<sup>4</sup>

Das RNE möchte an der HM für Nachhaltigkeit sensibilisieren, inspirieren und motivieren sowie einen Beitrag leisten, dass eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ an der HM Wirklichkeit wird. Es möchte proaktiv

Impulse für positive Entwicklungen geben und Mut machen, selbst eigene Projekte anzustoßen.

**Motivierte Studierende** treiben bei regelmäßigen Treffen in Selbstorganisation verschiedene Ideen voran. Gemeinsam wird an **konkreten Projekten** gearbeitet, wie beispielsweise die Erstellung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzepts für die Hochschule, die Organisation und Durchführung der Nachhaltigen Hochschultage oder die grüne Campusgestaltung.

Wer also Lust hat sich zu engagieren oder Themen anzuregen, das Team des RNE freut sich auf euch! Einmal im Semester findet eine **offene Willkommensrunde** statt.

Bei Fragen oder Anregungen sendet daher gerne eine E-Mail an: **nachhaltig-stuve@hm.edu**

<sup>4</sup> Referat für Nachhaltige Entwicklung [Website] Erreichbar unter: [www.hm.edu/allgemein/hochschule\\_muenchen/nachhaltigkeit\\_1/ordner2\\_1/referat\\_fuer\\_nachhaltige\\_entwicklung.de.html](http://www.hm.edu/allgemein/hochschule_muenchen/nachhaltigkeit_1/ordner2_1/referat_fuer_nachhaltige_entwicklung.de.html) [27.01.2021]

# Film ab im Bayerischen Wald!

Der erste Platz in der Kategorie „Regionale Kulinarik“ geht an ein Studierendenteam der Fakultät für Tourismus.

Markus Pillmayer

Im September 2020 fand der 12. Bayerische Tourismustag „Bayerischer Wald“ in den Stadthallen Deggendorf statt. Neben vielen inspirierenden Vorträgen wurde auch der 1. Filmaward „Bayerischer Wald“ verliehen: Anja Schiller und Valeria Shalaginova, zwei Studentinnen der Fakultät, gingen als Gewinnerinnen hervor.

Der Filmaward wurde erstmals 2019 ausgelobt und beinhaltet vier Kategorien, für die sich Laien und Profis mit einem max. 60-sekündigen Filmbeitrag bewerben konnten. Die Kategorien umfassten: Aktiver Bayerischer Wald, Natur & Nachhaltigkeit, Wellness & Erholung und Regionale Kulinarik. In die Bewertung floss insbesondere die Frage ein, ob der Beitrag zu einem Besuch im Bayerischen Wald animiert. Auch die Kreativität sowie die technische Umsetzung waren Teil der Bewertungskriterien.

Im Rahmen des Fallstudienseminars „Die Macht der Geschichten – Story-

telling als erfolgreiches Instrument im Destinationsmarketing“ unter der Leitung von Prof. Dr. Marion Rauscher und Prof. Dr. Markus Pillmayer erstellten Studierendenteams filmische Beiträge in den 4 genannten Kategorien und reichten diese anschließend ein.

## Wir gratulieren herzlich!

Gewinnerinnen in der Kategorie „Regionale Kulinarik“ sind Anja Schiller und Valeria Shalaginova. Die beiden Studentinnen der Fakultät konnten die Jury mit ihrem selbst erstellten Filmbeitrag vollends überzeugen und gewannen ein Preisgeld in Höhe von 1.000,-€.

Die Jury bestand aus hochrangigen Vertretern des bayerischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst, des Tourismusverbandes Ostbayern e. V., der Technischen Hochschule Deggendorf und der Nationalparkverwaltung Bayerischer Wald. ■



Anja Schiller und Valeria Shalaginova sind Gewinnerinnen in der Kategorie „Regionale Kulinarik“ und konnten die Jury mit ihrem Filmbeitrag überzeugen.

📷 Markus Pillmayer

Anzeige

Tourismus Management  
**Passport**



Jetzt als App für iOS  
und Android verfügbar.

Now available as app  
for iOS and Android.

Search for  
„Tourismus Management Passport“

## PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN IM TOURISMUS GESUCHT!



Die Hochschule München ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Bayern und eine der größten ihrer Art in Deutschland. Wir sehen unsere Herausforderung und Verpflichtung in einer aktiven und innovativen Zukunftsgestaltung von Lehre, Forschung und Weiterbildung. Die ProfessorInnen, Lehrbeauftragte und GastprofessorInnen der Fakultät für Tourismus kommen aus aller Welt und arbeiten in Lehre und angewandter Forschung der Tourismuswirtschaft. Aufgrund der Größe unserer Fakultät können wir die faszinierende Bandbreite der ganzen Tourismuswirtschaft anbieten und nehmen mit akademischem Gewicht an der Gestaltung des regionalen, nationalen und internationalen Tourismus teil. Wir werden in Zukunft deutlich wachsen und neue spannende Themenfelder im Tourismusmanagement besetzen.

### Wenn Sie ...

- über einen hervorragenden akademischen Werdegang und fundiertes Methodenwissen verfügen,
- an verantwortungsvoller Stelle in der Tourismus- oder Dienstleistungsbranche praktische Erfahrungen außerhalb einer Hochschule gesammelt haben,
- Bildung und angewandte Forschung als die zentrale Zukunftsaufgabe unserer Gesellschaft begreifen,
- sich als Professorin oder Professor berufen fühlen

### und wenn Sie deshalb ...

- in der projektorientierten Lehre Ihre Erfahrungen weitergeben wollen,
- unsere Studierenden engagiert in Bachelor und Master begleiten wollen,
- intensiv und innovativ mit vielen jungen Menschen aus aller Welt arbeiten wollen

### und wenn Sie auch ...

- Kontakte zu strategischen internationalen Kooperationen ausbauen sowie
- mit angewandter Tourismusforschung die Branche nachhaltig prägen wollen,

**dann informieren Sie sich regelmäßig über bei uns ausgeschriebene Professuren.**



Blieben Sie am Ball! Änderungen und Präzisierungen der Stellenausschreibungen sind kurzfristig zu erwarten, sodass alle potenziellen InteressentInnen gebeten werden, die konkreten und offiziellen Ausschreibungen in der Presse und auf der Homepage der Hochschule München ([www.hm.edu/allgemein/job\\_karriere/bewerbermanagement/professuren.de.html](http://www.hm.edu/allgemein/job_karriere/bewerbermanagement/professuren.de.html)) zu beachten.

STELLENIN AUSSICHT

# ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus



**Prof. Dr. Felix Kolbeck**

Dekan

Controlling,  
Rechnungswesen,  
Tourismuskonzerne



**Prof. Dr. Marion Rauscher**

Prodekanin

Finanzierung,  
Investition



**Prof. Dr. Michael Reitsam**

Studiendekan,  
Studiengangsleiter  
Bachelor

Betriebliche Steuerlehre,  
Bilanzierung



**Prof. Dr. Charlotte Achilles-Pujol**

Studiendekanin, Studien-  
gangsleiterin Bachelor

Wirtschaftsprivatrecht,  
Internationales Privatrecht,  
Europarecht, Reise- und  
Arbeitsrecht



**Prof. Dr. Antonie Bauer**

Praktikantenbeauftragte

Englisch, Intercultural  
Competence and Business  
Communication



**Prof. Dr. Thomas Bausch**

Marketing,  
Destinationsmanagement,  
Tourismuspolitik  
(zurzeit an der Freien  
Universität Bozen)



**Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter**

Internationalisierungsbe-  
auftragter, Leiter Digital Lab

Marketing und IT im Touris-  
mus, Digital Management &  
Marketing



**Prof. Dr. Torsten Busacker**

Studiengangsleiter  
Tourismus Master

Verkehrsträger-  
management



**Prof. Dr. Celine Chang**

Human Resources  
Management,  
Intercultural Competence



**Prof. Dr. Irmi Eisenbarth**

Gastronomiemanagement,  
Prozess- und Qualitäts-  
management, Existenz-  
gründung



**Prof. Dr. Burkhard von Freyberg**

Alumni, Sponsoring,  
Studiengangsleiter  
Hospitality Master

Hotel Opera-  
tions Management,  
Hotelprojektentwicklung,  
Hospitality Consulting



**Prof. Dr. Robert Goecke**

IT-Beauftragter

IT im Tourismus



**Prof. Dr. Peter Greischel**

Prüfungskommission  
Bachelor

Unternehmensführung,  
Marketing, Organisation,  
Internationales Manage-  
ment



**Prof. Dr. Axel Gruner**

Studienfachberater  
Bachelor

Betriebswirtschaftslehre,  
Hotellerie und Gastro-  
nomie, Hotel Operations  
Management, F & B  
Management



**Prof. Dr. Hanno Haiber**

Verkehrsinfrastruktur und  
Immobilien im Tourismus



**Prof. Dr. Andreas Humpe**

Wirtschaftsmathematik,  
Finanzierung  
und Investition



**Prof. Dr. Norbert Klassen**

Studienfachberater  
Bachelor

Mobilitäts- und Ver-  
kehrsträgermanagement,  
Statistik, Methoden der  
empirischen Wirtschafts-  
und Sozialforschung



**Prof. Dr. Sonja Munz**

Vizepräsidentin für  
Forschung, Hochschule  
München

Tourismusökonomie,  
empirische und ökonomische  
Methoden



**Prof. Dr. Markus Pillmayer**

Destinationsmanagement,  
Entrepreneurship, Touris-  
muspolitik



**Prof. Dr. Lukas Schönberger**

Unternehmensführung  
und aBWL, MICE/B2B  
Tourismus



**Prof. Dr. Tilman Schröder**

Internationalisierungs-  
beauftragter

Intercultural Com-  
petence and Business  
Communication



**Prof. Dr. Anna Scuttari**

Methoden der empirischen  
Sozial- und Tourismus-  
forschung, Nachhaltiger  
Tourismus, Touristische  
Mobilität und Routen-  
management



**Prof. Dr. Sven Sterzenbach**

Prüfungskommission  
Master

Reiseveranstalter-  
management,  
Rechnungswesen



**Prof. Dr. Simon Werther**

Leadership, New Work,  
Kulturwandel und  
Organisationsentwicklung



**Monika Merker**

Lehrkraft für besondere  
Aufgaben

Projektmanagement,  
Informationstechnologie

## Unsere MitarbeiterInnen



**Simone Bartoschek**

Studierendensekretariat



**Birgit Dittrich**

International Office FK14



**Tanja Keim**

Dekanatsreferentin



**Cornelia Liem**

International Office FK14



**Kerstin Mesch**

Fakultätsreferentin



**Eva Söhl**

Dekanatsreferentin



**Sonja Strobl-Viehhauser**

Dekanatssekretariat



**Melanie Sturm**

Studierendensekretariat



**Anja Tripp**

Bereich Prüfung  
und Praktikum



**Roman Wildner**

IT

## Unsere internationalen GastdozentInnen (eine Auswahl)

**Prof. Dr. Alexey Gunya**  
*Russische Akademie der Wissenschaften, Moskau*

**Prof. Ashraf Hassib**  
*Vancouver Island University, Kanada*

**Dr. Olga Junek**  
*Victoria University, Australien*

**Dr. Nick Naumov**  
*University of Northampton, UK*

# Wir werden euch vermissen!



Olga Semakova



Christina Regul

Liebe Christina, Evelyn, Karin und Olga,

vielen Dank für die schöne Zeit und – ob  
virtuell oder persönlich –  
wir bleiben in Verbindung!

Auf ein baldiges Wiedersehen !

Eure Fk14-Mädels



Evelyn Veltmann



Karin Koziol

Anzeige

## Tourismus Management Passport



Tourismus Management Passport  
kostenfrei digital lesen – jetzt App für  
iOS oder Android herunterladen!



Free digital version available as app for iOS and Android.  
Search for "Tourismus Management Passport"

# Lehrbeauftragte an unserer Fakultät (eine Auswahl)

**Carolina Abreu**

*Spanisch*

**Sibu Aminian**

*Personaldienstleistung im Gastgewerbe*

**Julien Attencourt**

*Französisch*

**Jürgen Bluhm**

*Eye tracking*

**Fabian Brunner**

*Controllingprozesse im Fokus*

**Flore Cabaret**

*Französisch*

**Johannes Ditterich**

*Existenzgründung*

**Ralph-Miklas Dobler**

*Kulturtheorie und -geschichte*

**Alexander Dworak**

*Projektmanagement*

**Prof. Dr. Theo Eberhard**

*Wege zu einer Circular Society*

**Michael Epping**

*Investition und Finanzierung*

**Juan Carlos Eugenio**

*Spanisch*

**Bibiana Fa Balaguero**

*Spanisch*

**Prof. Dr. Holger Fink**

*Außenwirtschaft und Umweltökonomie*

**Veronica Freni**

*Qualitative Market Research in Tourism*

**Matthias Firgo**

*Tourismusökonomie*

**Elsa García-Gräfe**

*Spanisch*

**Dieter Gauf**

*Bustouristik*

**Jochen Gnauert**

*Kulturökonomie*

**Abigail Goyzueta**

*Spanisch*

**Susanne Grill**

*Management-Methoden*

**John Grounds**

*Intercultural Skills*

**Dr. Christa Hainz**

*Tourismus- und Kulturökonomie*

**Jens Hassler**

*Vermarktungsstrategien*

**Liam Hogan**

*Intercultural Skills*

**Sebastian Hohenester**

*Wirtschaftsprivat recht*

**Tim Howe**

*Intercultural Skills*

**Dr. Frano Ilic**

*CSR und CSR-Kommunikation  
im Tourismus*

**Christian Jödden**

*Anwendung der empirischen Wirtschafts-  
und Sozialforschung*

**Frank-Ulrich John**

*Touristische Geographie und  
Ferntourismus*

**Peter Joscht**

*Personalmanagement*

**Dr. Peter Kellersch**

*Statistik und Wirtschaftsmathematik*

**Alexandra Kinader**

*Webdesign*

**Dr. Monika Kriner**

*Statistik*

**Michael Kuschel**

*Gesellschaftsrecht*

**Dr. Truc Le**

*International Tourism Marketing*

**Dr. Luz Minera Reyna**

*Spanisch*

**Alexander Möbius**

*Kultur- und Kunstgeschichten*

**Gerald Ott**

*Mobilität als Dienst-Service-Design  
im Mobilitätsmanagement*

**Alexander Pesch**

*Hotelcontrolling*

**Katharina Phebey**

*Hospitality*

**Günter Pichler**

*Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement  
im Tourismus*

**Prof. Dr. María Begoña Prieto Peral**

*Spanisch*

**Heidi Pongratz-Aschauer**

*New Work, agiles Arbeiten und Co-Working*

**Cecilia Prusa**

*Spanisch*

**Thomas Rinecker**

*Wirtschaftsprivat recht*

**Behram Salmassinia**

*Hotelmarketing und Gästekommunikation*

**Stefanie Salwender**

*Gastgewerbliche Unternehmensberatung*

**Silke Schamel**

*Personalmanagement*

**Dr. Oliver Schlick**

*Außenwirtschaft und Umweltökonomie*

**Hans Simon**

*Digitales Marketing in der Praxis*

**Julian Skalla**

*Financial Management II*

**Lutz Stammnitz**

*Business Travel Management*

**Charles Stone**

*Intercultural Skills*

**Axel Student**

*Grundlagen touristischer Planung und  
Produktion*

**Dr. Michael Toedt**

*Hotel Revenue Management*

**Marinella Vannini**

*Italienisch*

**Lisa Weddig**

*Gestärkt aus der Krise – Strategien für  
die Zukunft der Touristik*

**Traude Wendel-Kleiser**

*Französisch*

**Stephanie Zarges-Vogel**

*Applied Strategic Hospitality Management*

**Joachim Zuckarelli**

*Tourismusökonomie*

**Prof. Dr. Karlheinz Zwerenz**

*Statistik*



# f.a.s.t. e.V.

## Die Studierendenvertretung

Die f.a.s.t. e. V. (federation of active students of tourism management) ist die offizielle Studierendenvertretung an der Fakultät für Tourismus. Wir engagieren uns aktiv in zahlreichen Projekten und Initiativen für unsere Studenten und die Fakultät. Wir sehen unsere Aufgaben vor allem in zwei Bereichen: Zum einen vertreten wir im Rahmen unserer Fachschaftsaufgaben die Wünsche und Anliegen der Studierenden gegenüber der Fakultät sowie der Hochschule. Durch das traditionell gute Verhältnis zwischen f.a.s.t. e. V. und unseren ProfessorInnen haben wir beste Voraussetzungen, um eine aktive Mitgestaltung der Studienbedingungen zu ermöglichen.



f.a.s.t. e.V. – federation of active students of tourism management

Telefon: 089 1265-2155  
info@fast-muenchen.org

Zum anderen sehen wir es als unsere Aufgabe, den Studierenden gewisse Dienstleistungen anzubieten. Ein Großteil unseres Teams organisiert kulturelle und universitäre Veranstaltungen und unterstützt studentische Initiativen. Beispielsweise eine Fahrt nach Berlin zur ITB, der weltweit größten Tourismusmesse, eine interne Erstsemesterbegrüßung, bei der ihr all eure offenen Fragen loswerden könnt und wir euch Tipps für den Start mit auf den Weg geben, und natürlich unsere legendären Tourismusparkys. Daneben veranstalten wir Hotelführungen durch namhafte Hotels wie das Westin Grand, das Sofitel und den Bayerischen Hof oder verbringen ein gemeinsames Wochenende in den Bergen ... Wir lassen uns immer wieder etwas für

ermöglichen.



f.a.s.t. e.V.

euch einfallen! Beim Organisieren dieser unterschiedlichen Veranstaltungen lernt ihr nicht nur viel, sondern knüpft auch wertvolle Kontakte für das spätere Berufsleben. Also kommt doch einfach mal vorbei! Wir freuen uns auf euren Besuch in unserem Büro im Keller der Fakultät für Tourismus (S U08) und wünschen euch einen guten Semesterstart. ■

Anzeige

## Tourismus Management Passport



Tourismus Management Passport kostenfrei digital lesen –  
jetzt App für iOS oder Android herunterladen!

Free digital version available as app for iOS and Android.  
Search for "Tourismus Management Passport"



## Sichtvermerke · Visas · Impfungen

# Der Reisepass der Zukunft?

**IMPFSTOFF:**  
Hersteller (bitte ankreuzen):  
 Bekannt. Name: \_\_\_\_\_  
 Unbekannt  
 Eigene Herstellung

**IMPFUNGEN:**  
Letztmalig erhalten am  
1. Dosis: \_\_\_\_\_  
ggf. 2. Dosis: \_\_\_\_\_  
\*\*\*\*\*  
ABC ARRIVAL 123  
10/05/2021



**LANDESSPEZIFISCHE CORONA-WARN-APPS:**  
Dauerhafte Nutzung der Ausreiseland-App mind.  
14 Tage vor Einreise, sofern Aufenthalt dort  $\geq$  14 Tage  
 ja  
 nein  
 weiß nicht

**UNUNTERBROCHENE NUTZUNG IM  
EINREISELAND-APP VOR AUSREISE:**  
 ja  
 nein  
 weiß nicht



Mit der Einreise bestätigen Sie,  
dass die betroffenen Staaten  
diese Daten für „alles Nötige  
im Rahmen der Kontaktverfol-  
gung“ verwenden dürfen.  
 Die Regelungen zu Daten  
und Auswertungszwecken  
unter [www.reisebeschraen-  
kungen.de](http://www.reisebeschraen-<br/>kungen.de) habe ich gelesen,  
verstanden und stimme  
ihnen ausdrücklich zu.



**KÖRPERTEMPERATUR:**  
Zeitpunkt der Einreise: \_\_\_\_\_ °C  
Zeitpunkt der Ausreise: \_\_\_\_\_ °C





REIN IN DIE HOSE, RAUS INS ABENTEUER!



**OBERBAYERN**  
Echt Bayern



**Wasser  
RadlWege  
Oberbayern**



**OBERBAYERN**  
Echt Bayern

[www.oberbayern.de](http://www.oberbayern.de)