

Tourismus Management

# Passport



tourismus.  
hm.edu

## Thema: Innovation

# 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)



# Innovationen

Neue Ideen in die Anwendung in Gesellschaft und Wirtschaft zu bringen, diesem Innovationsverständnis fühlen sich die Hochschulen für angewandte Wissenschaften seit ihrer vor 50 Jahren einsetzenden „Gründungswelle“ verpflichtet.

50|200 Years Applying Science – unter diesem Motto feiert die Hochschule München (HM) im Jahr 2021 sogar einen doppelten Geburtstag!

50 Jahre, da die HM im Jahr 1971 aus sieben Münchner Ingenieurschulen und höheren Fachschulen als Fachhochschule München gegründet wurde. In diese FH ging auch die Städtische Höhere Wirtschaftsfachschule auf, die 1964 einen Ausbildungszweig Tourismus etabliert hatte.

200 Jahre, weil eine der Vorläuferinstitutionen, die Baugewerkschule mit der Feiertagsschule als Vorgängerin, vor 200 Jahren ihren Vorlesungsbetrieb aufgenommen hat.

Ebenfalls 1971 schickte die Fluggesellschaft Condor erstmalig eine Boeing 747 (Jumbo-Jet) mit 355 Touristen an Bord nach Mallorca. Was für eine Innovation! Ein neues Flugzeugmodell mit für damalige Zeiten ungeheuren Ausmaßen, noch mehr touristische Möglichkeiten für noch breitere Bevölkerungsschichten. Im Tourismus kommen viele, vor allem technische Innovationen aus vielen Disziplinen zum Einsatz. Damit liefert der Tourismus oft den Nährboden für Innovationen. Ohne den Freizeit- und Geschäftsreisesektor wäre der Jumbo-Jet und die in ihm genutzten Technologien niemals entwickelt worden.

Und was waren die Konsequenzen der Lockdowns der letzten 18 Monate? Stillstand, Agonie, ein bisschen Online-Kontakterfassung hier, ein wenig Digitalisierungsschub dort. Aber war das innovativ? Die Techniken waren auch schon vor Corona da. Der scheinbaren Innovation folgt nicht selten Resignation, wohl auch weil technische Innovationen allein keinen Gast zufriedener machen.

Wir beginnen den Themenschwerpunkt mit Gedanken zur Frage, wer in Gesellschaften welche Rollen für Fortschritt und Innovationen innehat.

Die strategische Sicht von Unternehmen auf Innovationen stellt **Peter Greischel** in seinem Beitrag vor, illustriert durch Beispiele aus der Tourismusindustrie. Im Anschluss analysieren **Celine Chang** und **Simon Werther** die Preisträgerinnen und Preisträger des Hospitality HR Awards: Wie steht es um Innovationen im HR-Management?

Unser **neuer Masterstudiengang „Strategie und Innovation im Tourismus“** passt perfekt zu Branche und Heftthema und wird von **Torsten Busacker** vorgestellt.

Camping – die Branche wächst und wandelt sich, durch Corona noch schneller als zuvor schon. Dies zeigt **Axel Gruner** in seinem Artikel eindrucksvoll auf.

**Anja Bödinger** beleuchtet Innovationen im Feld der Hotellerie. Wie viel Innovation braucht die Branche, wie viele und welche Innovationen will der Gast? Hierzu gesellt sich das Beispiel des Schani-Hotels in Wien, dessen Inhaber **Benedikt Komarek** und COO **Markus Marth** von **Laura Schmidt** interviewt werden.

Abgerundet werden die Beiträge zu Innovationen in der Hotellerie durch zwei Interviews, die **Burkhard von Freyberg** führte: zum einen mit der Forschungsleiterin des Innovationsnetzwerks FutureHotel, **Vanessa Borkmann**, zum anderen mit dem Senior Vice President von Design Hotels, **Markus Schreyer**.

Schließlich lenken **Kerstin Mesch** und **Eva Söhl** den Blick auf die „Innovationen von unten“, die bereits heute kleinteilig aus der Gesellschaft heraus entstehen und nachhaltige Akzente setzen.

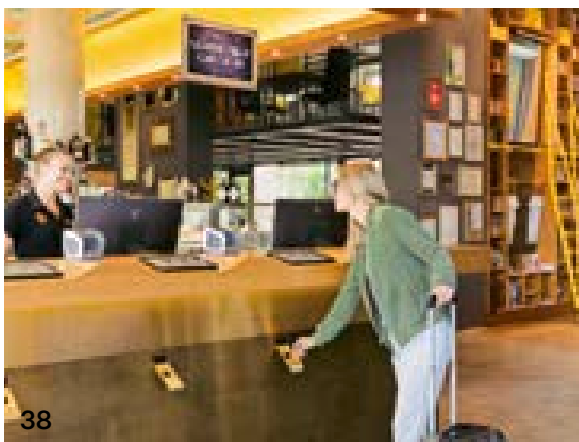
Innovationen – in aller Munde! Wachsen und gedeihen müssen sie aber nicht zuletzt – oder wohl zuerst? – in jedem Einzelnen, auch in unserer bunten Welt des Tourismus. ■■■



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.





## Editorial

3 Felix Kolbeck

## Innovation

6 Innovationen – wer ist zuständig?    
Felix Kolbeck

14 Innovationen im Tourismus erfolgreich gestalten    
Peter Greischel

20 Innovationen im HR-Management    
Celine Chang, Simon Werther

24 Wir bilden Macher aus!  
Interview mit Prof. Dr. Torsten Busacker zum neuen Masterstudiengang  
„Strategie und Innovation im Tourismus“

30 Camping – eine Branche im Umbruch    
Axel Gruner

34 Von der Idee zur Innovation – Beispiele  
aus der Hotellerie  
Anja Bödinger

38 Der innovative Schani: Benedikt Komarek  
und Markus Marth im Gespräch  
Laura Schmidt

42 Wie sieht das Hotel der Zukunft aus?  
Prof. Dr. Vanessa Borkmann, Forschungsleiterin von FutureHotel,  
im Gespräch mit Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

48 Generating sustainable growth  
Interview with Dr. Markus Schreyer, Senior Vice President –  
The Americas & Global Business Innovation at Design Hotels

54 Blickfang: Nachhaltige Innovation  
Kerstin Mesch, Eva Söhl

56 Advertorial Tannheimer Tal

## Forschung

60 Forschungsprojekt: COVID-19 und  
die bayerische Tourismusbranche  
Katrín Eberhardt

62 CO<sub>2</sub>-neutraler Flugverkehr bis 2050?  
Neue Szenarien für die Luftfahrt    
Andreas Humpe, Ralf Kastner, Kerstin Mesch

## Studium

64 Nachhaltiger Tourismus braucht frische Ideen!  
Patrizia Frimmer, Katrin Hörmann, Elisa Hallschmid, Julia Martin,  
Lea Rubenbauer, Charlotte Schweitzer

68 Naturerlebnisse im digitalen Zeitalter  
Lisa-Marie Frank, Markus Pillmayer

72 Crowdfunding – innovative Arbeitsform  
in der Hospitality-Branche?  
Charlotte Achilles-Pujol, Celine Chang, Michaela Gess,  
Francesca Rübesamen, Simon Werther

74 Camping – ein einzigartiges  
Freizeit- und Mobilitätserlebnis  
Elfriede Martin

## International

76 Die beste Zeit meines Lebens!  
Anna Rolin

77 Spontan nach Finnland  
Virginia Hätscher

78 Tourism Education and (post)COVID-19  
Nick Naumov, Markus Pillmayer

**Gäste unserer Fakultät**

- 80 **Overcrowding vs. Lebensraum?**  
Joscha Funke, Vivien Meenenga
- 82 **Krise als Chance**  
Anika Balzer, Kang Hu, Sophie Kienow, Barbara Norz

**Alumni**

- 84 **Karrieren – Ehemalige im Interview**  
Nika Nikitina-Dill, Marlies Limmer

**Die Fakultät**

- 86 **New Work – die neue Realität?**  
Celine Chang, Markus Pillmayer, Simon Werther
- 87 **And the award goes to ...**  
Markus Pillmayer
- 88 **Fakultät für Tourismus zweifach prämiert**  
Amanda Shala
- 90 **ITB 2021 im virtuellen Format**  
Kerstin Mesch
- 91 **Stellen in Aussicht: Professorinnen und Professoren gesucht!**
- 92 **ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus**
- 93 **Unsere internationalen GastdozentInnen**
- 94 **f.a.s.t. e. V.**  
Die Studierendenvertretung
- 95 **Unsere MitarbeiterInnen**
- 96 **Lehrbeauftragte an unserer Fakultät**
- 98 **Sichtvermerk**



72



77



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



87

**Impressum**

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 PantherMedia / Hay Dmitriy,  
rtguest, kebox/adobe.stock.com

Bilder Hochschule München, Pant-  
herMedia/sangidan idan 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 sorg-  
fältig erarbeitet. Für die Inhalte sind  
ausschließlich die Autoren verant-  
wortlich. 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 Ver-  
wendung sind nur mit vorheriger  
Genehmigung des Herausgebers  
gestattet.

# Innovationen – wer ist zuständig?

---

Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie brauchen,  
hätten sie geantwortet, „Bessere Pferde“.

Henry Ford (1863–1947, Erfinder der modernen Fahrzeugfertigung und der Fließbandproduktion)

---



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



Felix Kolbeck

Während der Entstehungszeit dieser Passport-Ausgabe ist der Wahlkampf für die Wahlen zum 20. Deutschen Bundestag im vollen Gange. Eines der vorherrschenden Themen in den Wahlprogrammen der politischen Parteien ist das der Innovationen. Das verwundert nicht weiter in der Abenddämmerung der 16-jährigen Kanzlerschaft von Angela Merkel, ganz unabhängig davon, wie man diese Ära bewertet.

Es lohnt daher, als Intro in unser Hefthema, einen Blick auf den formalen „Innovationsgehalt“ der Wahlprogramme der großen Parteien zu werfen.

Wahlprogramme sind zwar zeitlich nur auf die neue Legislaturperiode hin ausgerichtet, gleichwohl sind sie auch Zusammenfassungen thematischer Diskussionen der Vorjahre und nicht zuletzt auch „Kinder ihrer Zeit“.

Ein zugegebenermaßen einfacher, aber durchaus interessanter Weg ist es, in den Wahlprogrammen lediglich die Häufigkeit der Begriffe „Innovation“, „innovativ“ mit ihren jeweiligen Verbindungen zu zählen. Ferner kann betrachtet werden, welche Veränderungen sich zu den Wahlprogrammen zur Bundestagswahl 2017 ergeben haben (s. Tab. 1).



Der „Innovation Tower“ der Hongkong Polytec University, einer unserer Partnerhochschulen. Ein von Stararchitektin Zaha Hadid 2013 in Stahl und Glas geformtes Statement. Eine übergangslose flüssige Struktur zwischen Gebäude und Funktion, die den Geist anregen soll.  
Foto: Felix Kolbeck

2021				
	Umfang Wahlpro- gramm (Seiten)	Anzahl Nennung „Innovation“, „innovativ“		Anzahl Nennung „Tourismus“/ „touristisch“ usw.
		absolut	pro Seite	
FDP	68	84	1,24	7
CDU/CSU	140	84	0,60	9
SPD	66	27	0,41	2
Die Grünen	272	65	0,24	16
Die Linke	168	6	0,04	1
AfD	210	5	0,02	2
Summe/Mittelwert:		271	0,42	37

2017				
	Umfang Wahlpro- gramm (Seiten)	Anzahl Nennung „Innovation“, „innovativ“		Anzahl Nennung „Tourismus“/ „touristisch“ usw.
		absolut	pro Seite	
SPD	116	57	0,49	1
FDP	158	38	0,24	1
CDU/CSU	76	16	0,21	2
Die Grünen	248	33	0,13	0
Die Linke	144	12	0,08	0
AfD	76	1	0,01	0
Summe/Mittelwert:		157	0,20	4

Tab. 1: „Innovation“/„innovativ“ in den Wahlprogrammen der größten Parteien zur Bundestagswahl 2021 und 2017. Zählungen inkl. Wortverbindungen und in Verzeichnissen.

Quelle: Wahlprogramme der Parteien zur Wahl zum 20. Deutschen Bundestag, <https://www.bundestagswahl-2021.de/wahlprogramme> (04.09.2021)

2021	2017
<b>CDU/CSU:</b> Das Programm für Stabilität und Erneuerung. Gemeinsam für ein modernes Deutschland	<b>CDU/CSU:</b> Für ein Deutschland, in dem wir gut und gerne leben.
<b>SPD:</b> Aus Respekt vor Deiner Zukunft. Wofür wir stehen, was uns antreibt, wonach wir streben.	<b>SPD:</b> Zeit für mehr Gerechtigkeit.
<b>Die Grünen:</b> Deutschland. Alles ist drin.	<b>Die Grünen:</b> Zukunft wird aus Mut gemacht.
<b>FDP:</b> Nie gab es mehr zu tun.	<b>FDP:</b> Denken wir neu. Schauen wir nicht länger zu.
<b>Die Linke:</b> Zeit zu handeln! Für soziale Sicherheit, Frieden und Klimagerechtigkeit.	<b>Die Linke:</b> Sozial. Gerecht. Frieden. Für alle. Die Zukunft, für die wir kämpfen.
<b>AfD:</b> Deutschland. Aber normal.	<b>AfD:</b> Programm für Deutschland.

Tab. 2: Die Wahlprogramme der großen Parteien.

Alle Programme zum Download unter: <https://www.bundestagswahl-2021.de/wahlprogramme> (04.09.2021)

Als für uns interessante Zusatzinformation ist mit angegeben, wie stark das Thema Tourismus in den Wahlprogrammen aufscheint. Immerhin hat die Tourismusintensität in den meisten der Wahlprogramme der Parteien deutlich zugenommen. Bleibt zu hoffen, dass sich diese Zunahme auch in einem tourismusförderlichen Regierungs- und Oppositionshandeln der kommenden vier Jahre niederschlägt.

Bei näherer Durchsicht der Programmtexte fällt auf, dass Innovationen zum einen als eigenständige, originäre Tatbestände benannt werden und in Summe gefördert werden sollen, wie z.B. in folgenden Begriffen deutlich wird:

- Innovationskraft,
- Innovationsförderung,
- Innovations-Nation Deutschland (FDP).

Zum anderen wird der Innovationsbegriff in den Programmen sehr häufig mit bestimmten Themenfeldern verbunden und konnotiert, wie etwa mit

- Klimawandel,
- Digitalisierung,
- New Work,
- Verkehr,
- Wissenschaft und Bildung,
- Medizin,
- Verpackung/Müll,
- Bei der FDP als einziger Partei im Kontext mit Tourismus (digitaler Reisevertrieb und Reiseformen).

Auffällig, oder besser bedenklich, ist die annähernde Deckungsgleichheit vieler programmatischer Aussagen in den unterschiedlichen Wahlprogrammen, so

bald der Begriff „Innovation“ in ihnen vorkommt. Führt der medial selbstverordnete Innovationszwang am Ende zum Gegenteil, zu uniformen Denkschablonen und Politikmustern? Wenn Sie diesen Text lesen, wird die Bundestagswahl 2021 zwar entschieden sein, aber diese Frage wird bleiben.

Ein Schlüssel zur Antwortfindung kann darin liegen zu hinterfragen, welche Institutionen einer Gesellschaft eigentlich Innovationen hervorbringen, sie unterstützen und langfristig in die Richtungen lenken können. Gehen wir also einen Schritt zurück und betrachten zunächst Wert und Sinn von Innovationen.

### Innovation bedeutet Verantwortung

Nicht nur in Wahlprogrammen, Innovationen sind in aller Munde – als Begriff, als Forderung, als Hoffnungsträger, Buzz-Word und vieles mehr. Sei es etwa kurz- und mittelfristig in Bezug auf die Bewältigung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgeschäden der Corona-Pandemie oder mittel- und langfristig in Bezug auf Lösungen für Adaption und Mitigation des Klimawandels. Die bisweilen inflationäre Verwendung des zugehörigen Adjektivs „innovativ“ sollte skeptisch machen, denn nicht selten scheint es auch der attributiven Selbstzieder zu dienen.

Über den Begriff der Innovation im Kontext der Wirtschaftswissenschaften herrscht weitgehend Einigkeit. Daneben sind für das multidisziplinäre System Tourismus weitere Innovationsverständnisse von großer Bedeutung, seien es die der Ethnologie, Soziologie, Psychologie, Politologie und, im akademischen Kontext, das Innovationsverständnis der Erziehungswissenschaften.<sup>1</sup>



Innovationen resultieren in wirtschaftlicher Hinsicht aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).<sup>2</sup> Während die Wissenschaft neue Erkenntnisse, also neues Wissen, produziert, kann man Innovationen quasi als Gegenstück oder Ergänzung auffassen, indem aus Wissen neue Anwendungen generiert werden.

Ganz entscheidend ist die Frage, WER für Innovationen „zuständig“ ist, denn ohne Zweifel ist bereits für den Versuch der Entwicklung einer Innovation eine Selektion und Reflektion des dabei eingesetzten neuen oder bestehenden Wissens von Nöten. Aus Innovation erwächst Verantwortung: Für das, was man dadurch entwickelt, für die Folgen, die dadurch entstehen, für die Menschen, die damit zu tun haben werden – nicht nur als Kunden eines damit verbundenen Produktes.

**Wer ist für Innovationen verantwortlich?**

Lange Zeit schienen die Unternehmen qua ihrer Funktion als Institutionen zur Fremdbedarfsdeckung fast allein und automatisch für Innovationen sorgen zu müssen und zu können, weil sie in marktwirtschaftlichen Systemen den Triebkräften des Wettbewerbs



Große Elektro-SUV – eine Sackgasse im Individualverkehr der Zukunft?  
Foto: Felix Kolbeck

Hängende Gärten – in Babylon einst eines der sieben Weltwunder der Antike. Heute Realität im Luxushotel ICON, das in Hongkong auch als Schulungshotel unserer Partnerhochschule Hongkong Polytec fungiert.

Foto: Felix Kolbeck





Innovative Hochschulen – ein wichtiges Bindeglied zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Eingang zu den Fakultäten für Elektro- und Informationstechnik, Informatik und Mathematik sowie Wirtschaftsingenieurwesen.  
Foto: Nicolai Schneider

ausgesetzt sind: Lieferanten, Abnehmer, bestehende Wettbewerber, potentielle neue Konkurrenten und Substitutionsprodukte<sup>3</sup>. Stellt man sich die Wirkungsrichtung dieser Triebkräfte des Wettbewerbs vereinfacht im Sinne einer Zentrifuge vor, die langsame, beharrende Unternehmen aus den Märkten heraustreiben kann, würde man Innovationen eine zentripetale Wirkung attestieren, die Unternehmen eine gewisse Zeitlang durch Wettbewerbsvorteile fester auf der Drehscheibe hält.

Solange Wachstum das alleinige oder zumindest stark dominierende Paradigma des Wirtschaftens in den „westlich geprägten“ Industrie- und Dienstleistungsnationen war, wurde an dieser Sicht auf Innovationen auch nicht ernsthaft gerüttelt. Der Zerfall klassischer Wertstrukturen, die Digitalisierung und die nötige Orientierung hin zur Nachhaltigkeit bewirkten hier eine starke Veränderung der Wahrnehmung und Positionierung. Politik, Regionen, Medien, Kirchen, Verbände, Verwaltung ... alle wollen oder sollen innovativ sein bzw. reden zumindest schon mal darüber.

Wenn für wachstumsförderliche Innovationen die Unternehmen zuständig waren, wer ist das nun für die nötigen gesellschafts- und nachhaltigkeitsfördernden Innovationen? Die Corona-Pandemie hat, einer Initialzündung gleich, den Finger in die Wunde dieser Frage gelegt.

In einer Art Folgereflex ist die Politik bemüht, das Innovationsbestreben in möglichst viele Bereiche der Gesellschaft hinein zu adressieren und letztlich auch zu delegieren. Zu den Hauptadressaten zählen die Hochschulen.

### **Die Hochschulen sind gefordert – werden sie überfordert?**

Unmittelbar mit dem forschungsumsetzenden Innovationsgedanken verbunden ist die seit knapp 10 Jahren in der akademischen Welt zu beobachtende Entwicklung, die den Bereich Transfer als dritte Kernaufgabe („Third Mission“) neben Forschung und Lehre an den Hochschulen verortet. Artikel 5 (3) GG regelt die Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre – wird diese Freiheit auch für die Transferaufgaben der Hochschulen und ihrer Mitglieder gelten? Diese Frage ist fundamental, denn sie berührt das Selbstverständnis der Hochschulen und erfordert eigentlich eine grundsätzliche Debatte über Möglichkeiten, Ziele, Ausprägungen und Grenzen der Kooperationen von Hochschulen mit den sie umgebenden Umwelten und politischen Systemen. Allein – diese Debatte findet kaum statt oder geht im allgemeinen Chor unter, mit dem sich alle Beteiligten gegenseitig ihrer Innovationsbereitschaft und -freude versichern.

Die Hochschule München (HM) trägt dem Bedeutungszuwachs der Transferaufgabe unter anderem Rechnung durch ein eigenes, im Präsidium verankertes Resort für Kooperationen und Transfer. Auch der starke Ausbau der fakultätsübergreifenden Aktivitäten zu Entrepreneurship und Innovation wirkt stark in diese Richtung. Große Erfolge sind in diesem Zusammenhang der Titel „Gründerhochschule“, den die Hochschule München bereits vor 10 Jahren führen konnte, und der Umstand, dass die HM bis heute stetig bundesweite Spitzenplätze bei entsprechenden Rankings belegt.<sup>4</sup>

Existenzgründungen sind ein Motor für Innovationen, wird doch mit den Prozessen der Ideenentwicklung, Geschäftsmodellplanung, Gründungen usw. auf jeden Fall Neuland betreten. Aber es ist beileibe nicht der einzige Antrieb, auch etablierte und große Unternehmen stehen beständig vor der Herausforderung, durch Förderung von Gründerkultur und Unternehmertum Anschluss an die Quellen von Innovation und nachhaltigem Unternehmenserfolg zu halten.

In Bayern sorgt die „Hightech Agenda Bayern“ seit 2019 für einen starken Schub in Richtung Forschung.<sup>5</sup> Für die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Bayerns liegen hierin einmalige Chancen: Durch den ohnehin starken Anwendungsbezug ihrer Forschungen wird nicht nur die Innovationskraft im Freistaat gefördert, sondern auch die Studentinnen und Studenten werden in der Lehre mit frischen Ideen, innovationsfördernden Kompetenzen und Praxiskontakten versorgt.

Nicht zuletzt werden in Bayern und anderen Bundesländern Hochschulreformen angegangen, die unter anderem auf eine Erhöhung der Freiheitsgrade der Hochschule und die Verstetigung der Kooperationen der Hochschulen mit Zivilgesellschaft und Wirtschaft hinauslaufen. In Bayern wird die Umsetzung im Laufe des Jahres 2021 über ein „Hochschulinnovationsgesetz“ erfolgen.<sup>6</sup>

Erwähnenswert ist in bundesweitem Kontext auch die Forderung der FDP nach einer Deutschen Transfergemeinschaft (DTG), in Analogie und Ergänzung zur Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Aber: Ist es in pluralistisch verfassten Gemeinwesen überhaupt zulässig oder gar sinnvoll, einen so großen Teil der gesellschaftlichen Weiterentwicklungsverantwortung<sup>7</sup> über den „Hebel Innovation“ den Hochschulen und ihren oft projektbezogen ausgewählten Kooperations- und Netzwerkpartnern zuzuweisen? Wie wirkt sich das im internationalen Kontext aus? Wem gehört das in Kooperationen zwischen (staatlichen) Hochschulen und Wirtschaft entstehende geistige Eigentum?

Und nicht zuletzt: Wie sollen Hochschulen diese vielfältigen Aufgaben erbringen und (!) den Studentinnen und Studenten als Innovationsträgern der Zukunft zugänglich machen, wenn zwar umfangreiche Ressourcen medienwirksam in Spitzenforschung und Institute fließen, der zur Umsetzung nötige Ressourcenausbau in Verwaltung und akademischem Mittelbau damit aber in keiner Weise Schritt hält?

### **Kontrastprogramme zur allgemeinen Innovationsheilslehre**

Spätestens an dieser Stelle kann man sich fragen, ob denn Innovationen überhaupt allein geeignet sind, die Fortentwicklungen unserer Gesellschaften zu treiben und in sozialverträgliche, nachhaltige und für das Gemeinwohl wünschenswerte Richtungen zu lenken. In unmittelbarer geistiger Nachbarschaft zu Innovationen existieren unter anderem auch folgende konstruktive Möglichkeiten:

#### **1. Evolution:**

Vielleicht wäre ja in vielen Feldern schon damit viel erreicht, die Dinge statt neu zunächst einfach nur besser – oder wenigstens mal richtig – zu machen. Wir wissen schon so vieles, haben so viele Erfahrungen gesammelt, für so vieles gibt es Produkte und Nachfrager.

Auch Bestehendes zu optimieren kann eine hohe innovative Komponente beinhalten, ohne dass hierfür unbedingt spezifisch „neue“ Ideen vonnöten sind. Das gilt insbesondere für den Apparat aus Politik und umsetzender Verwaltung.

#### **2. Exnovation:**

Exnovation beschreibt – als Antonym zur Innovation – Prozesse, die auf eine Abschaffung von nicht mehr wirksamen oder gewünschten Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren gerichtet sind.

Warum werden Autos für den Privatgebrauch produziert, die mehr als zwei Tonnen wiegen und meistens nur einen Menschen mitsamt einer Akten- und/oder Handtasche von A nach B transportieren? Oft gesehene Autos an den Elektrotankstellen in München sind SUVs mit einem Gewicht von 2,5 Tonnen und darüber. Völlig absurde, aber geförderte Konstruktionen! Und wir importieren dafür in Zukunft, je nach Netzlast, nicht zuletzt auch gerne mal Atom- und Kohlestrom, weil der Ausbau nachhaltiger Energien mit den Ausbauzielen für die Elektromobilität nicht Schritt halten wird.

Dieses und ähnliche Beispiele zeigen, dass es oft Hemmnisse im weltweiten politischen Handlungsrahmen und -willen sind, die zwingend nötige Entwicklungen bremsen, und nicht etwa fehlende Innovationen.

nen. Im Gegenteil: Die Scheininnovation „Elektromobilität“ bremst nötige Exnovationen und verzögert echte Innovationen im Feld der Mobilität.

Evolutionen und Exnovationen haben es auch deshalb schwer, weil man mit ihnen weder in größerem Umfang Medienpräsenz oder Wählerstimmen zu gewinnen können glaubte. Aber ist dem noch so? Vielmehr kann man davon ausgehen, dass der Wählerwille demnächst anderes zeigen wird.

### Innovationen ohne Wert(e)?

Das Generieren neuer Ideen und das Verfolgen von deren Umsetzung über Innovationen setzt einen langen Atem voraus und hat auch längere ökonomische Durststrecken zur Folge. Diese Bilder beschreiben gut, dass es letztlich primär um Tugenden wie Beharrlichkeit, Fleiß, Kommunikation, Meinungsoffenheit, Mut, Disziplin und Durchsetzungsvermögen geht, die diesen Weg erfolgreich werden lassen. Die hinter diesen Tugenden stehenden Werte stehen allerdings nicht gerade auf den Spitzenplätzen der politischen Agenden.

Innovationen brauchen Wettbewerb! Auf europäischer Ebene hingegen sorgen seit 2007 die unzähligen Rettungsprogramme, Schutzschirme usw. vor allem für trockene Füße von überlebten Strukturen. Das nun ausgerechnet zur Bekämpfung der Corona-Folgen de facto eine EU-Schuldenunion etabliert wurde, wird ebenfalls nicht zur Förderung einer auf Fortschritt und Innovation gerichteten Kultur führen. Das Prinzip staatlicher Aufnahme von Krediten, die nicht von den Empfängern, sondern über den EU-Haushalt getilgt werden, ist Gift für die chancenorientierte Mentalität unternehmerischen Handelns und führt im Gegenteil zu einer Verstärkung von Begehrlichkeiten, Risikoaversion und Versorgungsmentalität.

Und selbst wenn Ideen und Innovation sehr gut sind, drohen viele davon im Räderwerk behördlich gelebter Absicherungsmentalität und Vermeidungsorientierung zu versanden. Müssen Innovationen nicht zuvorderst genau hier ansetzen? An welchen Stellen fehlen uns noch dringende Politik- und Verwaltungsinnovationen?

### LITERATUR

<sup>1</sup>Vgl. zu diesen unterschiedlichen Sichtweisen auf Innovationen Brockhaus (2021), <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/innovation> (04.09.2021)

<sup>2</sup>Vgl. Müller-Prothmann, Tobias; Dörr, Nora (2020): Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. 4. Auflage, München: Hanser, S. 7.

<sup>3</sup>Vgl. Porter, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage, Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 37-41.

<sup>4</sup>Vgl. Hochschule München (2021): HM und SCE belegen exzellenten 2. Platz in der Kategorie "Große Hochschulen", [https://www.hm.edu/allgemein/aktuelles/news/news\\_detailseite\\_209664.de.html](https://www.hm.edu/allgemein/aktuelles/news/news_detailseite_209664.de.html) (06.09.2021)

<sup>5</sup>Vgl. Bayerische Staatsregierung (2019): Auf was wartet unser Land?, <https://www.bayern.de/politik/hightech-agenda/>

<sup>6</sup>Vgl. zum Diskussionsstand des Gesetzentwurfes Buchwald, Sabine; Glas, Andreas; Weinmann, Lea: Der Jubel für den Entwurf des neuen Hochschulgesetzes bleibt aus, Süddeutsche Zeitung vom 20. Mai 2021, <https://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-hochschulgesetz-reform-entwurf-1.5298370>

<sup>7</sup>Vgl. Maurer, Rainer (2016): Staatliche Hochschulen im Dienste gesellschaftlicher Veränderungsprozesse? In: Die Neue Hochschule; Heft 5 (2016), S. 134-137

### Dienstleistung und Tourismus als Innovationsfeld

Wie bereits im Editorial dieser Passport-Ausgabe angedeutet, wird der Tourismusindustrie gemeinhin keine sehr große Innovationsfähigkeit zugestanden. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe:

- Zum einen ist der Tourismus als multidisziplinäres System auf Innovationen aus den prägenden Teildisziplinen angewiesen und
- zum anderen lassen sich Kernfunktionen und die räumlichen Rahmenbedingungen im Tourismus kaum digitalisieren, weil sie die Anwesenheit des Gastes nicht nur erfordern, sondern explizit von diesem auch gefordert sind und physisch ge- und erlebt werden wollen.

Natürlich lassen sich etwa in virtuellen Räumen viele Erlebnisse kreieren, aber es sind wohl mehr ergänzende als substitutive Produkte. Allerdings erscheinen das Reisen, das „Andernorts verweilen“, das Erleben und das Wiederkehren geradezu prädestiniert dafür, als Referenzpunkte erfolgreicher Innovationen im Bereich Wirtschaft, Soziales, Technik und – hofentlich – Politik zu leuchten. Denn Tourismus ist eben kein Wahlprogramm, sondern gehört zum Lebensprogramm freiheitlich denkender und handelnder Menschen und Gesellschaften.

Die eingangs aufgeworfene Frage, WER für Innovationen „zuständig“ ist, lässt sich daher auch so beantworten: Jede/r Einzelne ist mitverantwortlich dafür, ob sich Innovation durchsetzen und ob Veraltetes über Exnovationen ausgemustert wird. Das kann nicht nur über konkrete Konsum-, Investitions- und Wahlentscheidungen erfolgen, sondern insbesondere auch über Engagement in und für die Gesellschaft, im Rahmen offen und fair geführter Diskussionen und – natürlich – durch entsprechende BILDUNG auf allen Ebenen. ■■



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, Assistent 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)

# Innovationen im Tourismus erfolgreich gestalten

Was sind Innovationen und welche Funktion haben sie? Diese essenziellen Fragen soll der folgende Beitrag beleuchten. Strategische Maßnahmen zur wirkungsvollen Umsetzung von Innovationen sowie einige ausgewählte Best-Practice-Beispiele werden anschließend diskutiert. Zunächst blicken wir auf ausgewählte Innovationsprojekte im Tourismus.

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



Orlando Florin Rosu/adobe.stock.com

*Peter Greischel*

Seit Schumpeter wird unter „Innovation“ das Entwickeln von neuen Lösungen und deren Durchsetzen am Markt verstanden. Nach Bleicher umfasst Innovationsmanagement „die laufende Verbesserung aller Vorgänge und das fokussierte kreative Schaffen und Durchsetzen von Veränderungen durch die Gestaltung und Lenkung der Unternehmensentwicklung“ (Bleicher 1991, S. 426).

Somit geht es sowohl um bestehende Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen als auch um das Entwickeln von Neuem (vgl. Osterwalder 2020, S. 30). Dies findet seinen Niederschlag in den sieben Dimensionen des globalen Standards ISO 56002 (vgl. ISO.org 2019).

Unser Alltag ist durch Innovationen geprägt: Smartphones werden leistungsstärker, ausdauernder oder erhalten neue Merkmale, die die Vorgänger nicht aufweisen konnten. Dies finden wir auch im Tourismus wieder. Buchungen werden zunehmend über Smartphones getätigt, Reiseberichte online verfasst und gelesen, und virtueller Urlaub erscheint mittlerweile denkbar.

Die Digitalisierung gilt als einer der Haupttreiber für Innovationen im Tourismus. Darauf beruht beispielsweise das im Rahmen von LIFT geförderte Verkehrslenkungssystem „Smart Crowd Control“ der Lübecker Bucht zur Vermeidung von Hotspots an der Küste Schleswig-Holsteins (vgl. Kompetenzzentrum 2020). Erfolgreiche ehemalige Start-ups wie Airbnb oder Booking.com wären ohne Digitalisierung nicht entstanden.

Eine jahrzehntelang tragende Rolle von Innovationen im Tourismus kommt dem Transportsektor zu, von den ersten Eisenbahnen bis zum „globalen Dorf“ durch den Flugverkehr. In der Luftfahrt haben wir nun die Entwicklung und das voraussichtliche Ende des A380 beobachtet. Diese Innovation des Unternehmens Airbus sollte ursprünglich die Hub-Verkehre

kostengünstig darstellen. Der Erfolg blieb jedoch zunehmend aus, als man feststellte, dass die Befüllung der Kapazitäten sich auf zu vielen Strecken nicht realisieren ließ und Alternativen wie der A350 mit den gleichen Stückkosten, aber geringerer Sitzplatzkapazität, auf den Markt kamen.

Das innovative Konzept der AIDA-Reederei ging über die neu gestalteten Schiffe für die Zielgruppe Familie hinaus und umfasste auch das aggressive Pricing sowie die Ankurbelung des Vertriebs durch Kurzreisen für ReisebüromitarbeiterInnen. Vom Jahr 2000 bis 2010 wuchs damit das Marktvolumen der Hochseekreuzfahrt in Deutschland von 360.000 auf 1,22 Mio Passagiere entsprechend durchschnittlich 13% pro Jahr (vgl. DRV 2001–2011). Die umweltschädlichen Effekte der Schiffe und damit wachsender politischer Druck verstärkten die Anstrengungen der Werften und ihrer Zulieferer, neue Technologien zur Abgasreduzierung bei den Schiffsantrieben zu entwickeln.

Als Vorreiter seiner Branche gilt auch der Mobilitätsanbieter Sixt mit immer wieder pfiffigen Ideen. So zeigt das Angebot „Fast Lane“, wie in Corona-Zeiten ein Fahrzeug ohne Interaktion mit Mitarbeitern App-gesteuert angemietet werden kann (vgl. <https://www.sixt.de/digital-anmieten/#/>).

Das Geschäftsmodell des Freizeitparks „Europa-park Rust“ beruht auf einem hohen Anteil von Stammkunden. Diese besuchen den Park, um bekannte und beliebte Fahrgeschäfte zu erleben, aber auch, um die jeweils neuen Fahrgeschäfte auszuprobieren. Ohne diese wäre das Wachstumspotential des Parks deutlich eingeschränkt.

Die Hotelkette MotelOne, der Ayurveda-Veranstalter Aytours, E-Busse in touristischen Destinationen, klimaneutrale Resorts, Weltraumtourismus, Zertifizierung für nachhaltiges Reisen oder das „Gumpenhüpfen in Attersee-Naturpools“ (Sanktjohannser 2021), Gewinner des oberösterreichischen Tourismus-Innovationspreises 2014, zeigen weitere Innova-

tionen im Tourismus auf. Die weltweit aufwändigste Innovation im Tourismus dürfte der Umbau des Emirates und insbesondere der Stadt Dubai zur Tourismusdestination gewesen sein.

**Wesentliche Funktionen von Innovationen**

**Innovationen im Markt**

Unser westliches Wertesystem sieht „Neues“ eher als attraktiv an als „Altes“, Bestehendes. Daher werden „neue“ Produkte generell stärker wertgeschätzt als „alte“ und es sei der Schluss erlaubt, dass Innovationen und damit neue Produkte eine hohe Wertigkeit besitzen. Folglich besteht dafür, wiederum sehr generell gesprochen, mehr Nachfrage als für „alte“ Produkte. Dem „Neuen Persil“ werden daher bessere Reinigungseigenschaften zugetraut als dem herkömmlichen „Persil“, der Preis dürfte sicherlich höher liegen.

**Innovationen in Unternehmen**

Innovationen sollen künftige Umsätze sichern und bilden damit ein strategisches Kernthema. Zudem gilt das Abschöpfen von Preisprämien zu Beginn von Produktlebenszyklen als weitere zentrale Triebfeder.

Ertragssteigernd wirkt sich auch das Realisieren von Größenvorteilen aus. Der A380 mit bis zu 853 Sitzplätzen oder die Oasis of the Seas der Royal Carib-

bean Cruise Line mit 5400 Unterbetten waren bzw. sind wirtschaftlicher zu betreiben als die jeweils kleineren Modelle.

Weiterhin beobachten wir viele Unternehmer und Unternehmerinnen, die aus Leidenschaft Neues entwickeln oder ihre Innovationen auch auf das Gemeinwohl ausrichten.

**Kein Selbstläufer**

Selbstverständlich sind Innovationen kein Selbstläufer, garantieren nicht den finanziellen Erfolg. Die Floprate für innovative Neuprodukte liegt laut GfK bei den Herstellern von Konsumgütern in Deutschland bei 70 % (vgl. Klein 2019).

Bei der unternehmerischen „Reinform“ von Innovation, bei Start-ups, entwickelten sich branchenübergreifend nur 4 von 1000 Unternehmen so erfolgreich, dass sich das eingesetzte Kapital mindestens verfünffzigfache (vgl. Osterwalder 2020, S. 32).

Die Herausforderung besteht darin, längere Zeit nicht zu wissen, ob eine Innovation im Markt angenommen wird. Es entstehen Kosten ohne zugehörige Umsätze. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den Innovationsprozess (s. Abb. 1).

Vielfältig kann der **Anstoß** zur Kreierung von Ideen sein: Vom spontanen Einfall eines Mitarbeiters bis zum strukturierten kreativen Suchvorgehen in

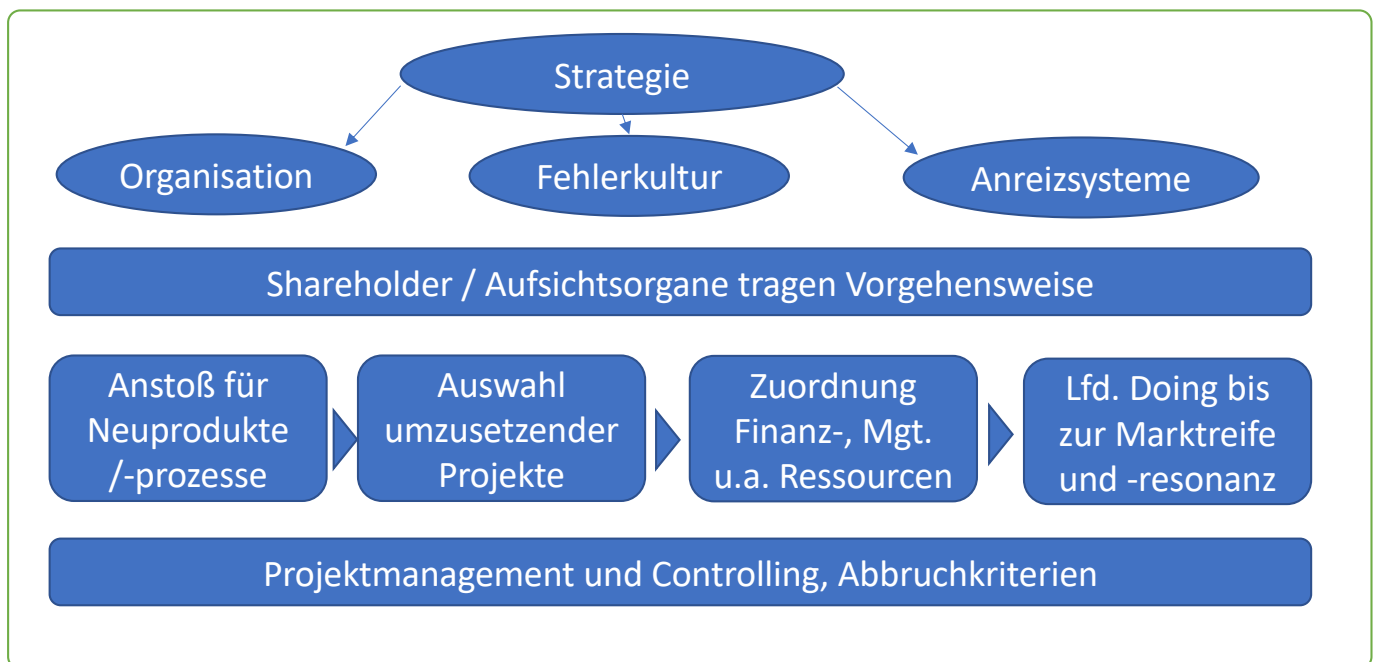


Abb. 1: Wirkungsvolles Generieren und Umsetzen von Innovationen durch strategische Einbindung von Innovationsprozessen. Quelle: Eigene Darstellung





Innovation: „Die Idee ist nicht alles, aber ohne Idee ist alles nichts.“  
Foto: vectorfusionart/stock.adobe.com

Teams, vom Vorschlag eines Kunden oder dem Mitarbeiter eines Partnerunternehmens, den Resultaten einer Open-Innovation-Initiative bis zur Verwendung von Marktforschungsergebnissen (vgl. Pricken 2001, S. 206ff.). Peters hebt gar die erforderliche Zerstörung hervor, um innovativ werden zu können (vgl. Peters 1998, S. 2ff.). Als gängige Methode hat sich das Design Thinking etabliert. Es stellt einen Prozess dar, der hilft, Barrieren in der Organisation zu überwinden, die Kundensicht in den Vordergrund zu rücken und rasch erste tragfähige Ergebnisse zu erzielen (vgl. Schmieden et al. 2021).

Es hat eine **Auswahl** aus verschiedenen Projektideen zu erfolgen: Welche werden realisiert? Wer setzt sich in der Organisation durch? Das Controlling, das den Return on Investment nicht kennt, oder die Ideengeber, die an große Erfolge in der Zukunft glauben? Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl?

**Ressourcen** sind zuzuordnen: Für das Design, die Produktion und die Vermarktung sind wiederum finanzielle, Infrastruktur- und Human- incl. Managementressourcen sowie eine angemessene Organisationsstruktur erforderlich, in der Regel in Konkurrenz zum Bestandsgeschäft. Folglich ist hier ein Ausbalancieren erforderlich, um den internen Wettbewerb um Ressourcen und Macht zu steuern.

**Controllingtools** sollen dann die fortlaufende zielgerichtete Steuerung unterstützen. In der Ent-

wicklungsphase werden die späteren Betriebskosten in hohem Maße determiniert (vgl. Bea et al. 2020, S. 361ff.).

Das **Aufsichtsorgan** sollte, prozessübergreifend, auch einen unplanmäßigen Verlauf antizipieren und bei Rückschlägen an einem Projekt festhalten bzw. einen Ausstieg gemeinsam mit dem Management beschließen.

### Organisatorische Anforderungen

„Gerade der Kreative neigt dazu, die Welt bereits durch seine Idee verändert zu sehen, und übersieht leicht die Beharrungskräfte des bisher Bestehenden und Erfolgreichen.“ (Bleicher 1991, S. 424)

Ergänzend zum Fachpromotor sieht Bleicher daher die Notwendigkeit eines Machtpromotors, der in „den komplexen Eigenheiten der Organisation und dessen Management zu Hause“ ist (Bleicher 1991, S. 425). „Wichtig ist: Das Thema Innovation muss ein eigenes Machtzentrum in der Organisation bekommen.“ (Osterwalder 2020, S. 31)

Wird Innovation als strategisch wichtig erachtet, so lässt sich das entweder über einen CEO mit hoher Innovationsorientierung erreichen oder es wird ein Chief Innovation Officer installiert mit entsprechenden Befugnissen zur Durchsetzung.

Erfolgt dies einige Ebenen unterhalb der Geschäftsführung, so ist davon auszugehen, dass die In-



Die Innovationen der touristischen Akteure greifen netzwerkartig ineinander.  
Foto: WavebreakmediaMicro/adobe.stock.com

novationen kaum adäquat durch die Unternehmensleitung gefördert und umgesetzt werden und damit vergleichsweise wirkungslos verpuffen (vgl. Osterwalder 2020, S. 31). Erschwerend für ein wirkungsvolles Innovationsmanagement erweist sich eine „Sicherheitsorientierung“, welche regelmäßig im Mittelmanagement anzutreffen ist: Um der eigenen Karriere nicht zu schaden, werden nur begrenzt Risiken eingegangen.

Mintzberg stellt heraus, dass Projektteams ad hoc gebildet werden und aus vielen unterschiedlichen Disziplinen zusammengestellt sein müssen. Er nennt sie „Adhocracies“ (Mintzberg 1988, S. 608f.).

Der radikale Ansatz von Ridderstrale und Nordström: „Mit Innovation ... meinen wir ... eine Geisteshaltung, die für jeden und alles in einem Unternehmen gilt und nonstop herrscht.“ (Ridderstrale/Nordström 2000, S. 149) erscheint zunächst übertrieben, weist aber in die richtige Richtung. Agilität ist erforderlich, Fehler sollten in den in aller Regel nicht linear verlaufenden Prozessen zugelassen werden.

### Strategischer Rahmen

Erfolgreiche Innovationen nehmen ihren Ausgangspunkt in der Unternehmensstrategie. Hier wird festgelegt,

- wie bedeutsam Innovationen für ein Unternehmen sind,
- in welche thematische Richtung sie getrieben werden,
- in welchem Umfang sie stattfinden sollen,
- welche Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden und

- welche Anreizsysteme es für die MitarbeiterInnen gibt.

Der Innovationsprozess sollte als Kernprozess definiert werden (vgl. Kaplan et al. 1996, S. 97ff.), und der Unternehmensleitung kommt die Aufgabe zu, diesen Prozess dauerhaft voranzutreiben.

„Unternehmen müssen einsehen, dass erfolgreiche Innovationen viel Zeit benötigen, dass sie Kennzahlen entwickeln müssen, um Fortschritte zu bewerten, und dass sie nur in einer Unternehmenskultur entstehen können, in der das Experimentieren zum Alltag gehört.“ (Osterwalder 2020, S. 32)

Dabei kann der Grad der Innovation stark variieren. Firmen realisieren oft viele, aber kleine Innovationsprojekte: „Nicht nur auf Blockbuster setzen“ (Khosla 2019, S. 11). Damit lassen sich große Verlustrisiken vermeiden, gleichermaßen ergeben sich auch keine Chancen für einen „großen Wurf“.

Andererseits beobachten wir, dass fundamentale Neuerungen angestrebt werden. Bei großer Chance auf Umsatz-, Gewinn- und Imagezuwachs geht allerdings auch ein entsprechendes Verlustrisiko einher (vgl. Bleicher 1991, S. 425f; Furr 2019, S. 60ff.).

### „Best Practice“-Ansätze

Aus einer beobachtenden Außensicht lassen sich einige erfolgreiche innovative Unternehmen und deren Vorgehensweisen identifizieren.

Bei Booking.com zeigt sich ein beständiger strategischer Fokus auf die Einfachheit und „Kantigkeit“ der Website, die vielen fortlaufenden kleinen Innovationen und Optimierungen, und das Feld der Hotelbuchungen. Die Diversifikation in andere Leistungsträger erfolgt behutsam (vgl. Machatschke 2017, 2021).

Ohne Priorisierung in der Strategie und Organisation der Airbus Industries wäre der A380 nicht zu entwickeln und zu bauen gewesen.

Das Beispiel AIDA zeigt, dass das Festhalten am innovativen Konzept auch nach ersten existenzbedrohenden Fehlschlägen in der Marktbearbeitung letztlich zum starken Wachstum der Reederei beitrug.

Das unternehmerische Gespür von Erich Sixt, gepaart mit der ständigen Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen für das Autovermietunternehmen und einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit in der eigenen Organisation, trug wesentlich zum Erreichen der marktführenden Position bei.

Aytours als Spezialveranstalter von Ayurveda-Reisen begann in den neunziger Jahren mit einem zu jener Zeit nahezu unbekanntem Produkt. Den Anstoß hatten wissenschaftliche Recherchen gegeben, die konsequente strategische Ausrichtung in die Qualität der Leistungsträger und die intensive Kundenbetreuung trugen zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung bei.

Airbnb hatte die aufkeimenden digitalen Potenziale genutzt und den privaten Untervermietmarkt von Immobilien bedient und konnte sich somit als bedeutender Innovator im Tourismus etablieren.

Die mittelständisch geprägte Struktur der Tourismusbranche in Deutschland trägt dazu bei, dass Innovationen in hohem Maße inhabergetrieben sind. Der Margenschwäche vieler touristischer Unternehmen ist auch zuzuschreiben, dass Innovationen sich im Branchenvergleich mehr auf interne Anpassungen und Produktvariationen beziehen als auf Neuprojekte, und insgesamt im Branchenvergleich hinterherhinken (vgl. Kamerar 2019).

Daher erweisen sich Fördermaßnahmen wie ein „Innovationsdating“ mit Wissenschaft und Förderstellen für die Weiterentwicklung und Realisierung von Projekten mit starkem Nachhaltigkeitsbezug als überaus hilfreich (vgl. STV 2020). ■■

## LITERATUR

- Bea, F., Scheurer, S., Hesselmann, S., Projektmanagement, München, 2020
- Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/Main, New York, 1991
- Christensen, C. M., Ojomo, E., Dillon, K., Neue Märkte schaffen, in: HarvardBusinessmanager Juli 2019, S. 30–33
- DRV Hochseekreuzfahrtmarkt Deutschland 2001–2011
- Furr, N.; Dyer, J. H., Nel, K., Wenn die Mondlandung das Ziel ist, in: HarvardBusinessmanager September 2019, S. 60–65)
- ISO 56002: 2019 Innovation management system – Guidance <https://www.iso.org/standard/68221.html>
- Kamerar, S., Top100 Innovatoren 2019, <https://www.top100.de/die-top-innovatoren.html> (Zugriff am 03.08.2021)
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, 1996
- Khosla, S., Nicht nur auf Blockbuster setzen, in: HarvardBusinessmanager Januar 2019, S. 11
- Klein, R., Floprate – ist immer noch keine Besserung in Sicht?, in: Impuls des Tages, Marketing, Braintrust-group, 12. April 2019, <https://www.braintrust-group.de/impuls-des-tages/floprate-ist-immer-noch-keine-besserung-in-sicht/> (Zugriff am 08.08.2021)
- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, 2020, <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/tourismusfoerderung/lift/projekte/smart-crowd-control-for-tourism-sccft> (Zugriff am 03.07.2021)
- Machatschke, M., Booking.com, in: manager magazin 8/2017, S. 28–34
- Machatschke, M., Booking.com, in: manager magazin 8/2021, S. 20–26
- Mintzberg, Henry, Q., James B., James, R. M., The strategy process – concepts, contexts and cases, Englewood Cliffs, 1988
- Osterwalder, A., Ein CEO muss sich 40 bis 60 % seiner Zeit mit Innovation beschäftigen, in: HarvardBusinessmanager August 2020, S. 30–33
- Peters, T. J., Der Innovationskreis: ohne Wandel kein Wachstum – wer abbaut, verliert, Düsseldorf, München, 1998
- Pricken, M., Kribbeln im Kopf, Mainz, 2001
- Ridderstrale, Jonas; Nordström Kjell A., Funky Business, München, 2000
- Sanktjohannser, F., Gumpenhüpfen in Attersee-Naturpools, in: Nordwest-Zeitung, Nr. 176, 31.07.2021, Reise-Teil
- Schmieden, K. von, Mayer, L., Taheri, M., What is Design Thinking and why it is important, School of Design Thinking, HPI Universität Potsdam, <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> (Zugriff am 21.07.2021)
- Sixt, Digital anmieten 2021, <https://www.sixt.de/digital-anmieten/#/> (Zugriff am 02.09.2021)
- STV 2020, Innovation im Tourismus – wichtiger denn je, <https://www.stv-fst.ch/de/articles/119166/innovation-im-tourismus-wichtiger-denn-je> (Zugriff am 12.07.2021)

# Innovationen im HR-Management

## Analyse der PreisträgerInnen des Hospitality HR Awards.



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



In vielen Unternehmen werden eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit und wertschätzende Führung bereits gelebt.  
Foto: PantherMedia / HayDmitriy

*Celine Chang, Simon Werther*

Das Human Resources (HR) Management in der Hospitality-Branche gilt generell als wenig professionalisiert und schon gar nicht als innovativ. Im Gegenteil, der Branche wird sogar erheblicher Aufholbedarf im HR-Management bescheinigt (Gardini 2014). Allerdings gibt es auch viele Positivbeispiele von Arbeitgebern, wie man an den Preisträgern des Hospitality HR Awards erkennen kann. Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Studie von Chang und Werther (2021) vorgestellt, welche innovative HR-Strategien, -Konzepte und -Maßnahmen am Beispiel der Preisträger des Awards analysiert.

### **HR-Management in der Hospitality-Branche: Status quo**

Die Hospitality-Branche hat bei vielen Arbeitnehmern und potenziellen Nachwuchskräften insgesamt mit einem schlechten Ruf zu kämpfen. Ausufernde Arbeitszeiten, eine fehlende Work-Life-Balance, geringe Entwicklungsmöglichkeiten und autoritäre Führung sind nur einige der immer wieder genannten Kritikpunkte (z.B. Baum 2007, 2015; Gardini 2014; Kusluvan et al. 2010). Gleichzeitig sieht sich die Branche mit einem anhaltenden Fachkräftemangel konfrontiert, der nicht nur mit dem demographischen Wandel begründbar ist. Die Bedeutung eines strategisch ausgerichteten HR-Managements für die Wettbewerbsfä-

higkeit wird immer noch unterschätzt und das, obwohl der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkompetenzen, Servicequalität und Kundenzufriedenheit empirisch gut belegt ist (siehe z.B. Gardini 2014; Kusluvan et al. 2010). Aufgrund der überwiegenden Anzahl an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben viele Hotelbetriebe keinen HR-Manager. Ihnen fehlen folglich häufig die Expertise und die Ressourcen, um strategisch und operativ ein professionelles und zeitgemäßes HR-Management einzuführen und aufrechtzuerhalten.

Es gibt jedoch auch viele Arbeitgeber in der Branche, auf die dieses Urteil nicht zutrifft und die teilweise schon lange die Bedeutung einer mitarbeiterorientierten Personalarbeit und wertschätzenden Führung erkannt haben. Diese Positivbeispiele stehen in dieser Studie im Mittelpunkt, da die Arbeitgeber an vielen Stellen sehr innovative Wege gehen. Als „innovativ“ soll dabei etwas gelten, was neu und differenzierend für einen bestimmten Bereich ist, wie hier die Hospitality Branche, und zu einem langfristigen Nutzen oder Wettbewerbsvorteil für die Organisation führt (vgl. Chang/Werther 2021). Als innovatives HR-Management werden folglich die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, Konzepten und Maßnahmen verstanden, die das Ziel haben, passende MitarbeiterInnen sowie Talente zu gewinnen, zu binden, Möglichkeiten zur Potentialentfaltung und Kompetenzentwicklung zu bieten und damit die Individual-, Team- und Unternehmensleistung zu stärken. Die zentrale Frage, die sich im Rahmen der Studie stellt, ist, was Unternehmen mit innovativem HR-Management anders machen und welche innovativen HR-Strategien, -Konzepte und -Maßnahmen diese Unternehmen entwickelt haben.

### Methodisches Vorgehen

In der Studie von Chang und Werther (2021) wurden die Bewerbungen aller bisherigen PreisträgerInnen des Hospitality HR Award (s. Infobox) systematisch analysiert. Der Fokus auf die PreisträgerInnen erfolgte aus zwei Gründen: Erstens ist davon auszugehen, dass die PreisträgerInnen ein professionelles HR-Management aufgebaut haben und basierend darauf Strategien, Konzepte und Maßnahmen entwickeln können, die innovativ sind. Zweitens ist „Innovation“ eine zentrale Anforderung für die Verleihung des Preises. Daher stellen die PreisträgerInnen eine Positivauswahl innovativer Arbeitgeber der Hospitality-Branche dar, deren HR-Management Impulse für andere Betriebe der Branche setzen kann.

Die Bewerbungsunterlagen wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse mit der Software MAX-

---

Der Hospitality HR Award ([www.hospitality-award](http://www.hospitality-award)) ist der erste und einzige Award, der innovatives HR-Management in Hotellerie und Gastronomie auszeichnet. Er wird seit 2013 von der Deutschen Hotelakademie mit Unterstützung namhafter Sponsoren vergeben. Eine Jury von HR- und Branchenexperten sichtet die Bewerbungen und kürt die Gewinner nach einem einheitlichen Kriterien- und Punktesystem. Der Award wird 2021 zum sechsten Mal in verschiedenen Kategorien (z. B. Recruiting, Mitarbeiterentwicklung und -bindung) vergeben. Bewerben können sich alle Arbeitgeber der Branche.

Der Award wurde von der Branche sehr gut angenommen. In den ersten fünf Durchführungen gingen in Summe ca. 350 Bewerbungen ein. Die Mehrheit der Bewerbungen kam aus der Hotellerie. Insgesamt wurden bislang 60 Awards an insgesamt 42 Organisationen verliehen. Davon waren 38 Hotels bzw. Hotelketten, eine Hotelkooperation, zwei Hotelnetzwerke und zwei Gastronomiebetriebe. Einige Gewinner wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.

---

QDA analysiert (Kuckartz/Rädiker 2019). Die Zielsetzung der Analyse war es, HR-Strategien, -Konzepte, und -Maßnahmen zu identifizieren, die (a) innovativ sind, in dem Sinn, dass sie neu oder zumindest in der Branche kaum verbreitet sind, und die (b) für die Positionierung der PreisträgerInnen als innovative Arbeitgeber bzw. im Arbeitgeber-Netzwerk differenzierend sind. Das HR-Gesamtkonzept wurde ebenso analysiert wie die Haupthandlungsfelder Recruiting, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung.

### Ergebnisse

Insgesamt zeigte sich, dass die Mehrheit der PreisträgerInnen durch einen Veränderungsprozess gegangen ist und ihr HR-Management professionalisiert sowie strategisch ausgerichtet hat. Ein Hauptgrund dafür liegt in dem zunehmenden Druck des Arbeitsmarktes, der sich u.a. in einem spürbaren Fachkräftemangel sowie Wertewandel bei den Arbeitnehmern zeigt. Daher haben die meisten PreisträgerInnen ein umfassendes HR-Konzept mit Maßnahmen in allen wichtigen Handlungsfeldern des HR-Managements entwickelt und umgesetzt. Damit einhergehend haben zahlreiche Unternehmen einen Employer Brand kreiert, den sie über verschiedene Kanäle, insbesondere über ihre eigenen Karriereseiten, kommunizieren. Auffallend ist auch die Entwicklung der Unternehmenskultur hin zu mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen, individualisierter Personalentwicklung, Ressourcenorientierung, wertschätzender Führung, Sinnstiftung und Kooperationen (s. Tab. 1). Auf Unternehmensebene wirkt sich die Investition in das HR-Management, wie in Tabelle 1 dargestellt, in der positiven Entwicklung zentraler KPIs (Key Performance Indicators) wie der Reduktion von Krankheitstagen, geringerer Mitarbeiterfluktuation und höherer Kundenzufriedenheit aus. Als frühes Best-Practice-Beispiel ist die Hotelkette Upstalsboom zu nennen, deren MitarbeiterInnen den Raum bekommen, sich

persönlich weiterzuentwickeln (z.B. im Rahmen von Seminaren in einem Kloster), die Unternehmenskultur aktiv mitzugestalten sowie soziale Projekte zu realisieren (z.B. Bau von Schulen in Ruanda).

Typische Komponenten des HR-Managements der Preisträger	Resultate
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch ausgerichtetes HR-Konzept inklusive umfassender HR-Maßnahmen in jedem HRM-Handlungsfeld</li> <li>• Werte-basiertes Employer Branding</li> <li>• Werte-basierte Unternehmenskultur und wertschätzende Führungskultur</li> <li>• Aktive Einbindung von Mitarbeitern (Involvement, Empowerment)</li> <li>• Individuelle Personalentwicklung, starker Fokus auch auf die persönliche Weiterentwicklung</li> <li>• Digitalisierung des HR-Managements (z.B. Bewerbermanagementsysteme, E-Learning-Plattformen)</li> <li>• Kooperationen zu HR-Themen mit anderen Hotels in einer Destination oder innerhalb einer Hotelkooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Krankheitstagen</li> <li>• Reduktion der Fluktuationsrate</li> <li>• Mehr Bewerbungen</li> <li>• Höhere Kundenzufriedenheit</li> <li>• Höhere Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Positiver Ruf des Arbeitgebers</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht über innovative HR-Management-Strategien, Konzepte und Resultate.

Im Bereich **Recruiting** setzen die PreisträgerInnen stark auf Digitalisierung und die Vereinfachung des Bewerbungsprozesses. Beispielsweise entwickelte Motel One ein Rekrutierungstool, welches sowohl für die Führungskräfte als auch für die BewerberInnen leicht zu nutzen ist. Zudem machen einige Unternehmen niederschwellige Kontaktaufnahmeangebote, wie z.B. dass die Eingabe von Kontaktdaten in ein Kontaktformular automatisch zu Kontaktaufnahme und Interview durch den Arbeitgeber führt (z.B. Atlantic Hotels). Hürden wie das Bewerbungsanschreiben werden somit umgangen. Darüber hinaus gibt es PreisträgerInnen, die den Bewerbungs- und Auswahlprozess attraktiver für bestimmte Zielgruppen gestalten. So sind die SEETELHOTELS beispielsweise bekannt für ihr Azubi-Casting, welches an die Show „Deutschland sucht den Superstar“ angelehnt ist. Im Rahmen des Employer Branding wird im Bereich Recruiting mit hochwertigen und emotional ansprechenden Recruiting-Filmen gearbeitet (z.B. Hotel Jungbrunn). Hinsichtlich der Resultate der Maßnahmen im Bereich Recruiting berichten die PreisträgerInnen von einer Erhöhung der Bewerberzahlen und einer besseren Passung der BewerberInnen, einer kürzeren Time to Hire und einer Zunahme der Arbeitgeberattraktivität.

Im Bereich **Personalentwicklung** hatten die PreisträgerInnen umfassende Konzepte und Entwicklungsprogramme für Fach- und Führungskräfte, teilweise auch für Auszubildende. Einige Privathotels be-

schäftigten sogar einen eigenen Personalentwickler, der sich ausschließlich um dieses Thema kümmert. Auch hier zeigt sich der Digitalisierungstrend sehr deutlich in der Einführung von Lernmanagementsystemen und Blended-Learning-Ansätzen. Auffällig ist auch die Bereitschaft zur Kooperation mit externen Beratern, Trainern sowie Hochschulen und die Offenheit, über den Tellerrand der Branche hinaus zu schauen. Die Personalentwicklung wird individualisierter, d.h. auf die Entwicklungsbedarfe der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten, und hat einen stärkeren Fokus auf die persönliche Entwicklung. Die Weiterbildungsaktivitäten bündeln jedoch nur wenige in eine eigene Akademie. Als Leuchtturm-Beispiel ist hier Motel One zu nennen, die mit ihrem Motel One Campus innovative Wege gehen und 2016 den Deutschen Bildungspreis bekamen. Die Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen zeigt sich bei den PreisträgerInnen in einer hohen Arbeitszufriedenheit, längerer Zugehörigkeit der MitarbeiterInnen zum Unternehmen, geringeren Abbruchquoten in der Ausbildung und einem besseren Arbeitsklima.

Bei der **Mitarbeiterbindung** lassen sich zwei Entwicklungen feststellen: eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Arbeitsbedingungen. Die bereits beschriebene Kultur der Einbindung von MitarbeiterInnen (Involvement) und der Förderung von Eigenverantwortung (Empowerment) sowie eine mitarbeiterzentrierte und wertschätzende Führung werden als ebenso wichtig gesehen wie die Verbesserung von Arbeitsbedingungen hinsichtlich Planbarkeit, Arbeitszeiten und Work-Life-Balance. So wird beispielsweise bei der Dinzler Kaffeerösterei der Dienstplan vier Wochen vorher bekannt gegeben und es wird Paaren ermöglicht, dass sie gemeinsam frei haben. Zudem unterhält Dinzler eine eigene Kinderkrippe mit flexiblen Betreuungszeiten. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die PreisträgerInnen dieser Kategorie den MitarbeiterInnen Arbeitsbedingungen sowie Nebenleistungen (Benefits) bieten, die in der Branche nicht selbstverständlich sind, wie z.B. bezahlte Überstunden, Mitarbeiterwohnungen, Übernahme von Fitnessstudiogebühren, betriebliche Altersvorsorge und Rabattkarten. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zeigt sich in gesunkenen Krankheitstagen sowie Fluktuationsraten und einer gestiegenen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

### Erfolgsfaktoren für innovatives HR-Management

Aus der Zusammenschau aller PreisträgerInnen wurden zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines innovativen HR-Managements identifiziert (s. Abb. 1).



Abbildung 1:  
Erfolgsfaktoren für  
innovatives HR-Management.

Dabei spielen grundsätzlich alle Erfolgsfaktoren, abhängig von der Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens, eine zentrale Rolle. Doch gerade die strategische Ausrichtung sowie die Unterstützung des Wandels und das aktive Vorleben durch den oder die Eigentümer und/oder die Personalentscheider sind von essenzieller Bedeutung.

## Diskussion

Insgesamt ist festzustellen, dass die PreisträgerInnen in ihrem HR-Management genau das nicht tun, wofür die Branche kritisiert wird. Stattdessen zeigt sich eine andere Haltung den MitarbeiterInnen gegenüber, in die als Haupt-Ressource für den Unternehmenserfolg investiert wird. In den Preisträgerkonzepten spiegeln sich auch die Gestaltungsanforderungen von sich verändernden Arbeitswelten wider, die in anderen Branchen bereits seit Jahren intensiv diskutiert werden. In einer unsicheren und komplexer werdenden Welt mit dynamischen und disruptiven Märkten, wandelnden Werten und Erwartungen an den Arbeitgeber und sich verändernden Anforderungen an den Arbeitnehmer (von Ameln/Wimmer 2016) braucht es andere und neue Wege im HR-Management.

Eine große Bedeutung hat dabei für die PreisträgerInnen sowohl die Personalentwicklung als auch die Führungskräfteentwicklung sowie die aktive und partizipative Gestaltung der Unternehmenskultur. Der Zusammenhang mit zentralen KPIs, die sich direkt oder indirekt auf den Unternehmenserfolg auswirken, bekräftigt die Unternehmen in ihren Entscheidungen. Innovatives HR-Management ist also trotz aller herausfordernden Rahmenbedingungen auch in der Hospitality-Branche möglich – mit einem Blick über den

Tellerrand, Mut zu neuen Wegen und Kreativität für unkonventionelle Lösungen.

Der Hospitality HR Award ist in diesem Kontext eine wichtige Plattform, um die PreisträgerInnen in der Branche bekannt zu machen. Es bleibt zu hoffen, dass andere Arbeitgeber dadurch Impulse bekommen, in ihr HR-Management zu investieren, und dass die Branche insgesamt in diesem Bereich innovativer wird, um auch zukünftig erfolgreich sein zu können. ■■■

## LITERATUR

- Ameln, v. F., Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe Interaktion Organisation (Group Interaction Organization)*, 47, 11–21.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.
- Chang, C., Werther, S. (2021). *Talent Management Innovations in the Hospitality Industry: Insights from the Winners of the Hospitality HR Award*. In S. Jooss, R. Burbach, H. Ruël (Hrsg.), *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry* (pp. 125–150). UK: Emerald Publishing.
- Gardini, M. A. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 6(1), 57–73.
- Kuckartz, U., Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with maxqda*. Text, Audio, Video, Springer, Cham/Switzerland.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.

# Wir bilden Macher aus!



Foto: Oliver Bodmer

Prof. Dr. Torsten Busacker, Mobilitätsexperte und Masterstudiengangsleiter an der Fakultät für Tourismus im Interview zum neuen Masterstudiengang „Strategie und Innovation im Tourismus“.

**Zum Wintersemester 2021/22 startet an der Hochschule München der Masterstudiengang „Strategie und Innovation im Tourismus“. An wen richtet sich der Studiengang?**

Wir freuen uns über jede und jeden, die oder der den Wandel in der Tourismusbranche mitgestalten möchte. Unsere Branche hat schon viele Umbrüche durchlebt und sich immer wieder neu erfunden. Wir sind offen für Bachelor-AbsolventInnen, die zum Beispiel Wirtschaftswissenschaften, Kulturwirtschaft oder Geographie studiert haben. Der Tourismus ist von Natur aus interdisziplinär! Da wir eine betriebswirtschaftlich geprägte Fakultät sind, suchen wir natürlich immer zuerst nach unternehmerischen Ideen für die unterschiedlichsten Herausforderungen, aber sind auch offen für Lösungen „out of the box“. Entscheidend sind das Interesse, das Vorwissen und die Leidenschaft auf Fragestellungen aus den Bereichen „Reisen“ und „Erlebnis“ Antworten zu finden.

**Im Studiengang spielen die Schwerpunkte Innovation & Nachhaltigkeit eine große Rolle. Inwiefern können Innovationen Nachhaltigkeit vorantreiben?**

Innovationen können uns in vielerlei Hinsicht nachhaltiger machen. Eine Frage, die uns umtreibt, ist: Warum reisen Menschen eigentlich? Was ist das dem Reisewunsch zu Grunde liegende Bedürfnis? Für viele Menschen ist das ein Perspektivwechsel, ein einmaliges Erlebnis, unvergessliche Eindrücke. Und manche dieser Bedürfnisse lassen sich mit Hilfe innovativer Technologien und innovativer Konzepte dann vielleicht auch mit weniger Reisen umsetzen – pars pro toto, die Menschen reisen vielleicht gezielter und besser vorbereitet. Innovative Geschäftsmodelle schaffen für Menschen Erlebnisse, ohne dass diese immer weit reisen müssen – dabei entstehen neue Geschäfte, neue Potenziale für Umsatz, sie können also auch betriebswirtschaftlich nachhaltig sein. Nachhaltigkeit ist ja ein





Foto: PantherMedia / Antonio Guillen Fernández

Dreieck verschiedener Aspekte, nicht nur die ökologische Nachhaltigkeit, aber natürlich auch.

Ob manche Geschäftsreise vielleicht durch einen elektronischen Austausch ersetzt werden könnte, haben selbst Airlines schon vor der Covid-Pandemie ihre Kunden gefragt. Unfreiwillig haben wir das nun alle ausgiebig getestet. Ob es dabei bleibt, dass wir künftig mit weniger persönlichen Begegnungen auskommen wollen, wird sich zeigen. Auf jeden Fall ist gerade viel in Bewegung, und daher ist für unsere AbsolventInnen viel zu tun!

Im Bereich der Mobilität können innovative Konzepte genau wie technische Innovationen natürlich ebenfalls einen großen Nachhaltigkeitschub bewirken. Egal, ob es um kürzere Flugrouten in Europa, eine verbesserte Verzahnung intermodaler Angebote oder intelligente und vernetzte Mobilität am Boden geht, die es Menschen ermöglicht, in ihrem Alltag die Vorteile individueller Mobilität mit den Vorteilen gemeinsam

genutzter Angebote zu kombinieren. Mit all diesen Fragen beschäftigen wir uns.

**Können Studierende die Fähigkeiten, innovativ zu sein und strategisch zu denken, denn tatsächlich in einem Studiengang erwerben?**

Auf jeden Fall. Unsere Studierenden entwickeln und trainieren diese Fähigkeiten in passgenau entwickelten Modulen, in denen sie sich mit neuen Herausforderungen aus der Praxis auseinandersetzen. Wir Dozentinnen und Dozenten agieren wie Coaches,

„Wir freuen uns über jede und jeden, die oder der den Wandel in der Tourismusbranche mitgestalten möchte.“

Torsten Busacker

die die Studierenden dabei unterstützen, die Probleme zu strukturieren und ihre eigenen Lösungswege zu entwickeln und dabei auch einfach mal unterschiedliche Lösungswege auszuprobieren. Jede und jeder kann sich einbringen, entsprechend der jeweiligen individuellen Fähigkeiten, dem Vorwissen und Interesse sowie der Motivation. Oft gemeinsam mit Praxispartnern, die uns ihre Themen mit in den Hörsaal bringen und an unseren Lösungen sehr interessiert sind. Diese Praxisprojekte im Hörsaal oder vor Ort sind ja ein Markenzeichen unserer Fakultät, lange bewährt, und so haben

wir auch ein großes Netzwerk von Praxispartnern, mit denen wir zum Teil schon seit Jahren zusammenarbeiten. Wir haben in unserem neuen Studiengang „Strategie und Innovation im Tourismus“ diese unternehmerische Säule stark ausgebaut. Wir bilden Macher aus, die innovative Ideen und neue Strategien nicht nur entwickeln, sondern auch umsetzen wollen.

**Quo vadis Tourismus? Welche Kompetenzen erlernen die Studierenden in diesem Modul? Wie anspruchsvoll ist es, nachhaltige Zukunftsszenarien im Tourismus zu entwickeln?**

Der Tourismus musste sich immer wieder neu erfinden, weil Menschen neue Ziele in den Blick genommen haben, neue Verkehrsmittel verfügbar wurden, aber auch der Wertewandel neue Bedürfnisse geweckt hat. Manchmal über längere Zeiträume hinweg, manchmal auch sehr plötzlich. Manche Ziele, manche Verkehrswege waren in den Jahren vor der Corona-Pandemie so überlaufen, dass viele meinten: Der Tourismus wird zum Opfer seines eigenen Erfolges! Als dann über Nacht erstmal kaum noch Reisen möglich waren, fehlte sowohl den Reisenden als auch den Gastgebern plötzlich ganz viel. Es kommt also auf das richtige Maß an. Das gilt in Europa, aber auch weltweit. In manchen entlegenen Weltregionen ist klug dosierter Tourismus ein wichtiger Entwicklungstreiber und schafft Einkommensmöglichkeiten für die lokale Bevölkerung, die dadurch ihre angestammte Kultur in ihrem angestammten Umfeld weiterleben kann. So wie die Bayern im 19. Jahrhundert, die für die ersten Sommerfrischler aus dem Flachland ihre Lederhosen und ihre Volksmusik wieder hervorgeholt haben (lacht). Die hatten sie davor schon weggehängt, weil sie mit der Zeit gehen wollten.

Auch waren schon vor Hunderten von Jahren englischen Aristokraten ihre Landsleute peinlich, wenn diese sich im Ausland danebenbenahmen. Die Frage „Quo vadis Tourismus?“ ist also schon fast so alt wie der Tourismus selbst. Der Entdeckergeist liegt wohl in unserer Natur als Menschen, die Lust am Reisen also auch – wir haben keine fertigen Antworten auf die entstehenden Herausforderungen, aber wir werden nicht müde, an Antworten zu arbeiten.

rungen, aber wir werden nicht müde, an Antworten zu arbeiten.

**Event & Erlebnis: Welche Rolle spielen diese Angebote Ihrer Ansicht nach in Zeiten von Corona?**

Der Wunsch nach außergewöhnlichen Erlebnissen ist es ja eigentlich, der Menschen dazu bringt, ihren Alltag und ihre gewohnte Umgebung zu verlassen. Ich bin überzeugt: Das galt vor Corona, und das gilt auch weiterhin. Nicht alle Events und Erlebnisse sind mit Reisen verbunden. So oder so: Der Wunsch danach ist bei vielen von uns gerade jetzt besonders wach, wo wir auf viele Erlebnisse verzichten mussten – seien es Reisen, Konzerte, Besuche in Freizeitparks etc. Manches wird sich verändern, aber der Wunsch danach bleibt. Und damit auch der Bedarf, Erlebnisse zu konzipieren und zu organisieren. Viele Events finden Open Air statt und sind daher früher wieder möglich als manch anderes kulturelles Angebot. Das Modul, das wir entwickelt haben, um sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, ist somit aktueller denn je.

**Studierende sollen auch vorbereitet sein für den Schritt in die Selbstständigkeit: Wie schafft der neue Masterstudiengang hier die Brücke zur Praxis?**

In mehreren Modulen setzen sich die Studierenden ganz konkret damit auseinander, wie man seine eigenen Ideen auch im eigenen Unternehmen verwirklichen kann: Entrepreneurship natürlich, aber auch die Module, in denen es darum geht: Wie kommuniziere ich meine Ideen an meine KundInnen, aber auch an meine MitarbeiterInnen? Wie führe ich meine Leute, aber auch: Wie führe ich mich selbst? Für Führungskompetenz und Selbstkompetenz gibt es ein eigenes Modul. Der Umgang mit Unsicherheit wird anhand praktischer Fragestellungen in ganz vielen unserer Module trainiert. Auch hier gilt: Wir Dozentinnen und Dozenten agieren als Coaches, wir haben für die vielschichtigen Herausforderungen der Existenzgründung keine Patentrezepte, aber viele

gute Ideen, wie jede ihren und jeder seinen eigenen Weg finden kann.

**Welche Berufsperspektiven haben AbsolventInnen des neuen Masterstudiengangs?**

Unsere AbsolventInnen haben sehr gute Chancen, denn in der aktuellen Umbruchphase stellen sich viele Unternehmen und Destinationen neu auf. Manche gehen durch Transformationsprozesse, in denen sie zunächst auf manche MitarbeiterInnen verzichten müssen, aber sich in anderen Bereichen auch verstärken werden, gerade weil sie sich stark verändern. Schon jetzt sehen wir, dass manche Fachkräfte im Tourismus wieder stark nachgefragt werden. Strategie und Innovation sind dabei natürlich nicht nur im Tourismus gefragt, sondern darüber hinaus in vielen Bereichen der Wirtschaft, die sich nachhaltig innovativ neu aufstellen. Gefragte Persönlichkeiten auszubilden ist unser Ziel und daher sehen wir für unsere AbsolventInnen auch gute Chancen, ihre beruflichen Pläne zu verwirklichen.

*Lieber Herr Busacker, vielen Dank für das Gespräch!*

*Das Interview führte Kerstin Mesch.*

BÜHNE. BAR. RESTAURANT. CASINO.

# GLÄNZENDE AUSSICHTEN SCHENKEN.



Ihre  
**GESCHENK-  
PAKETE**  
auf  
[www.spielbanken-  
bayern.de](http://www.spielbanken-<br/>bayern.de)

schon ab  
**20 €**



**SPIELBANK GARMISCH-PARTENKIRCHEN**

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



Glücksspiel kann süchtig machen. Spielteilnahme ab 21 Jahren. Informationen und Hilfe unter [www.spielbanken-bayern.de](http://www.spielbanken-bayern.de)



# Rund um die Zugspitze auf zwei Brettern

Wer den Skisport liebt, ist in der Zugspitz Arena Bayern-Tirol hervorragend aufgehoben. Hier wartet ein echtes Winterparadies.

*Lisa Zöls*

Sie ist bis zu 92 Prozent Gefälle steil, 3,3 Kilometer lang und überwindet mehr als 900 Höhenmeter: die Kandahar-Piste im Skigebiet Garmisch-Classic, eine der legendären, weil schwersten Abfahrtsstrecken des alpinen Ski-Weltcups. Für ambitionierte Skifahrer ein Muss und eine der großen Herausforderungen in der Zugspitz Arena Bayern-Tirol. Gerade an

den Tagen nach dem Weltcup-Rennen, das traditionell Anfang Februar stattfindet. Dann ist die Piste, für den Weltcup extra gewässert und vereist, noch besonders hart. Eine Erfahrung, die es wahrlich in sich hat.

Herausforderungen gibt es in der Zugspitz Arena Bayern-Tirol nicht nur für Könnner. Auch Anfänger können ihre Ausdauer testen und an ihre Grenzen gehen, auf der längsten blauen Piste der Region. Rund zehn Kilometer ist die

Blueline XXL in Lermoos im Tiroler Skigebiet lang. Sie zieht sich vom Gipfelhaus Grubigstein über mehr als 1.000 Höhenmeter ins Tal und ist eine gut präparierte, sonnige und weitläufige Piste, vis-à-vis des mächtigen Zugspitzmassivs mit seinen hoch aufragenden Felswänden. Und wer die Abfahrt nicht auf einmal schafft, der kann in einer der Berghütten entlang der Strecke einkehren, um dort das Panorama bei einer Pause ausgiebig zu genießen.

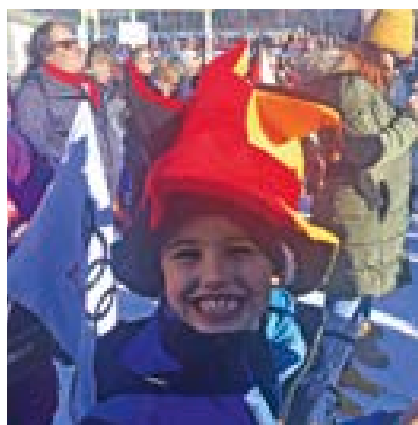


Entdecken Sie grenzenlosen Winterzauber auf [urlaub-fuer-unternehmer.de](http://urlaub-fuer-unternehmer.de)



Passport Promotion – Zugspitz Arena Bayern-Tirol

Skifahren oder Langlaufen – Fans beider Sportarten werden in der Zugspitz Arena Bayern-Tirol fündig. Foto: Christoph Jorda, Christian Bäck Fotografie



zur Bergwachthütte Riffelriss und einem anschließenden Riesenslalom zurück nach unten. Es werden zwar Gold-, Silber- und Bronze-Preise verteilt, doch steht weniger der Wettbewerb, als vielmehr der Spaß im Vordergrund. Und natürlich sind auch Zuschauer willkommen: Termin ist rund um den 1. März.

### Ein Traum für Langläufer

Neben Ski alpin kommt aber auch die nordische Variante nicht zu kurz: Skilanglauf hat seine ganz eigenen Reize. Selbst abends ist die ein oder andere Route unter Flutlicht befahrbar, an manchen Kursen sorgt Beschneigung für Schneesicherheit. Gut ausgebaut ist vor allem das Langlaufnetz der Tiroler Zugspitz Arena, 131 Loipenkilometer führen entlang der Naturkulisse von Wettersteinmassiv, Sonnenspitze, Grubigstein und des Zugspitz-Massivs. Mit breiten Bahnen für den Skating-Stil neben den in den Schnee versenkten Spuren für den klassischen Langlauf und ebenso für Anfänger wie sportliche Langläufer geeignet. Denn egal ob ruhiges Dahingleiten und die hochalpine Landschaft der Region genießen oder sportlich persönliche Rekorde aufstellen – in der Zugspitz Arena Bayern-Tirol geht beides perfekt. ■■■

### Zugspitz Arena Bayern-Tirol

Schmiede 15  
A-6632 Ehrwald / Tirol  
[info@zugspitze.com](mailto:info@zugspitze.com)  
[www.zugspitze.com](http://www.zugspitze.com)

Ob Familien mit Kindern, Anfänger oder versierte Carver: Hier findet also jeder seine passende Abfahrt, von blau bis schwarz. 142 Pistenkilometer, davon 106 beschneit, bieten die sechs Gebiete auf Tiroler Seite. Ergänzt um 40 Pistenkilometer, davon 25 beschneit, im bayerischen Skigebiet Garmisch-Classic, gelegen zwischen den drei Skiberger Hausberg, Kreuzeck und Alpstitze. Beiden Regionen gemeinsam ist das Gletscher-Skigebiet unter dem Gipfel der Zugspitze in knapp 3.000 Metern Höhe, sieben Monate im Jahr schneesicher, mit leichten bis mittelschweren Pisten und bei schönem Wetter traumhaften Ausblicken gesegnet. Erreichbar ist das Skigebiet Zugspitze von Bayern genauso wie von Tirol. Dem Gast zur Verfügung stehen die Zugspitz-Seilbahn vom

Eibsee, die Zahnradbahn von Garmisch und die Tiroler Zugspitzbahn von Ehrwald.

### Im Slalom auf dem Riffeladler

Zum Pistenspaß kommen noch eine Reihe von Specials und Events um den Skisport hinzu. So die Möglichkeit, bei Dunkelheit und Flutlicht zu fahren, wie am Garmischer Gudiberg neben den Skisprungschancen. In den zahlreichen Fun- und Snowparks der Tiroler Skigebiete können Mutige waghalsige Sprünge oder rasante Kurven ausprobieren.

In Grainau lockt der „Riffeladler“, ein Wettbewerb, der Skitour mit Riesenslalom kombiniert. Vor zehn Jahren als Kräfteressen zwischen Skiclubs gegründet, hat er sich im Laufe der Zeit auch für Gäste geöffnet. Er besteht aus einer Skitour vom Eibsee hinauf



Foto: Erwin Hymer Group SE (EHG)

# Camping – eine Branche im Umbruch

Innovationen, Kulturwandel & Pandemie als Wachstumstreiber? Camping, ob im Zelt, dem eigenen oder gemieteten Wohnmobil, Wohnwagen oder im selbst ausgebauten Van, erfährt seit mehreren Jahren kontinuierliche Nachfragesteigerungen. Insbesondere in Corona-Zeiten erhält die Urlaubsform zusätzlichen Zulauf, da vor allem das individuelle Reisen im autarken Fahrzeug mit eigenen Wohn-, Schlaf-, Koch- und Sanitärmöglichkeiten besonders sicher ist. Davon profitiert vor allem die Tourismusbranche in Deutschland, denn viele deutsche Caravaning-Fans verreisen im eigenen Land.



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

Axel Gruner

In einer aktuellen Studie im Auftrag des Caravaning Industrie Verband e. V. (CIVD) ermittelte die dwif-Consulting GmbH Wirtschaftseffekte durch Caravaning-Urlauber. Ergebnis: 14,8 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2019 – ein deutlicher Anstieg um 17,6 Prozent seit 2016 (Harrer/ Sporer 2020, S. 1f.).

Signifikanter Zuwachs ist bei den Wohnmobilen zu verzeichnen: 78.055 Neuzulassungen im Jahre 2020 und damit plus 44,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr meldet der Caravaning Industrie Verband e.V. (CIVD), der die Zahlen des Kraftfahrt-Bundesamtes detailliert auswertet. Insgesamt wurden erstmals mehr als 100.000 Freizeitfahrzeuge (also Reisemobile und Caravans) in Deutschland binnen eines Kalenderjahres neu zugelassen: 107.203 (+32,6 Prozent). Bei den Wohnwagen fiel das Wachstum geringer aus: 29.148 Neuzulassungen (+8,2 Prozent). Nicht berücksichtigt werden bei diesen Berechnungen die vielen zum Campervan selbst ausgebauten Transporter.

Auch im Jahr 2021 erwartet der Verband eine weiterhin hohe Nachfrage. Individuelles Reisen mit dem Wohnmobil oder Caravan sei eben in Corona-Zeiten „eine besonders sichere Urlaubsform“, so CIVD-Präsident Hermann Pfaff zu dem anhaltenden Boom, der in der Pandemie offenbar noch verstärkt wird.

### Positiver Trend

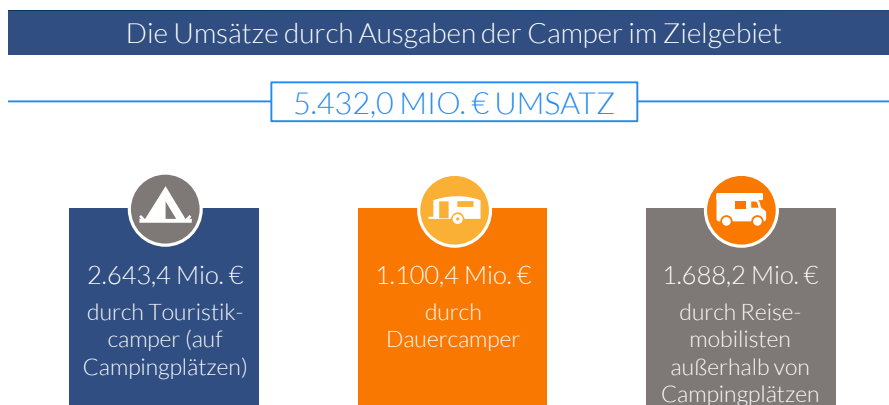
Prognosen für 2021 seien angesichts der Corona-Situation schwierig, der Verband erwartet aber, dass sich der positive Trend grundsätzlich fortsetzt. „Unter dem Vorbehalt, dass es keine großen Rückschläge in der Bekämpfung der Pandemie gibt“, die beispielsweise Reisen verhindern oder die Produktion der Fahrzeuge beeinträchtigen, „gehen wir von einem Wachstum von um 10 Prozent bei den Freizeitfahrzeugen insgesamt aus“, so Pfaff. Bei den Wohnmobilen rechnet der Verband mit einem Plus von etwa 12 Prozent.

Das Segment der jüngeren Lebensstilgruppen sorgt für ein überdurchschnittliches Wachstum, stellen Experten des Branchenverbands und des ADAC anhand von Umfragen übereinstimmend fest: Speziell die „Millennials“ (Altersgruppe von Mitte 20 bis ca. 40 Jahre) zeigen großes Interesse. 2020 habe man vor allem gänzlich neue Kunden gesehen, so der CIVD –

also Einsteiger, die sich wirklich zum allerersten Mal für Camping interessieren ([www.adac.de/reise-freizeit/camping-trends](http://www.adac.de/reise-freizeit/camping-trends) 24.06.2021).

### Zunehmend jüngere Zielgruppen

Maßgeblich von Bedeutung für das Interesse jüngerer Nachfrager sind unter anderem innovative Webportale wie [vansofgermany.de](http://vansofgermany.de), [camperstyle.de](http://camperstyle.de) oder [beyondcamping.net](http://beyondcamping.net), in denen über das autarke Reisen informiert und inspiriert wird. Influencer berichten nicht nur unter #Vanlife von Erfahrungen, Ausbau sowie dem Lebensgefühl. Manche von ihnen sind das ganze Jahr in ihrem (selbstaufgebauten) Reisemobil unterwegs und teilen regelmäßig ihre Erfahrungen in Blogs, auf Instagram und YouTube, halten Vorträge und organisieren Treffen. Bei näherer Betrachtung kann festgestellt werden, dass die neuen Nomaden von ihrer mobilen Wohnung aus beispielsweise durch Blogs, YouTube, eigene Onlineshops, Programmieraufträge oder auch temporäre Arbeit in den Destinationen ihren Lebensunterhalt verdienen – eine neue Subkultur des Reisens und Lebens.

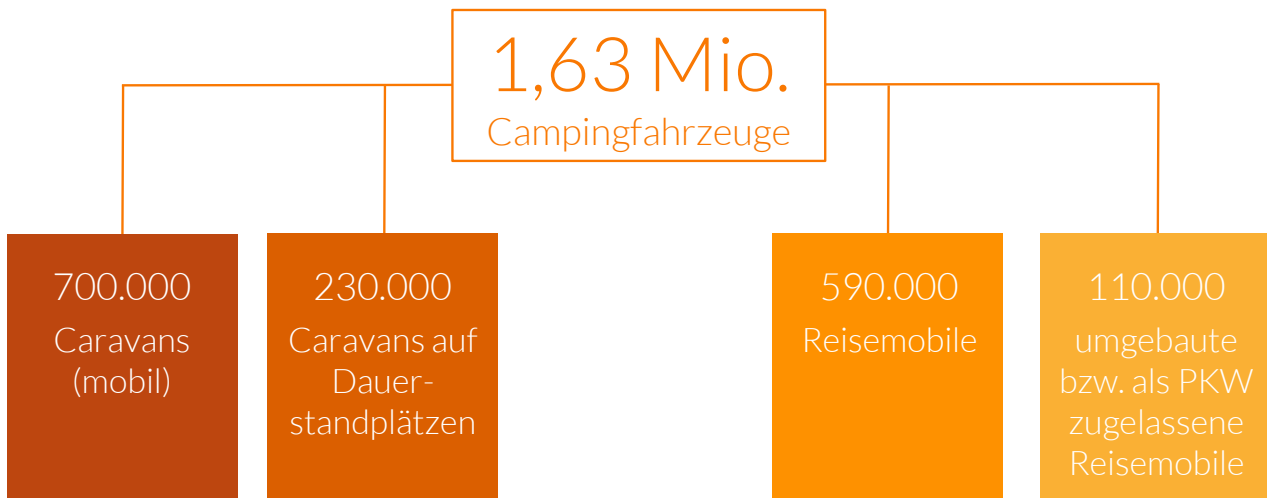


Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt Flensburg, CIVD sowie Harrer/Sporer 2020, S. 4

### Innovative Nachhaltigkeitskonzepte

Gleichzeitig entwickelt die Campingbranche innovative Nachhaltigkeitskonzepte in Bezug auf Klimaschutz, Abfallvermeidung, selbst erzeugten Strom sowie eine klimafreundliche Vor-Ort-Mobilität. Es besteht dabei der Wunsch nach einem weitgehend „unberührten“ Fleckchen Erde, um den Urlaub naturnah zu genießen. ECOCAMPING ist beispielsweise eine Initiative für ökologisches Campen in Europa, die Campingplätze auf ihrem Weg zu mehr Umwelt- und Naturschutz begleitet (<https://ecocamping.de> 25.06.2021).

## Das Campingangebot und seine Segmente



Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt Flensburg, CIVD sowie Harrer/Spörer 2020, S. 2

### Plattform für Innovationsaustausch

Die Erwin Hymer Group geht als Marktführer kontinuierlich neue Wege. Im Juli 2018 wurde das Innovation Camp etabliert, das als feste Institution die Aufgabe hat, eine Plattform für den Innovationsaustausch zwischen allen Marken der Erwin Hymer Group zu sein. Dabei denken alle Beteiligten ganz bewusst außerhalb etablierter Strukturen. Um eine bestimmte Fragestellung zu bearbeiten, treffen sich Spezialisten aus verschiedenen Unternehmensbereichen und entwickeln Lösungen in Kreativitätsworkshops außerhalb ihres normalen Arbeitsalltags. In der „Garage“ können die Camp-Teilnehmer schnell und unkompliziert Konzeptmuster aufbauen, um die Ideen sofort auf Praxistauglichkeit zu überprüfen. Ein wesentliches Merkmal von Innovation Camps ist die Methode des Design Thinking – ein spielerischer, konsequent auf den Nutzer ausgerichteter Ansatz, der neue Lösungen für komplexe Probleme hervorbringen soll. Indem sich die Teammitglieder intensiv mit der Ausgangsfrage beschäftigen, entwickeln sie neue Sichtweisen. Die Personen tauchen tief in den Kontext ein, mit der Folge, dass sie beispielsweise Kundenbedürfnisse besser verstehen. So entsteht eine Basis für neue Produktideen und Innovation. Statt logisch-analytisch vorzugehen, spielt die Intuition eine große Rolle.

Bereits vor der Eröffnung des Innovation Camps arbeitete die Erwin Hymer Group mit der Design-Thinking-Methode. Ein Ergebnis war das sogenannte „Push-Out“ – eine neuartige Raumerweiterung durch aufblasbare, isolierende Wände. Auch ein 48/230V Energiesystem mit Schnellladefunktion für deutlich verbesserte Autarkie ist dem Innovation Camp zu verdanken; ebenso der Einsatz von Vakuumpanelen, welche die Isolationseigenschaften verbessern ([www.erwinhymergroup.com/de/innovationen/innovation-camp](http://www.erwinhymergroup.com/de/innovationen/innovation-camp) 25.06.2021).

Fazit: Die Branche befolgt bewusst oder unbewusst Charles Darwins Gesetz, welches besagt, dass nicht die Größten und Stärksten überleben werden, sondern diejenigen, welche sich an die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen am besten anpassen. 🏕️

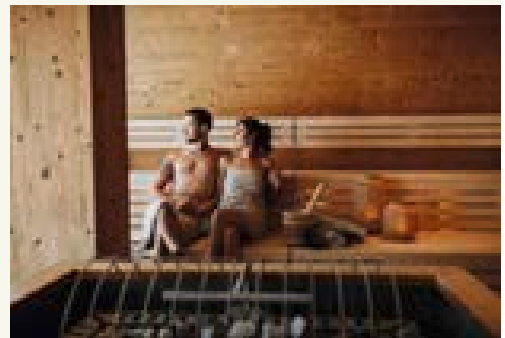
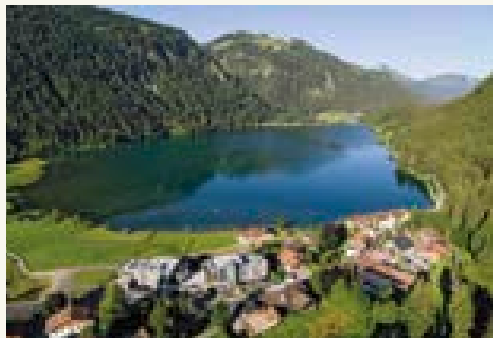
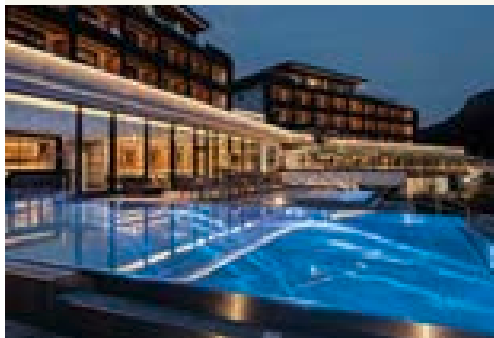
#### LITERATUR

- [adac.de/reise-freizeit/camping-trends](http://adac.de/reise-freizeit/camping-trends)
- [beyondcamping.net](http://beyondcamping.net)
- [camperstyle.de](http://camperstyle.de)
- [ecocamping.de](http://ecocamping.de)
- [erwinhymergroup.com/de/innovationen/innovation-camp](http://erwinhymergroup.com/de/innovationen/innovation-camp)
- Harrer, B./ Spörer, M.: Der Campingplatz- und Reisemobiltourismus als Wirtschaftsfaktor in Deutschland 2019, München 2020
- [vansofgermany.de](http://vansofgermany.de)





bühne frei für die natur



## Ihr Naturerlebnis und Wellnesshotel für Erwachsene am Haldensee



- || Seeblick von allen Bereichen: Bodentiefe Fenster und großzügige Terrassen erwecken das Gefühl eines Logenplatzes vor der herrlichen Kulisse des Haldensees.
- || Erwachsenenhotel: Das haldensee ist speziell auf die Bedürfnisse der erwachsenen Gäste (ab 16 Jahren) ausgerichtet.
- || Die optimale Lage des Hotels erlaubt es, Entspannung im Hotel und Aktivurlaub im Freien ganzjährig perfekt zu verbinden.
- || reines Entspannen in unserer weitläufigen Wellnesslandschaft – die energiereiche Seeluft wirkt herrlich belebend auf Körper, Geist und Seele.
- || pures Naturspüren – entdecken Sie unser vielseitiges Aktiv- und Vitalprogramm.

Wir freuen uns auf Sie! Ihre Michaela Gleirscher und das haldensee-Team

haldensee – Naturerlebnis und Wellnesshotel  
Haller 27 || 6672 Nesselwängle || Tannheimer Tal || Tel. +43 5675 / 20727  
info@haldensee-hotel.com || www.haldensee-hotel.com

# Von der Idee zur Innovation

Beispiele aus der Hotellerie.



Auszubildende der Hotelkette Upstalsboom posieren auf dem höchsten Berg Afrikas, dem Kilimandscharo.  
Foto: Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

Anja Bödinger

„Innovation“ steht für Veränderung und Schaffung von etwas Neuem. Im wirtschaftlichen Zusammenhang beschreibt das Wort „Innovation“ die Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens. Die Idee bzw. Invention als Vorstufe einer Innovation beschränkt sich auf den Prozess der Ideengenerierung und deren erstmaliger Umsetzung. Sobald eine Idee erstmalig wirtschaftlich umgesetzt wurde, also auf dem Markt eingeführt ist und sich dort bewährt hat, findet der Begriff „Innovation“ Anwendung.<sup>1</sup>

Der Prozess von einer Idee zu einer wirklichen Innovation kann unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen und nicht jede betitelte Innovation ist tatsächlich auch eine. In der heutigen Zeit der weltweiten Vernetzung ist es möglich, Einflüsse und Ideen aus der ganzen Welt zu erhalten und diese für sich zu adaptieren. Beherbergungsbetriebe stehen umso mehr unter dem Druck, ihr Produkt möglichst innovativ und neuartig zu gestalten, um sich von den Wettbewerbern abzuheben, Alleinstellungsmerkmale zu schaffen und eine gute Positionierung auf dem Markt zu erreichen. Je nach Art der Innovation kann sie sich für ein einzelnes Hotel oder auch für die ganze Branche eignen und Nachahmer finden.

### Innovationskraft sichert Überleben

Durch aktive und reflektierte Innovationstätigkeit soll es dem Unternehmen gelingen, auf Marktveränderungen zu reagieren und attraktiv zu bleiben. Das können Bedürfnisänderungen der Gäste bzw. Mitarbeiter, sich wandelnde Umweltbedingungen oder Transformationsprozesse innerhalb der Gesellschaft sein. Vor allem das letzte Jahr hat gezeigt, dass – neben Geschwindigkeit und Flexibilität – eine hohe Innovationskraft des Betreibers oder Eigentümers das Überleben eines Betriebes sichert. Inspirierende Einblicke in die Innovationskraft von ausgewählten Hotelbetrieben sollen nun veranschaulichen, wie Innovationen in der Hotellerie aussehen können.

### Wertorientierte Unternehmenskultur

Als Beispiel für ein innovatives Verhalten im Personalmanagement eines Hotels ist die Hotelkette Upstalsboom zu nennen. Ihr Geschäftsführer Bodo Janssen stellte sich vor über zehn Jahren die Frage, wie zufried-



Im Rhön Schaf Hotel kann der Gast in einem Original-Rhönschäferwagen auf einer Streuobstwiese übernachten.  
Foto: krenzlers rhön

den die Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur und seinem Führungsstil sind. Nach einer Mitarbeiterbefragung mit einer wenig positiven Resonanz wurde ein Veränderungsprozess eingeläutet, bei dem der Mensch in den Mittelpunkt gerückt wurde. Nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels in der Beherbergungsbranche erkannte der Unternehmer, dass er einen anderen Weg im Umgang mit seinen Mitarbeitern einschlagen muss. Inzwischen ist die norddeutsche Hotelkette mit Sitz in Emden für ihre wertorientierte Unternehmenskultur landesweit bekannt. Der „Upstalsboom Weg“ steht unter anderem für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Team-Mitglieds, ein Abwenden von der klassischen Personalführung und das Hinterfragen von gewohnten Abläufen und Denkweisen. So waren die Besteigung des Kilimandscharos oder eine Skitour zum Polarkreis gemeinsam mit den Auszubildenden und Bodo Janssen in den letzten Jahren feste Bestandteile des Ausbildungsprogramms und setzten neue Maßstäbe in der innovativen Mitarbeiterführung.<sup>2</sup>

### Authentische Geschichten erzählen

Mit Konzentration auf das eigene Hotelprodukt und die Schaffung einer Destination legt Jürgen H. Krenzer in seinem Rhön Schaf Hotel bereits seit einigen Jahren eine hohe Innovationskraft an den Tag. Damals setzte er sich zum Ziel, regionale Produkte – darunter vor allem den Apfel sowie das Rhönschaf – zum konzeptionellen Aufhänger zu machen und dem Gast au-

<sup>1</sup> von Freyberg/Gruner/Schmidt: Innovationen managen in Hotellerie und Gastronomie, 2017, S. 34

<sup>2</sup> <https://www.der-upstalsboom-weg.de/der-upstalsboom-weg/>, o. J.

thentische Geschichten zu bieten. So kann der Gast einen Original-Rhön Schäferwagen auf einer Streuobstwiese als Übernachtungsmöglichkeit wählen oder eine Auswahl an Apfels herrys kosten und so die Kultur der Region erleben. Nach der Übernahme des elterlichen Betriebs war es für Jürgen H. Krenzer wichtig, seinen Gästen ein echtes „Rhönerlebnis“ zu bieten und mit neuen Ideen für den ehemaligen Gasthof an einem eher unattraktiven Standort eine eigene Marke zu kreieren. Dazu trägt auch das Rhöner Apfel Sherry Theater bei, das kleine Veranstaltungen in einem historischen Bauernhaus anbietet.<sup>3</sup>

### Erlebniswelt für Autoliebhaber

Im Juni 2021 eröffnete in der bayrischen Landeshauptstadt die Hotelkette Althoff unter ihrer Viersterne-Marke das Ameron München Motorworld. In einer unter Denkmalschutz stehenden Lokhalle im Norden von München entstand in den letzten zwölf Jahren eine Erlebniswelt für Autoliebhaber. Die großzügige Halle bietet Platz für mehrere Gastronomieoutlets, Ausstellungsflächen und für das 156-Zimmer-Hotel, das auch drei sogenannte Car & Bike Studios anbietet. Bei diesen Zimmern ist es dem Gast möglich, sein Auto in direkter Nähe zum Bett, nur durch eine Glasfront getrennt, zu parken.<sup>4</sup> Das bereits durch das Düsseldorfer b'mine Hotel bekannte CarLoft-Modell besteht seit dem letzten Jahr und konnte sich dort bereits etablieren.<sup>5</sup> Durch die Wahl dieses Zimmers verbindet der Gast seinen persönlichen Bezug zum Automobil mit einem innovativen, individuellen Freizeiterlebnis. Aufgrund der aufwändigen Technik und den damit verbundenen hohen Investitionskosten kann das Konzept als Inspiration für einzelne Hotels gelten, doch wird es nur vereinzelt Nachahmer in der Branche finden.

### Durchdachte Designkonzepte

Eine branchenweite Innovation hingegen gelang dem Unternehmen Motel One. Seit seiner Gründung im Jahr 2000 war es das Ziel der Familie Müller, „Design für wenig Geld“ zu schaffen. Frei nach dem Motto „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ revolutionierten die Gründer das bis dahin klassisch eingerichtete Hotelzimmer. Mit kleinen Zimmern, dafür aber mit durchdachten Zimmerschnitten, hochwertigen Möbeln und einem Design-

anspruch an das ganze Hotel konnten kontinuierlich Häuser in den Toplagen der europäischen Innenstädte eröffnet werden. Ebenfalls wandte sich Motel One von dem traditionellen Hotelangebot ab. Statt einer Mini-Bar und einem Restaurant ist das gastronomische Angebot auf eine Bar beschränkt, da die Gäste bereits durch die Lage der Hotels an zentralen Standorten eine große gastronomische Auswahl geboten wird. Aufgrund dieses verschlankten Hotelprodukts ist es möglich, den Gästen einen zumeist stabilen Übernachtungspreis zu bieten und sowohl für Geschäftsreisende als auch Touristen attraktiv zu sein.<sup>6</sup>

### Angebote für Gäste und Einheimische

Dem Trend der Individualisierung folgend zeigt sich die international verbreitete Hotelkette Soho House innovativ in Bezug auf die Gästeansprache und -auswahl. Deren Mitgliedersystem erfordert die vorherige Empfehlung durch ein bestehendes Mitglied. Die Registrierung beim Unternehmen erfolgt, bevor das Angebot in Anspruch genommen werden kann. Nicht nur Gäste aus anderen Destinationen werden angesprochen, sondern auch Mitglieder aus der gleichen Stadt können die Häuser besuchen, an Veranstaltungen teilnehmen, das Fitnessstudio besuchen, die Räumlichkeiten für ein Restauraufenthalt oder zum Arbeiten nutzen.<sup>7</sup> So wird nicht nur ein Ort für Touristen, sondern auch für die Einheimischen geschaffen. Durch die begrenzte Anzahl an Mitgliedschaften besteht zudem eine hohe Exklusivität der Hotelleistung.

### Fazit

Der Beherbergungsmarkt in Deutschland bietet Produkte, die auf verschiedene Weise innovativ für Gäste, Mitarbeiter oder die unterschiedlichen Hospitality-Märkte sind. Die Aufstellung der Praxisbeispiele zeigt, dass Hotels mit Alleinstellungsmerkmalen in Hinblick auf Innovationen das oftmals eintönige Beherbergungsangebot auflockern, interessanter gestalten und dabei gezielt tieferliegende Bedürfnisse bei den Gästen ansprechen als das reine „Übernachten-Wollen“. Es kommt folglich sehr darauf an, dass die „neue Idee“ der Eigentümer und/oder Betreiber auf dem Weg zur Innovation so ausentwickelt wird, dass sie auch aus Sicht der Gäste als solche wahrgenommen wird: Da will ich hin! ■■■

<sup>3</sup> <https://rhoenerlebnis.de/>, o. J.

<sup>4</sup> Tophotel, Motorworld München hat ihre Türen geöffnet, 2021 (Link: <https://www.tophotel.de/mit-oldtimer-boxen-restaurant-und-hotelmotorworld-muenchen-hat-ihre-tueren-geoeffnet-98075/>)

<sup>5</sup> b'mine Hotels Düsseldorf, Carloft, o. J. (Link: <https://www.bmine.de/de/hotel-duesseldorf/car-loft>)

<sup>6</sup> <https://www.motel-one.com/de/>, o. J.

<sup>7</sup> <https://www.sohohouse.com/de/>, o. J.

# 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

# Der innovative Schani

Das Schani Hotel am Wiener Hauptbahnhof gilt als Innovationsführer in der deutschsprachigen Hotellerie. Es etablierte unter anderem das Prinzip von Coworking Spaces in Hotellobbys und leistete Pionierarbeit bei der Digitalisierung der Customer Journey. Im Gespräch mit der Fakultät für Tourismus reflektieren Inhaber Benedikt Komarek und Chief Operations Officer Markus Marth, welche Herausforderungen sie im Zusammenhang mit ihrem neuartigen Konzept zu meistern hatten und wie weit Innovationen in der Hotellerie in Zukunft reichen können.



Das Hotel Schani Wien hat Pionierarbeit bei der Digitalisierung der Customer Journey in der Hotellerie geleistet. Foto: Gregor Hofbauer

---

Über die Namensgebung des Hotel Schani: „Schani“ ist ein typisch wienerischer Begriff und heute vor allem im Wort „Schanigarten“ zu finden. Der Schani ist ein freundlicher Dienstleister, der den Gästen alle Wünsche von den Augen abliest. Er ist auch bekannt als vertrauter Freund.

---

**Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt sind typische Charakteristika von Innovationen. Wie empfanden Sie diese Merkmale zum Zeitpunkt der Realisierung Ihres ersten Schani Hotels?**

Benedikt Komarek Unsere neue Definition der Guest Journey, etwa mit dem Smart Check-in und Check-out, dem Mobile Key oder der individuellen Hotelzimmerauswahl schon vor Anreise, war für uns damals natürlich sehr spannend. Wie würden die Gäste es aufnehmen? Auch wenn zahlreiche Reisende unsere neuen Prozesse aus der Airline-Industrie kannten, war man es im Hotel einfach noch gewohnt, die klassischen, altbekannten Abläufe bei Ankunft im Hotel zu durchlaufen. Der erste Blick bei Betreten der Hotellobby richtete sich noch immer suchend in Richtung Rezeption.

Was 2012, als wir das Schani mit dem Fraunhofer IAO entwickelten, noch ganz neue Errungenschaften in der Hotellerie im deutschsprachigen Raum waren, zählt heute zu den Basisanforderungen. Damals war es jedoch eine große Aufgabe, unsere Gäste ganz gezielt an unsere digitale Guest Journey heranzuführen. Der dahinterliegende Prozess war äußerst komplex und von Rückschlägen geprägt. Und das ist genau die Kunst: Dass diese sehr komplexen Abwicklungen im Hintergrund beim Gast sehr unkompliziert ankommen.

Markus Marth Und in gleichem Maße war es auch unsere Aufgabe, Unsicherheit und innere Konflikte bei unserem Team zu vermeiden. Es gelang uns jedoch sehr schnell, sowohl bei unserem Team als auch bei unseren Gästen unter Beweis zu stellen, dass smarte Technologien das (Arbeits-)Leben erleichtern, nicht aber Arbeitsplätze oder persönliche Interaktion ersetzen. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden haben endlich richtig Zeit für ihre Gäste und müssen keine eintönigen Routineaufgaben mehr erledigen.

**Wird eine neue Idee erstmalig umgesetzt, spricht man von einer Invention. Setzt sie sich anschließend auch wirtschaftlich durch, gilt sie als Innovation. Gibt es Ideen, die bei Ihnen über das Stadium der Invention nicht hinausgekommen sind?**

Markus Marth Das Projekt Service-Roboter war beispielsweise eines, das noch nicht ausgereift genug war, um von der Idee zur voll funktionstüchtigen Innovation zu avancieren. Das lag einerseits an den technischen Möglichkeiten der umsetzenden Partner, andererseits in gewisser Weise auch am Standort. Andere Länder sind in Sachen Service-Roboter insgesamt sicherlich schon weiter als der deutschsprachige Raum.

### War Wien rückblickend betrachtet der optimale Standort für die Entwicklung des Schani Hotels?

Benedikt Komarek Wien war und ist ein toller Standort für die Entwicklung von innovativen Hotelprodukten wie das Hotel Schani Wien. Möglicherweise hätte das Schani noch mehr Reichweite und Bekanntheit, auch international gesehen, erlangt, wäre es damals in einer großen deutschen Metropole entstanden. Umso gewichtiger ist für uns jetzt der Schritt, genau in solche Lagen zu expandieren.

### Welche?

Benedikt Komarek und Markus Marth New York! Könnten wir uns einen Standort wünschen, an dem wir ein Schani eröffnen, so wäre es The Big Apple.

### Wie weit kann, darf oder sollte die Innovationstätigkeit in der Hotellerie, die ja in erster Linie die Kernfunktion „Bieten eines Schlafplatzes“ erfüllt, reichen?

Markus Marth Ich glaube, es wird in Zukunft von zentraler Bedeutung sein,

als Gast entscheiden zu können, wie viel Innovation eines Hotels ich wirklich nutzen möchte. Und wie weit diese Innovationen, insbesondere technologischer Natur, in meine Persönlichkeit oder Privatsphäre eingreifen dürfen. Hotels sollten sich also die Frage stellen, wie sie Innovationen so umsetzen können, dass ihre Gäste jedes Mal aufs Neue abwägen können, welche davon sie in welchem Maße verwenden wollen. Im Sinne des hybriden Gastes kann das bei ein und demselben Individuum bei jedem Aufenthalt variieren. Diesen Balanceakt gilt es zu meistern.

### Was siegt letztlich bei der Abwägung, ob Sie eine neue Idee umsetzen wollen? Pioniergeist oder wirtschaftliche Besonnenheit?

Benedikt Komarek Wir haben große Freude daran, neue Dinge auszuprobieren und beispielsweise auch selbst mal Prototypen zu entwickeln. Doch wir wägen immer ab, wie weit wir eine Idee spinnen und im nächsten Schritt realisieren wollen. Wenn wir uns dann dazu entscheiden, beispielsweise eine neue Technologie einzusetzen, muss diese immer irgendeinen Vorteil bringen. Entweder für den Gast oder für unsere Mitarbeitenden. Zudem

besteht bei uns auch immer die Notwendigkeit, dass Schnittstellen zu unseren bestehenden Systemen herstellbar sein müssen. Etwas Neues also nur einzuführen, um als Pionier zu gelten, ist nicht unser Bestreben.

### Ein kleiner Blick in die Zukunft: Wird sich die Stadthotellerie in den nächsten zehn bis 15 Jahren gravierend verändern?

Benedikt Komarek In Zukunft wird es in der Stadthotellerie mit Sicherheit immer mehr Hotelkonzepte geben, die gänzlich ohne Frontline Staff auskommen. Und dennoch werden Stadthotels, in denen der persönliche Kontakt zwischen Gästen und Mitarbeitenden eine zentrale Komponente des Übernachtungserlebnisses ist, nicht aussterben. Denn gerade die Corona-Pandemie hat uns doch allen verdeutlicht, wie sehr wir zwischenmenschliche Beziehungen suchen und genießen. Und: Wie sehr wir es schätzen, uns nicht stets um alles selbst kümmern zu müssen, sondern uns von guten Gastgebern wieder umsorgen zu lassen.

Das Interview führte Laura Schmidt.

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“



# muenchen.de

Das offizielle Stadtportal



Rathaus • Branchenbuch • Veranstaltungen • Kino • Shopping • Restaurants

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

# Wie sieht das Hotel der Zukunft aus?

Interview mit Prof. Dr. Vanessa Borkmann, Forschungsleiterin des Innovationsnetzwerks FutureHotel über „Innovationsforschung in der Hotellerie“.



Showcase Future Hotel im inHaus-Zentrum in Duisburg. Foto: © gee-ly Zürich und Fraunhofer IAO Design: LAVA

**Wie und in welcher Form begleiten Sie und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) im Rahmen des Forschungsprojekts „FutureHotel“ seit 2008 die Branche?**

Wir arbeiten in unserem Forschungsverbund langfristig und sehr interaktiv mit Partnern aus der Branche. Unsere wissenschaftlichen Methoden sind dabei vielfältig und die Arbeiten erstrecken sich von Grundlagenforschung über empirische Untersuchungen, Tests in unseren Anwendungslaboren bis hin zur Pilotierung von Lösungen in den Betrieben der Forschungspartner. Ähnlich vielfältig sind die inhaltlichen Fragestellungen. Ausgewählte Forschungsschwerpunkte werden über einen Zeitraum von 2-3 Jahren erforscht, manche Themen wie z.B. die Digitalisierung der Customer Journey begleiten uns jedoch schon seit dem Start des Projektes im Jahr 2008. Hier kommen über den zeitlichen Verlauf hinweg immer mehr Chancen und konkrete Anwendungsmöglichkeiten hinzu, denn Technologien, die 2008 noch prototypisch in Laboren getestet wurden, sind heute bereits praxistauglich. Der fortwährende Austausch mit Branchenexperten und insbesondere die stark anwendungsorientierte Forschung prägen unsere Arbeit im FutureHotel-Netzwerk.

**Viel Aufmerksamkeit für Ihr Tun konnten Sie mit Schani Hotels als**

**Praxispartner generieren. Mit welchen anderen Praxispartnern konnten Sie bedeutende Erfolge erzielen?**

Die Hauptinnovationen im Schani Hotel Vienna im Jahr 2012 waren der „Smart Check-in & Check-out mit dem „Smartphone“, die Umsetzung einer „Coworking Lobby“, ein „Smart Hotel Room“ sowie die Entwicklung der „Individuellen Hotelzimmerauswahl“ für den Gast während der Buchungsstrecke. Vor allem die Lösungen zum Check-in wurden von einigen unserer Netzwerkpartner für ihre Situationen angepasst und übernommen. TUI hat z.B. mit der Marke TUI Blue die Themen „Smart Check-in & Check-out“, „Smart Hotel Room“ sowie „Individuelle Hotelzimmerauswahl“ übernommen. Hierfür wurde innerhalb der TUI gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO ein FutureHotel Lab ins Leben gerufen. Über alle Marken hinweg wurde kreativ an innovativen Lösungen und Konzepten gearbeitet, die sich aus Forschungsergebnissen des FutureHotel-Projektes speisten. Eine gemeinschaftliche Studie zu innovativen Erlebnisangeboten während des Hotelaufenthalts war schließlich das Ergebnis (s. <https://www.bookshop.fraunhofer.de/buch/futurehotel-innovative-erlebnisse-als-erfolgsfaktorfuer-die-hotellerie./253221>).

Ein weiteres Beispiel für ein sehr innovatives Individualhotel sind die SI-Suites in Stuttgart. Als langjähriger Partner im FutureHotel-Verbund

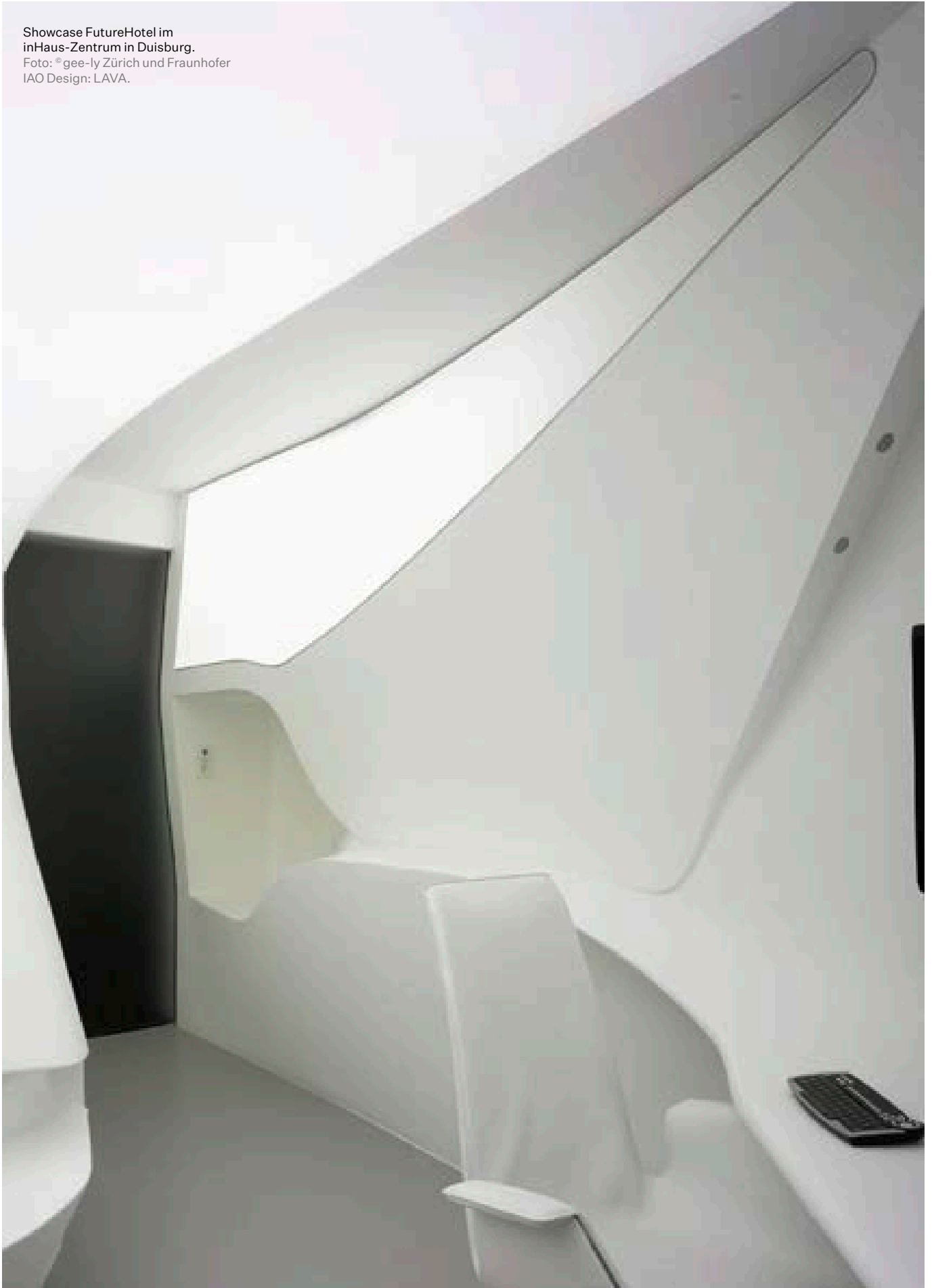
wurde im Rahmen der langjährigen Zusammenarbeit gemeinsam mit den MitarbeiterInnen nicht nur eine „Coworking Lobby“ umgesetzt, sondern auch „Smart Hotel Rooms“, innovative „New Work Arbeitsstrukturen und -prozesse“ – und zuletzt wurde auch der „Smart Check-in“ realisiert. Sie waren zudem als Early Adopter im Bereich E-Mobilität aktiv und haben schon sehr früh auf E-Tankstellen in der Tiefgarage gesetzt. Passend zu unseren Arbeiten zu innovativen Erlebnissen resultiert daraus u.a. auch ein „Gaming Experience Room“ im Hotel.

Dies sind einzelne Beispiele für die erfolgreiche Anwendung von Forschungsergebnissen in der Praxis.

**Haben Sie auch in der jüngsten Vergangenheit an Innovationen gearbeitet, die Hotels Möglichkeiten geben, sich zukünftig krisensicherer aufzustellen, Stichwort „Pandemie“?**

Das haben wir. Das Ergebnis ist nachzulesen in der Studie „FutureHotel – Das Smarte Resiliente Hotel“ (kostenfreier Download: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-586878.html>). Die Studie präsentiert mögliche Bausteine für die digitale Transformation der Unternehmen im Gastgewerbe, insbesondere in der Hotellerie. Nach einer Einführung mit Blick auf die aktuelle, durch die Corona-Krise bedingte Situation werden konkrete Maßnahmen sowie die zent-

Showcase FutureHotel im  
inHaus-Zentrum in Duisburg.  
Foto: © gee-ly Zürich und Fraunhofer  
IAO Design: LAVA.



## Über Vanessa Borkmann:

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann leitet die Forschungsarbeiten im Bereich Hotellerie & Tourismus am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Sie ist Initiatorin und Leiterin der Forschungsnetzwerke Future Hotel und Future Museum. Außerdem ist sie Professorin für Tourismus und Hotelmanagement an der SRH Berlin University of Applied Sciences. Als Mit-Gründerin der 7places GmbH setzt die studierte Architektin Konzepte und Lösungen für innovative Raumerlebnisse in Corporate Spaces, im Tourismus und in musealen Einrichtungen um.



Foto: Deniz Saylan

ralen Herausforderungen der Hotellerie aufgezeigt und Chancen der aktuellen Digitaloffensive dargestellt. Das Smarte Resiliente Hotel ist ein Hotel, das sich durch einen hohen Grad an Digitalisierung auszeichnet und dadurch in der Lage ist, stressvolle, bedrohliche (Lebens-)Situations ohne anhaltende Beeinträchtigungen zu überstehen. Die Digitalisierung ist eine wichtige Kompetenz in den Unternehmen, um die Corona-Krise besser bewältigen zu können, denn sie ermöglicht Services und Prozesse trotz physischer Distanz. Die Studie bezieht sich auf Lösungen in vier strategischen Handlungsfeldern: 1. Smart Services, 2. New Work, 3. Digital Business, 4. Smart Building.

Darüber hinaus entstand in Zusammenarbeit mit Hotelmanagementstudierenden der SRH Berlin University of Applied Sciences und dem Praxispartner Stepstone eine studentische Arbeit. Das Ergebnis ist ein „Kompendium für Hotellerie und Gastronomie“ (freier Download: [https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/M.A.\\_HML\\_Dresden/SRH\\_KOMPENDIUM\\_HOGA\\_Konzepte\\_und\\_Loesungen\\_zur\\_Corona-Krise\\_Borkmann\\_EBOOK.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/M.A._HML_Dresden/SRH_KOMPENDIUM_HOGA_Konzepte_und_Loesungen_zur_Corona-Krise_Borkmann_EBOOK.pdf)). Das Kompendium gibt Hinweise und Empfehlungen, wie sich Arbeitgeber bzw. Unternehmer des Gastgewerbes den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen können, die durch die andauernde Krise aufgrund von COVID-19 generiert wurden. Die Studie zeigt effektive Ansätze für Betriebe in Hotellerie und Gastronomie auf, um möglichst rasch wieder eine Bestleistung zu erreichen. Neben dem Erwirtschaften von Umsatz müssen das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Gäste wiederhergestellt werden. Die aufgezeigten Konzepte und Lösungen sind in drei Themenbereiche untergliedert: Hygienekonzepte, Marketing & Loyalitätsmanagement, Neue Geschäftsfelder für Gastronomie & Hotellerie und Kooperationen für Mitarbeiterbindung & Mitarbeiterereinsatz.

**Wo sehen Sie den wichtigsten weiteren Forschungsbedarf im und für das Gastgewerbe?**

Es gibt vielfältige Neuerungen, Herausforderungen und somit Forschungsthemen. Für unsere Arbeit im FutureHotel-Forschungsverbund sind der Einsatz von Technologien wie z.B. IOT (Internet der Dinge), AI/ML (künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen), XR-Technologien und deren Potenzialausschöpfung wichtige Arbeitsfelder. Lösungen und Konzepte zur Gestaltung des digitalen Wandels in den Unternehmen zu entwickeln, ist seit vielen Jahren fester Bestandteil unserer Aktivitäten. Data Science ist ein weiteres wichtiges Thema. Dazu zählt auch die Optimierung bzw. Neugestaltung von Prozessen in den Betrieben. Unsere aktuellen Studien zum Thema „New Work im Gastgewerbe“, die Publikation „FutureHotel – zukunftsfähige Arbeitswelten“ und eine Studie zur

Neugestaltung der Berufsprofile im Gastgewerbe „FutureHotel – Employee Profiles“ zeigen bereits auf, wie sehr sich die Arbeitswelt verändern wird. Natürlich geht es in unserer Arbeit auch weiterhin um zukunftssichere Konzepte für Gebäude und Immobilien, veränderte Nachfrage in den Zielmärkten und eine darauf angepasste Angebotsgestaltung von Hotels. Wir gehen davon aus, dass ein besonderes Innovationsfeld in Zukunft in der interaktiven Gestaltung von Räumen liegt. Digitale Produkte sind bislang noch kaum mit dem Raum vernetzt, Informationen und Services sind für den Nutzer im Raum selten interaktiv zugänglich. Um diese Entwicklung voranzutreiben, habe ich zu diesem Thema das Unternehmen 7places gegründet ([www.7places.de](http://www.7places.de)). Auch dieser Schritt ist eine logische Konsequenz, Erkenntnisse aus der Forschung in die Anwendung zu überführen.

**Wird es eines Tages Normalität sein, dass uns Roboter den Drink mixen und an den Tisch bringen?**

Ja, aber dieses Bild ist nicht das einzige Szenario. Es gibt auch in Zukunft vielfältige Möglichkeiten, wie der Drink den Tisch erreichen kann. Wir werden nur einfach nicht mehr überrascht sein, wenn wir im Service auf einen Roboter treffen.

*Das Interview führte Prof. Dr. Burkhard von Freyberg.*

Anzeige

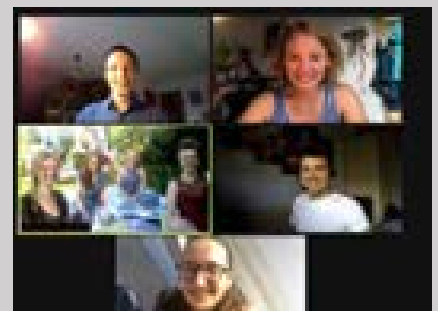
# Wir sensibilisieren. Wir inspirieren. Wir motivieren.

Als Referat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) der Studierendenvertretung (STUVE) arbeiten wir ehrenamtlich als Studierende für Studierende. Das RNE ist interdisziplinär aufgestellt und besteht aus Studierenden nahezu aller Fakultäten. Durch unsere diversen Projekte leisten wir einen Beitrag, um langfristig eine Kultur der Nachhaltigkeit an der Hochschule München zu etablieren. Zu diesen Projekten gehört der Bereich Campusgestaltung (Urban Gardening), Veranstaltungen wie die Public

Climate School, Ecosia on Campus, Nachhaltige Module in der Lehre sowie eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung durch Politikarbeit. Und natürlich jede Menge Spaß.

Wir sensibilisieren. Wir inspirieren. Wir motivieren. Wir machen Mut, um selbständig Projekte anzustoßen und umzusetzen. Wir setzen proaktiv Impulse, damit Nachhaltigkeit gesamtinstitutionell an der Hochschule München verankert wird. Engagieren könnt ihr euch in Projekt-

teams, aber auch in Stammteams in den Bereichen Social Media, HR, PR, Event oder Networking.



**Kontakt**

Ihr findet uns auf **Instagram**: [referat\\_nachhaltigkeit](https://www.instagram.com/referat_nachhaltigkeit) und auf der **Webseite der STUVE**: [stuve.hm.edu](http://stuve.hm.edu). Kontaktieren könnt ihr uns auf Instagram oder via **Mail**: [nachhaltig-stuve@hm.edu](mailto:nachhaltig-stuve@hm.edu). Wir freuen uns auf eure Fragen und euer Interesse. Join us, um die HM nachhaltig zu gestalten.



# PRIESTEREGG

Einfach leben. Einfach Mensch sein.



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



NeueHouse in Los Angeles, the private workspace and cultural home for creators, innovators and thought leaders.

Foto: Nikolas König

# Generating sustainable growth

Interview with Dr. Markus Schreyer, Senior Vice President – The Americas & Global Business Innovation about global innovation across industries.



### What are the key trends you are seeing in the international hotel market relevant for your hotels?

The traditional hospitality landscape was totally disrupted by the pandemic. COVID-19 has changed consumer behavior on how to live, work, shop and travel. Consumer values have shifted towards meaningful brands, purpose, personalized experiences and well-being due to a radical change in consumer expectations in the lifestyle luxury segment. For the future traveler, hotels, food, and experiences should be recuperative, mindful, spiritual, circular and conscious. The social impact of travel matters more than the economic impact. This is why we are beginning to see phrases such as “purposeful travel” or “regenerative tourism”.

Overall, for hospitality and travel, we are seeing slower and more considered breaks, but we’re also predicting longer, more extended stays globally as corporations continue work-from-anywhere (WFA) practices. Similarly, it means a greater emphasis on wellbeing and wellness, i.e. being mentally, emotionally and psychologically fit. This is the way forward for hospitality brands that are extending the kinds of emotional, mindful, physical and spiritual support services. Hospitality brands should adjust their innovation strategy towards these new services and build revenue streams and products to foster short-term recovery and long-term growth.

### How do you do innovation at Design Hotels? Is there a laboratory?

At Design Hotels™, we are taking an entrepreneurial innovation approach. Our focus is on discovering and generating ideas, concepts, and trends early on through internal and external

communities and diverse networks. We then validate and identify the most promising business models based on a criteria-set scorecard and fast testing. Afterwards we accelerate the most potential business models to optimize return and growth.

Lifestyle cannot be learned from excel sheets and defined in closed labs – it needs integrative programs, tools and experiences to overcome silo thinking and internal resistance. Empowerment and diversity unlock innovation by creating an environment where ‘outside the box’ ideas are heard and hybrid cross-functional teams can contribute to the success of new programs. To act fast, identify shifts and gain a competitive advantage, consumer interests need to be gathered early on.

We have defined a set of criteria for choosing the right concepts to explore:

1. Opportunity size: Business models need to show the financial opportunity within the market size (and not just wishful thinking).
2. Strategic fit: Business models need to demonstrate our vision, culture and future strategy (and not just riding on trends).
3. Risk assessment: Business models need to show evidence that they support short-term recovery and long-term growth (and are not just nice to have).

### Did Covid-19 change your innovation approach?

Obviously, travel and hospitality are two of the industries most affected by Covid 19. However, in the so called new normal, we are all adapting new habits which are leading to new opportunities in innovation. These are:

- Freedom of location: We are all enjoying right now the freedom of

location. Our location has been predominantly defined by the place where your office is located. During the pandemic we have seen a huge social project where a majority of the global workforce is working remotely from anywhere they want.

- Freedom of education: Covid 19 is disrupting the entire field of education. Home schooling, virtual classrooms, and global e-learning are part of the new normal.
- Freedom of work: The freedom of location and freedom of education result in different types and forms of work. We will see much more flexible work models beyond the 9 to 5 office routines.
- Freedom of time: And finally, we are more flexible and in control of our personal time – something we have experienced already during the time of lockdown where many of us revisited forgotten passion projects and hobbies.

From these new habits and freedoms, a variety of new opportunities will occur for travel and hospitality, which we are addressing in our innovation approach:

1. Consumers will live, work, and travel in the same time and same space. Travel is not limited to school vacations or a few paid vacation days away from the office.
2. Travelers will have a stronger need for safety and security. They will be more cautious in selecting the brand they are traveling with and where they stay and are willing to pay a premium for that choice. (They will be more cautious and brand-conscious when selecting where they stay and will be willing to pay a premium for that choice.)
3. We will see a much more balanced approach in the selection of travel destinations. Travel consumption will go far beyond the typical global mainstream destinations, with new offerings and opportunities in local drive-to markets.
4. And last but not least, besides physical travel, we will see a new field of virtual experiences. Even in times of lockdown we stayed connected with our communities and favorite brands. This opens a completely new area of revenue opportunities for strong travel brands.

Look at global issues, such as the climate crisis, overpopulation, inequality between rich and poor: they only can be solved with a global approach across industries.



A case study: participants visiting the NeueHouse.  
Foto: Johanna Haberl

**What kind of innovations have you introduced recently?**

If you look at our global issues, such as the climate crisis, overpopulation, lack of green technology, inequality between rich and poor, they really can only be solved with a global approach across industries. Similarly, if we had combined all available resources, know-how and funding at the start of the pandemic, we would be in a much better spot. That's why, in my innovation work, I reach out early to other players in our industry and beyond. Combining different experiences, backgrounds, and functions is the alchemy of innovation – i.e. “one plus one equals three” – creating something new that has the capacity to generate long term, sustainable growth.

During my PhD thesis, I did a full analysis of existing innovation research in the travel and hospitality industry. There is a very limited number of innovation papers in major research publications. However, I strongly believe that hospitality can

be the gateway to a collective innovation approach, because hotels have always been the place where people meet and share ideas across different nationalities, cultures, backgrounds and industries.

The travel and hospitality industry has typically been disrupted by technology players outside the industry. Within Design Hotels™, we've always believed in collective innovation and in that sense, the pandemic was certainly an accelerator of our progressive work with partners from other industries, such as retail, entertainment, tech and wellness. Traditionally in hospitality, there are two main areas of revenue: rooms plus food and beverage. However, hotels are more than just accommodation. So, the key question in strategic innovation is, what are those new revenue opportunities beyond the room product as travelers are looking for more purposeful travel?

We are currently working on these new business models and revenue streams for the brand:

- **Design Hotels™ Virtual Retreat** – As the world prepares for the new shape of physical travel, Design Hotels™ is further innovating the virtual space by fostering inclusive environments in hospitality that will not only complement real-life encounters, but also enrich them. After the success of the first Virtual Retreat in September 2020 (recipient of a 2020 Skift IDEA Award), which acted as a transformative four-week journey of communal and personal growth, reflection, and connection for industry professionals around the world, we are solidifying our place as a leader in online hospitality. While the past decade focused individually on self-optimization, the future traveler will consider self-optimization to be inseparable from community optimization, seeking pursuits of personal development that generate a positive impact for others. Meanwhile, the experience economy will pivot toward personal transformation as the public imagination looks inward, favoring

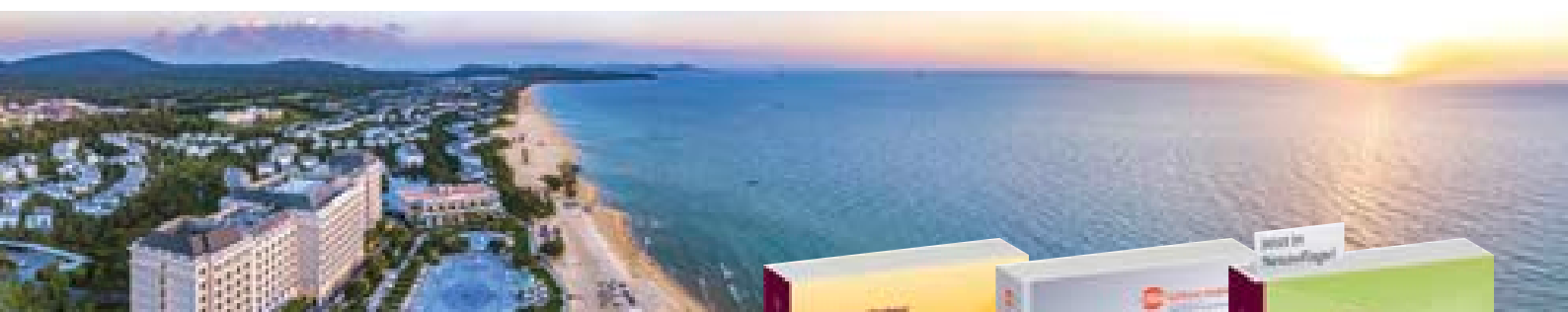


### About Dr. Markus Schreyer:

As Senior Vice President – The Americas and Business Innovation at Design Hotels™, Markus Schreyer is responsible for developing the collection's hotel portfolio, supporting business for all member hotels and working with media and other potential partners, as well as expanding and building brand awareness and reach in North and South America. He is leading the Global Innovation efforts for the organization and introduction of new unique services and knowledge for travel and hospitality. Schreyer has more than 15 years of experience in global hospitality where he held several senior roles in brand, digital, sales,

loyalty and partnership marketing. He holds a Master of Business Administration and a PhD in Innovation Management and is a regular contributor to industry and innovation publications.

Anzeige



## Optimal aufgestellt in der Hotellerie

Von der **Hotelprojektierung**, dem vielfältigen Input durch **Beratung** bis zum erfolgsorientierten **Hotel Controlling**: Auf welche Analysen, Strategien und konkreten Maßnahmen es in der Hotellerie besonders ankommt, erfahren Sie in aktuellen ESV-Fachmedien aus erster Hand.

**Jetzt ganz neu erschienen:** Die rundum aktualisierte 3. Auflage von „**Hospitality Controlling**“, herausgegeben von **Burkhard von Freyberg** und **Alexander Dworak**.

Alle Fachmedien finden Sie unter:  
[www.ESV.info/Hospitality](http://www.ESV.info/Hospitality)



**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*

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)

self-discovery over shared spectacle. The Design Hotels™ Virtual Retreat encompasses these shifting trends of transformative travel, which is all about self-enlightenment, the journey, learning, discovery and determining future life paths.

- Design Hotels™ **Access** – In collaboration with NeueHouse, the private workspace and cultural home for creators, innovators and thought leaders, we launched access in support of the creative community by offering members the use of our spaces for both work and leisure as extended workations go mainstream. As consumers continue to live, work and socialize in the same place and space, there is a huge opportunity for strategic innovation between hospitality and real estate development. There will be increased demand for hybrid spaces combining hotel accommodation, private residences, co-working facilities and offices, culture/entertainment, and maybe even medical facilities under one roof. Design Hotels™ Access is an umbrella program for this movement for the creative class.
- Design Hotels™ **Global Retail Solution** – Design Hotels™ member hotels have always been the home of unique curated products and art-sanship. We are now offering retail products from a selection of hotels and destinations around the world. Travelers want to bring something home that lasts beyond the trip. Retail is a perfect segue for hospitality spaces to connect with new travel audiences, generate incremental revenues, and bring travelers back into their space. The Design Hotels™ Global Retail Solution is a holistic retail solution for independent hotels.

### **Will it be normal one day, that robots serve beverages at Design Hotels?**

In 2019, Design Hotels™ conducted a study with the Future Laboratory on the future traveler. For them, the journey is all about the experience, but experience that embodies a sense of purpose, positive impact and a more proactive approach to taking time out to recalibrate mind, body, spirit and soul. Whereas access to technology

was once defined wealth, by 2030 the ability to switch off and remain distanced from technology will be a new sign of affluence.

Certainly, technology will continue to enhance the travel and hospitality marketplace. The roll-out of 5G, for instance, is forecast to contribute €633.7 billion (see Future Traveller 2030) to the global economy by 2030. This connectivity explosion will give the future traveler access to a new type of digital experience that was previously unimaginable. However, I strongly believe in the human touch point as a key value asset in hospitality and people are gravitating towards raw, undesigned experiences. The demand for authenticity and word-of-mouth credibility is shaping how future travelers will document their experiences. The current curated and filtered approach is already turning Generation Z away from a technology-first approach, believing that too much emphasis is spent on social media and technology when travelling.

In general, I believe, we must find a leaner, more agile approach as our innovation methodology and adopt a more open and curious mindset. Too often in hospitality and travel we turn to trusted, familiar solutions to avoid the risk of failure –forgetting that experimentation and transformation are the key to our longevity and success.

*The interview was conducted by Prof. Dr. Burkhard von Freyberg.*

### **LITERATURE**

Design Hotels / The Future Laboratory (2019): Future Traveller 2030



highlights

beim Schlafen im Baum

spaß

im Waldseilgarten

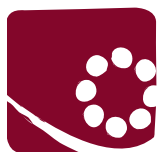
spannung

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

# Nachhaltige Innovation

Nachhaltiges Wirtschaften braucht Innovationen – keine Frage!



FoodHub München: Der neugegründete solidarische Mitmach-Supermarkt bringt den sozialen und ökologischen Wandel voran: Das Prinzip? Jeder, der möchte, kann Miteigentümer der Genossenschaft werden und so über die Produktpalette mitentscheiden. Gerechte und nachhaltiges Gestalten für eine lebenswerte Zukunft ist das Leitmotiv: Die Produkte stammen direkt von teilnehmenden Höfen und LebensmittelhandwerkerInnen.  
Foto: FoodHub München Market e.G.

*Kerstin Mesch, Eva Söhl*

Mit Blick auf zukünftige Generationen und zur Neigehende Ressourcen sollten Innovationen jedoch nachhaltig, ja anders, gedacht werden. Wie lassen sich Innovationen langfristig mit gesellschaftlichem Nutzen, mit dem Gemeinwohl, verbinden? – So könnte die Leitfrage im Rahmen der Innovationsförderung lauten.

Im Rahmen einer Kurzstudie des Naturschutzbundes (NABU) zum Innovationsprinzip zeigen die ForscherInnen auf, wie nachhaltige Innovationen, Generationen- und Umweltgerechtigkeit miteinander zusammenhängen: *„Ausgehend von einem systemischen Nachhaltigkeitsverständnis muss jede Innovation sich auch mit der natürlichen Umwelt und den planetaren Grenzen ins Einvernehmen setzen, wenn sie langfristig zum Gemeinwohl beitragen will. Positive wie negative Externalitäten weit über die Klimarelevanz hinaus müssen abgewogen werden.“*<sup>1</sup>

Der Brückenschlag zwischen Nachhaltigkeit und Innovation ist also unweigerlich nur mit Blick auf unsere zukünftigen Generationen, die natürliche Umwelt und die planetaren Grenzen zu schaffen. Um einen Wertewandel in der politischen Diskussion rund um nachhaltige Innovationen zu erreichen, bedarf es auch einer anderen Art der Wohlmessung.

Denn die gängige Wohlmessung anhand des Bruttoinlandsprodukts (BIP) bildet die tatsächliche Lebensqualität einer Volkswirtschaft nicht ab. Po-

litische Institutionen, wie die OECD oder der deutsche Bundestag, haben dies erkannt und versuchen, neue Referenzsysteme auf den Weg zu bringen: Der „Better Life Index“<sup>2</sup> oder der Bericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ zeugen von diesen Bestrebungen. So schlägt die Enquete-Kommission in ihrem Abschlussbericht *„einen neuen Begriff von Wohlstand und eine neue Wohlstandsmessung vor, die neben dem materiellen Wohlstand auch soziale und ökologische Dimensionen von Wohlstand abbildet.“*<sup>3</sup>

Offen bleibt, wie der gesellschaftliche Wertewandel hin zu einem neuen, nachhaltigeren Wohlstandsverständnis in absehbarer Zeit zu schaffen ist. Damit Innovation und nachhaltiger gesellschaftlicher Wohlstand auch im unternehmerischen Handeln gelebt werden können, braucht es neue politische Konzepte und innovative politische EntscheidungsträgerInnen.

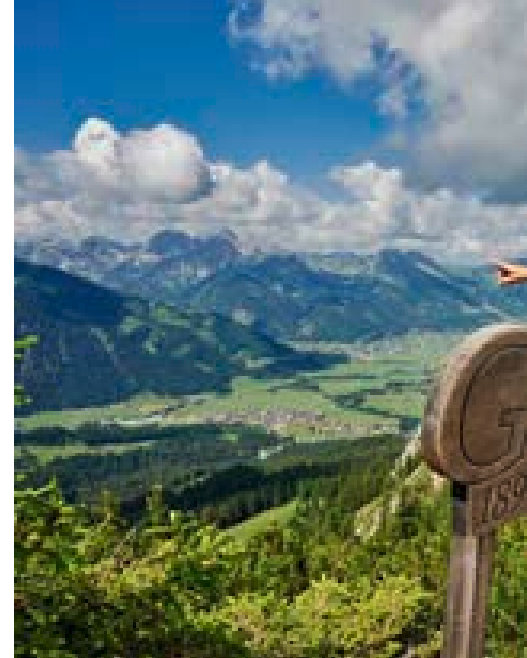
Viele, oft kleinteilig organisierte Initiativen zeugen schon heute von einer enormen Innovationskraft, insbesondere im Bereich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit: In Genossenschaften<sup>4</sup>, Bürgerinitiativen und zivilgesellschaftlichen Bündnissen arbeiten zahlreiche BürgerInnen an Innovationen für eine tragfähige Zukunft. Eine gesellschaftliche Transformation ist also bereits im vollen Gange und die nachhaltige Innovation kommt – wie so oft – von unten. ■■■

<sup>1</sup> <https://www.nabu.de/umwelt-und-ressourcen/forschungspolitik/28371.html>, abgerufen am 02.09.2021

<sup>2</sup> <https://www.oecdbetterlifeindex.org>, abgerufen am 08.09.2021

<sup>3</sup> Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“ (2013), bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Schriftenreihe Band 1419, Bonn

<sup>4</sup> Mehr als 7500 genossenschaftliche Unternehmen mit rund 20 Millionen Mitgliedern zählt Deutschland – Tendenz steigend (vgl. <https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/marken-maerkte/zukunftsmo-dell-genossenschaften>, abgerufen am 10.09.2021)



## Aktiv durch das Tannheimer Tal – zu jeder Jahreszeit

Kilometerlange Loipen, rasante Pistenabfahrten und ein ausgedehntes Wegenetz für Winter und Sommer: Durch das Tannheimer Tal führen viele Wege – und einer ist schöner als der andere.

*Lisa Zöls*

Ab auf die Piste für den perfekten Schwung: Genau dafür sind Skifans zu Besuch im Tannheimer Tal. Perfekt also, dass die Wege zwischen den insgesamt sechs Skigebieten des Hochtals kurz sind. Denn so bleibt in jedem Fall genug Zeit für das Wesentliche: ideale Pistenbedingungen, son-

nige Skihänge und kurzweilige Abfahrten ins Tannheimer Tal.

Für all diejenigen, die die Pistengaudi länger genießen möchten, ist das Tannheimer Tal auch der ideale Ausgangspunkt für eine grenzüberschreitende Erfahrung – im wahrsten Sinne des Wortes. Denn durch seine Nähe zum Allgäu lässt sich die Skilei-

Regionen nahezu grenzenlos ausleben. Und mit den verschiedenen Skipässen geht das sogar noch kostengünstiger: SKI TANNHEIMER TAL gilt für alle Anlagen des schönsten Hochtals Österreichs. Etwas mehr bietet der Skipass „Vitales Land“, der die Nutzung von 70 Seilbahnen und Liftanlagen in einigen der beliebtesten Skiregionen im nördlichen Tirol





und östlichen Allgäu ermöglicht. Und wem das immer noch nicht reicht, der ist beim „Superschnee“-Skipass richtig: Damit lassen sich insgesamt 500 Pistenkilometer, 35 Bergbahnen und 200 Liftanlagen erkunden.

### Auf den Loipen durch das Tal

Etwas ruhiger, aber nicht weniger sportlich geht es auf den Loipen des Tannheimer Tals zu. Das Langlauf-Angebot ist mit insgesamt 140 Loipen-Kilometern sehr umfangreich und vielseitig. Denn hier finden Genuss-Langläufer ebenso die richtige Strecke, wie es die absoluten Sport-Experten können. Die Loipen, die teilweise sogar als niveauevolle Wettkampfstrecken betitelt werden können, können Langläufer sowohl im

klassischen Skilanglauf als auch im Skating befahren.

Ein besonders beliebter Klassiker ist etwa die 13 Kilometer lange Strecke von Tannheim zum Vilsalpsee. Sie führt mitten durch das idyllische Naturschutzgebiet und bietet Sport inmitten herrlicher Ruhe. Etwas sportlicher geht es auf der 19 Kilometer langen Rundloipe zu, die von Tannheim über den Haldensee nach Nesselwängle und bis hin zum Gaichtpass führt. Und „über den Haldensee“ ist wörtlich gemeint: Denn wenn der See komplett zugefroren ist und das Eis eine gewisse Dicke erreicht, führt die Loipe tatsächlich direkt über den See. Und ein wunderschönes Panorama bekommen die Langläufer auf dieser Strecke auch noch mit dazu.

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

Foto: TVB Tannheimer Tal/Achim Meurer, Marco Felgenhauer, Wolfgang Ehn, Willi Roth



### Winter-Video

[tannheimertal.com/wintervideo](http://tannheimertal.com/wintervideo)



### Sommer-Video

[tannheimertal.com/sommervideo](http://tannheimertal.com/sommervideo)

Lust auf tolle Events im Tannheimer Tal? Dann schau mal hier vorbei: [tannheimertal.com/highlights](http://tannheimertal.com/highlights)

Die Natur des Tannheimer Tals erkunden, ohne Bretter unter den Füßen zu haben, kann jeder, der Winterwandern ausprobieren möchte. Die schneebedeckten Wege der Region haben einen ganz besonderen Charme – und auf 81 Kilometern geräumtem Wegenetz lässt sich das Tal besonders gut erkunden.

### Kostenlose Bergbahnnutzung

Wer übrigens nur einen Teil der Strecke zu Fuß zurücklegen möchte, der kann vom **10. bis 27. Januar** und vom **14. bis 17. März 2022** vom Angebot „Winterbergbahnen inklusive“ profitieren. Denn wer in dieser Zeit mindestens drei Nächte im Tannheimer Tal verbringt, kann von Montag bis Donnerstag die teilnehmenden Bergbahnen kostenlos nutzen. Das gilt natürlich auch für Skifahrer, Snowboarder oder Schneeschuhwanderer.

### Tiroler Natur pur im Frühling

Doch nicht nur im Winter kommen die Gäste des Hochtals voll



Eine Stärkung nach der Wandertour gefällig? In den über 30 Hütten kein Problem!

Foto: TVB Tannheimer Tal/Achim Meurer

Den Blick über die Bergseen des Tannheimer Tals schweifen lassen und einfach die Ruhe genießen – hier am Vilsalpsee.

Foto: TVB Tannheimer Tal/Achim Meurer

auf ihre Kosten. Kaum zu einer anderen Jahreszeit lässt sich die Seele besser baumeln, als im Frühling. Denn dann erwacht die Natur zu neuem Leben, die ersten Knospen öffnen sich und zeigen ihre bunte Blütenpracht, und auch die Tiere der Region wagen sich nach und nach aus ihren Winterverstecken. Der perfekte Zeitpunkt also für eine ausgedehnte Wanderung.





Die Wandertouren durch's Tannheimer Tal lassen sich in drei Ebenen aufteilen: Die unterste Ebene bietet neben entspannten Spazierwegen von Ort zu Ort auch zahlreiche lauschige Plätzchen, an denen die Wanderer innehalten und die Ruhe genießen können. Gerade die Ufer des Vilsalpsees und des Haldensees bieten sich dafür perfekt an, in deren kristallklarem Wasser sich die umliegende Bergwelt widerspiegelt.

Ausflüge für die ganze Familie? Auf den Wanderwegen des Tannheimer Tals kein Problem!

Foto: TVB Tannheimer Tal/  
Achim Meurer

Für einen gehörigen Adrenalin-Kick gibt es im Tannheimer Tal Klettertouren und Klettersteige. Aber Vorsicht: Nur für Geübte geeignet!

Foto: TVB Tannheimer Tal/  
Wolfgang Ehn



Auf der nächsten Ebene warten Panoramawege wie der GEO-Pfad vom Füssender Jöchle. Sie sind schon etwas anspruchsvoller, können aber oft bequem mit der Bergbahn erreicht werden. Neben langen Touren durch die unberührte alpine Natur warten hier eindrucksvolle Panoramen, die auch ohne stundenlange Aufstiege auskommen.

Die dritte Ebene richtet sich schlussendlich an echte Bergsteiger und Kletterer. Denn hier warten anspruchsvolle Routen und spannende Klettersteige darauf, erkundet zu werden. Unter den Profis besonders beliebt ist etwa auch der Klettersteig Lachenspitze Nordwand. Aber Vorsicht: Er ist nichts für Anfänger und auf keinen Fall ohne dafür vorgesehene Klettersteigset und Helm zu begehen.

### Eine Stärkung für den Bauch

Egal für welche Wanderebene sich die Gäste entscheiden: Eine zünftige Brotzeit, erfrischende Getränke und einen herrlichen Panoramablick kann nach einer Tour mit Sicherheit jeder gut gebrauchen. Dafür sind die insgesamt 31 bewirtschafteten Almen und Hütten im Tannheimer Tal wie geschaffen. Hier trifft man auf Einheimische wie auf andere Gäste und lässt einen herrlichen Tag am besten bei einem entspannten Geschichtenaustausch ausklingen. 🍷

### Tourismusverband Tannheimer Tal

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



Die COVID-19-Pandemie hat die Tourismusbranche besonders stark getroffen.  
Foto: Verena Eberhardt

# COVID-19 und die bayerische Tourismusbranche

Forschungsprojekt an der Fakultät für Tourismus untersucht Krisenmanagement und Resilienzfaktoren, um geeignete Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

*Katrin Eberhardt*

Die Tourismusbranche ist eine der am stärksten von der COVID-19-Pandemie betroffenen Branchen. In Bayern sichert der Tourismus rund 501.000 Arbeitsplätze und erwirtschaftet einen Bruttoumsatz von ca. 20,3 Milliarden Euro (Bay. StMWi 2021), weshalb der Tourismus als Leitökonomie gilt.

Eine schnelle Erholung der Branche ist eher unwahrscheinlich und hohe Umsatzverluste sowie die Freisetzung von MitarbeiterInnen zählen mit zu den ersten erkennbaren Folgen.

Vor diesem Hintergrund sollen das Krisenmanagement und die Resilienzfaktoren in der bayerischen Tourismusbranche erforscht werden, um Handlungsempfehlungen für künftig auftretende Krisensituationen zu definieren.

### Zielsetzung des Projekts und Nutzen für die Branche

Ziel des Projekts ist es, den Umgang mit der COVID-19-Pandemie im bayerischen Tourismus zu analysieren und Erkenntnisse zum Krisenmanagement zu gewinnen. Die Identifikation von Resilienzfaktoren stellt ein weiteres wichtiges Ziel dar. Die Branche soll von den gewonnenen Erkenntnissen bzgl. einer besseren Aufstellung des Krisenmanagements und der Förderung der eigenen Resilienz aktiv profitieren können. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werden in einem Leitfaden zusammengefasst, der Informationen zu wirksamen Maßnahmen enthält.

### Projektphasen und Arbeitspakete

Im Rahmen des Forschungsprojekts lassen sich folgende Projektphasen mit Arbeitspaketen ableiten: Am Anfang steht die Analysephase zur Literaturrecherche, Durchführung von Experteninterviews, Fokusgruppendifkussionen und Fragebogenuntersuchungen. In der darauffolgenden Konsolidierungs-

und Konzeptionsphase werden das Datenmaterial ausgewertet, die Ergebnisse dokumentiert und interpretiert sowie ein Leitfaden zum Krisenmanagement für die bayerische Tourismusbranche entwickelt. Über alle Projektphasen hinweg sollen diverse Stakeholder aus der Tourismuswirtschaft, der Politik und der scientific community einbezogen werden. Die Ergebnisse sollen im Rahmen einer Fachtagung an der Fakultät für Tourismus präsentiert und im Rahmen diverser Publikationen veröffentlicht werden.

### Aktueller Stand

Bis Herbst 2021 wurden Interviews mit ExpertInnen aus verschiedenen Stakeholdergruppen der bayerischen Tourismuswirtschaft durchgeführt. Zudem fanden Fokusgruppendifkussionen zur Vertiefung einzelner Themen statt. Am 10.06.2021 wurde das Projektvorhaben den ProjektpartnerInnen im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung präsentiert.

Unterstützt wird das Forschungsvorhaben von folgenden ProjektpartnerInnen: Christoph Walter, Geschäftsführer des ADAC Südbayern e.V.; Wolfgang Wagner, Prokurist der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH; Susanne Droux, Geschäftsführerin Berufsbildung/Branchenförderung des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbands DEHOGA Bayern e.V.; Ursula Dietmair, Stabsstelle Strategie, und Ralf Zednik, Leiter Marktforschung, Landeshauptstadt München Referat für Arbeit und Wirtschaft München Tourismus; und Karlheinz Jungbeck, Vorsitzender Ausschuss Tourismus des Wirtschaftsbeirats Bayern.

Alle ProjektpartnerInnen nahmen an den Experteninterviews sowie der Organisation der Fokusgruppendifkussionen teil. Sie geben laufend Feedback und Input zu den Ergebnissen und diskutieren diese mit. Das Projekt wird auf einer Webseite begleitet ([www.coretour.hm.edu](http://www.coretour.hm.edu)). ■■■

---

Kontaktdaten:  
Katrin Eberhardt, Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
[katrin.eberhardt@hm.edu](mailto:katrin.eberhardt@hm.edu)

---

Projektverantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Dr. Markus Pillmayer/ Professur für Destinationsmanagement und -entwicklung</li> <li>• Prof. Dr. Celine Chang/ Professur für Human Resources Management</li> </ul>
Projektlaufzeit	• 15.12.2020 – 31.12.2023
Projektförderung	gefördert durch: 
Fördervolumen	• 262.000 €

### LITERATUR

Bay. StMWi (=Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie) (2021): Tourismus in Bayern. Daten – Fakten – Zahlen.

Daten & Fakten: Bay. StMWi. Abgerufen am 30.06.2021.

---

# CO<sub>2</sub>-neutraler Flugverkehr bis 2050?



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

Neue Szenarien für die Luftfahrt.



Kondensstreifen von Flugzeugen am Himmel: Sie tragen zur globalen Erwärmung und Luftverschmutzung maßgeblich bei.  
Foto: Furian/panthermedia

*Andreas Humpe, Ralf Kastner, Kerstin Mesch*

Der Flugverkehr trägt mit einem Anteil von drei Prozent an den globalen Treibhausgas-Emissionen zur Luftverschmutzung bei, Tendenz steigend. Wie könnten die Emissionen durch alternative Kraftstoffe weitgehend verringert werden und mit welchen Kosten wäre dies verbunden? Dieser Frage ging nun ein Forscherteam aus Schweden und Deutschland im Rahmen einer Studie nach: Mittels Computersimulationen untersuchten die Wissenschaftler, wie der Flugverkehr für Passagiere und Passagierinnen bis zum Jahr 2050 CO<sub>2</sub>-neutral werden könnte.

Im Rahmen der Studie entwickelten die Wissenschaftler ein Szenario, nach dem bis zum Jahr 2050 der Passagierflugverkehr CO<sub>2</sub>-neutral werden könnte. Prof. Dr. Andreas Humpe von der Fakultät für Tourismus, der maßgeblich an der Studie mitwirkte, erklärt:

„Entscheidend ist [jedoch] der Umstieg auf synthetische Treibstoffe, die mittels Strom aus erneuerbaren Energien erzeugt werden. Diese Technologien existieren bereits, sind aber noch deutlich teurer als konventionelle Kraftstoffe.“

### **Einsparung von 27 Gigatonnen CO<sub>2</sub> möglich**

In ihren Berechnungen gehen die Wissenschaftler von einer linear steigenden Einspeisequote der alternativen Treibstoffe und einer Verachtfachung der CO<sub>2</sub>-Beprei-

sung bis 2050 aus. Bei diesem Szenario wären die Flugkosten 40 Prozent höher als aktuell und der Flugverkehr hätte sich verdoppelt. Trotzdem könnte man dank neuer Technologien 27 Gigatonnen CO<sub>2</sub> einsparen.

### **Solkraftwerke: kostengünstig und platzsparend**

Um die erforderlichen Mengen an regenerativer Energie zu produzieren, braucht man auch ausreichende Flächen: Die in der Studie angenommenen 16 Billionen Passagierkilometer würden rund 320 Millionen Tonnen synthetische Treibstoffe benötigen. Solarkraftwerke wären aktuell die kostengünstigste und platzsparendste Option, um den nötigen Strom CO<sub>2</sub>-frei herzustellen: Rund 140.000 Quadratkilometer Platz würden diese Solarkraftwerke nach aktuellem Stand der Technik einnehmen – was etwa 40 Prozent der Fläche von Deutschland oder etwa ganz Nepal entspricht. Eine große Herausforderung, die aber angegangen werden muss, wenn ein CO<sub>2</sub>-freier Flugverkehr bis 2050 angestrebt wird, so das Fazit der Wissenschaftler. ■■

Erfahren Sie mehr zu den Ergebnissen der Studie! Den vollständigen Artikel „COVID-19 and pathways to low-carbon air transport until 2050“, veröffentlicht auf der Homepage von IOPscience, finden Sie unter <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/abe90b>

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“

# Nachhaltiger Tourismus braucht frische Ideen!

Studierende der Fakultät überzeugten die hochkarätige internationale Jury mit ihren innovativen Ideen für eine nachhaltige Zukunft des Tourismus beim „Contest of fresh ideas – Tourism systems for a sustainable future!“. Ausgeschrieben wurde der internationale Ideenwettbewerb von der Aiest (International Association of Scientific Experts in Tourism), der ältesten internationalen Vereinigung von Tourismus-expertInnen aus Wissenschaft und Praxis.

Im Rahmen des Kompetenzfeldes „Sustainable Tourism“ bei Prof. Dr. Markus Pillmayer entwickelten die Studierenden in Teams einen konkreten Prototypen für ein spezielles Nachhaltigkeitsproblem im Tourismus: Daraus gingen drei Studierendenprojekte als stolze Gewinner hervor. Satte Preise von 1000 € für den 1. Platz, 500 € für den 2. Platz und 200 € für den 3. Platz locken den Gewinnerinnen. Das haarscharfe Rennen um den 1. Platz machten schließlich die Studierenden Patrizia Frimmer und Katrin Hörmann mit ihrem Beitrag „The last Mile“.

## „The last Mile“

Patrizia Frimmer, Katrin Hörmann

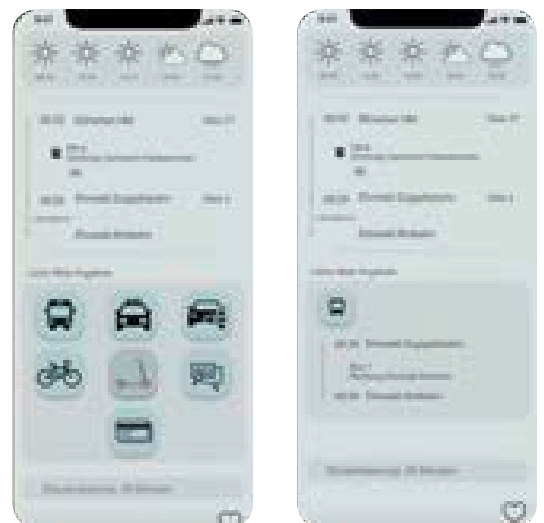
„The last Mile“ beschreibt eine Lösungsoption des Problems der „letzten Meile“: Die „letzte Meile“ betitelt die Herausforderung, vor der Wanderer stehen, wenn sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln an den Startpunkt ihrer Tour gelangen möchten.

## 1. PLATZ

Dies gestaltet sich oft als schwierig, da die Distanz zwischen dem Zielbahnhof und dem Start der Tour meist zu weit ist, um sie zu Fuß zurückzulegen. Das Angebot an öffentlichen Transportmitteln ist in vielen Destinationen nicht ausreichend ausgebaut oder es fehlt das nötige Informationsmaterial.

### Die „letzte Meile“ überwinden

Gerade die durch die Corona-Pandemie ausgelösten Reisebeschränkungen führten zu einer erhöhten Besucherfrequenz im



Die App visualisiert eine Übersicht der Mobilitätsalternativen des Zielorts, um die „letzte Meile“ zu überwinden.  
Abbildung: Patrizia Frimmer, Katrin Hörmann



bayerischen Alpenraum. Durch das gestiegene Verkehrsaufkommen nahmen unter anderem der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, die Verkehrsstaus und die Lärmbelastigung zu. Mit Blick auf diese Problematik entwickelten die Autorinnen einen App-Prototypen. Die App visualisiert eine Übersicht der Mobilitätsalternativen des Zielorts, um die „letzte Meile“ zu überwinden. Die Suche nach dem öffentlichen Verkehrsangebot in der Destination wird durch die App intuitiv, klar und einfach gestaltet.

### Verschiedenste Mobilitätsanbieter

Die Hauptfunktion der App besteht darin, dass die NutzerInnen ihren Abfahrtsort und einen bevorzugten Startort der Tour in eine Suchmaske eingeben. Die App sucht nach einer passenden Zugverbindung, die die NutzerInnen zu einem Bahnhof in der Nähe des Startpunkts der Tour leitet. Ist die Entfernung zwischen diesem Bahnhof und dem Tourenstart nicht fußläufig zu erreichen, nutzt die App die Daten verschiedenster Mobilitätsanbieter, um diese Strecke zu bewältigen. Die Mobilitätsalternativen sind: Bus, Taxi, Carsharing, Fahrradverleih, E-Scooter und ein Chat zur Suche von Mitfahrgelegenheiten.

Als Nebenfunktionen bietet die App eine Wettervorhersage für den gewählten Zielort, eine Anzeige der Zeitersparnis durch den Verzicht des Autos, ein Treuepunktesystem, einen CO<sub>2</sub>-Ersparnis-Tracker und die Funktion, bereits ausgewählte Touren zu speichern.

### „Eco-Points für einen nachhaltigen Einkauf“

*Elisa Hallschmid, Julia Martin*

Unsere moderne Gesellschaft lebt nicht nachhaltig. Würden verantwortungsvoll hergestellte Produkte keine Nachteile mit sich bringen, wäre dies jedoch mit Sicherheit anders. Ziel sollte es daher sein, einen Mehrwert für VerbraucherInnen zu schaffen, indem die Anschaffung nachhaltiger Produkte attraktiver ist als der Kauf konventioneller Produkte. Auch für Produ-

**2. PLATZ**



Verleihung des AIEST-Award; von links nach rechts: Prof. Dr. Harald Pechlaner (Präsident AIEST), Charlotte Schweitzer, Lea Rubenbauer, Julia Martin, Prof. Dr. Markus Pillmayer, Elisa Hallschmid, Katrin Hörmann, Patrizia Frimmer, Prof. Dr. Christian Laesser (Generalsekretär AIEST).  
Foto: AIEST

zenten muss ein Anreiz entstehen, sodass mehr umweltfreundliche Produkte angeboten werden. Gleichzeitig lässt sich dadurch das Bewusstsein für nachhaltigen Konsum steigern.

### Netzwerk aus qualifizierten Partnern

Eine mögliche Lösung ist ein Netzwerk aus qualifizierten verantwortungsvollen Partnern, das durch ein Cash-Back-System den Kunden Rabatte für ihre Produkte gewährt. Mithilfe einer App kann der Verbraucher kostenlos ein Konto erstellen. Durch eine integrierte Eco-Points-Karte können bei jedem Einkauf bei den Partnern Eco-Points gesammelt werden, wobei sich die Menge an dem ausgegebenen Betrag orientiert. Nachdem eine bestimmte Zahl an Eco-Points gesammelt wurde, wird ein Rabatt für die Produkte eines Partners der Wahl gewährt. Neben der Eco-PointsKarte bietet die App eine Liste aller Partner und eine Karte mit deren Standorten. Um die Nutzung nachhaltiger Angebote sowohl im Alltag als auch im Tourismus zu fördern, können Partner aus beiden Bereichen Mitglieder des Netzwerks werden.

### Stadt München als Prototyp

Der erste Prototyp konzentriert sich auf die Stadt München. Nachhaltige Partner des täglichen Lebens sind das öffentliche Verkehrssystem (MVG) sowie zahlreiche Bioläden. Die touristischen Partner im Reiseland Bayern sind Hotels mit einem Nachhaltigkeits-

zertifikat und der Hauptanbieter des öffentlichen Nahverkehrs, die Deutsche Bahn (DB).

### Ganzheitlicher Ansatz

Nur mit einem ganzheitlichen Ansatz kann das globale Nachhaltigkeitsproblem gelöst werden. Die Gesellschaft spielt dabei eine Schlüsselrolle: Durch die Beseitigung des Mehraufwands im Zusammenhang mit Zeit und Kosten wird davon ausgegangen, dass sich mehr Menschen für eine umweltfreundlichere Lebensweise entscheiden und Nachhaltigkeit in ihr tägliches Leben sowie ihre Reiseentscheidungen integrieren werden.

### „suSTAYnable Guestcard“

*Lea Rubenbauer, Charlotte Schweitzer*

Besucher einer Region würden gerne nachhaltigere Alternativen nutzen, wissen aber oftmals nicht, wie sie sich darüber vorab entsprechend informieren können. Wie also das Bewusstsein der Touristen für Natur und Umwelt während des Aufenthalts schärfen und wie den Zugang zum Thema Nachhaltigkeit in der Region angenehmer und attraktiver gestalten? Zur Lösung beider Fragen entwickelte das Studierenden-Team die suSTAYnable Guestcard – eine Unterstützung zur Gewährleistung der umweltfreundlichen Langzeitnutzung einer Region sowie zur Verbesserung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit und Umweltschutz.

## 3 PLATZ

### Nachhaltigkeit und Regionalität im Fokus

Für die Umsetzung der Gästekarte wurde das Berchtesgadener Land, eine Region südöstlich von München, gewählt. Die Gäste können während ihres Aufenthalts von Rabatten und Informationen von nachhaltigen Anbietern in der Region profitieren. Der Karte liegt ein Informationsheft bei, das weitere Details zu den Partnerbetrieben mit Fokus auf Nachhaltigkeit und Regionalität bietet.



suSTAYnable Guestcard: Ziel ist es, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz auch im Urlaub zu fördern.

Abbildung: Lea Rubenbauer, Charlotte Schweitzer

### Lokalen Mehrwert schaffen

Im Vergleich zu bestehenden Karten wird bei jedem Kauf einer suSTAYnable Card ein Betrag von 2% an eine regionale Grundschule gespendet, wo das Geld für Projekte zur Schärfung des Umweltbewusstseins der Kinder eingesetzt wird. Außerdem soll der Austausch zwischen Gästen und Einheimischen wie Gleichgesinnten gefördert werden. Deshalb werden Touren durch Berchtesgaden und Umgebung mit lokalen Guides angeboten, die über die Region und lokale Partner informieren.

### Berchtesgadener Land als Pilotregion

Langfristiges Ziel ist es, die bestehende Gästekarte durch die suSTAYnable Guestcard zu ersetzen. Das Berchtesgadener Land kann als Beispiel für andere Regionen fungieren, die nach und nach ebenfalls die suSTAYnable Guestcard einführen können.

### Siegerehrung

Alle Beiträge werden in einem Sammelband veröffentlicht. Eine finale Präsentation der drei Gewinnerbeiträge findet im Rahmen der internationalen Aiest Konferenz in Luzern/Schweiz vom 29. August bis 1. September 2021 statt, zu der die Studierenden eingeladen worden sind. ■■■

Wir gratulieren herzlich!

# 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



## PRIENER Kulturherbst 2021

Sept. – Nov.

Genuss  
Klassik  
Familie  
Kabarett



Tickets im  Tel. +49 8051 965660

# Naturerlebnisse im digitalen Zeitalter



Quelle: Kostya Klimenko/panthermedia

Die Freizeit- und Tourismusbranche der letzten Jahre hat stark von technologischen Entwicklungen insbesondere im Social-Media-Kontext profitiert, um durch deren strategische Inwertsetzung Aufmerksamkeit von Seiten der Touristen zu erregen, Neugierde zu wecken und neue Trends aufzugreifen.<sup>1</sup> Der Einsatz von Technologien spielt eine wesentliche Rolle bei der Neugewinnung von Touristen und dem Wettbewerb der Destinationen.

<sup>1</sup>Vgl. Bader et al. 2012; Bowen/Whalen 2017; Xiang et al. 2015

*Lisa-Marie Frank, Markus Pillmayer*

Augmented Reality (AR), oder auch erweiterte Realität genannt, gilt als wichtiger Baustein dieser digitalen Transformation und wird gerade in der Tourismusbranche als eine der aussichtsreichsten Technologien bezeichnet.<sup>2</sup> Erst wenige Anwendungen finden sich im Kontext Wandertourismus, die aber durchaus Potenzial für die zukünftige Destinationsentwicklung im ländlichen Raum aufweisen und Mehrwerte für Gäste erzeugen können.

Nach einer Studie der BTE Tourismus- und Regionalberatung verzichten 40 % der Wanderer in Deutschland auf die Nutzung mobiler Endgeräte bei der Ausübung ihrer Freizeitaktivität.<sup>3</sup> Dem gegenüber steht, dass der digitale Index der Deutschen über die Jahre stetig ansteigt und sich ein Trend zur Digitalisierung im Alltag abzeichnet.<sup>4</sup> Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit untersuchte die Bachelorabsolventin Lisa-Marie Frank die Akzeptanz einer AR-Applikation im Wandertourismus in Kooperation mit der Plattform alpenvereinaktiv.com. Welche Zielgruppen durch AR angesprochen werden und ob Wanderdestinationen durch die Einbeziehung der Technologie in ihre Strategie langfristig einen Wettbewerbsvorteil generieren können, waren weitere Fragestellungen.

### **Augmented Reality – eine konzeptionelle Annäherung**

Beim Einsatz einer AR-Anwendung wird entweder eine Datenbrille oder ein mobiles Endgerät, wie ein Smartphone oder Tablet, verwendet.<sup>5</sup> Dabei wird die reale Welt mit virtuellen Zusatzobjekten ergänzt. Diese werden korrekt in der Benutzeroberfläche positioniert und erwecken den Anschein, als würden sie im selben Raum mit den realen Objekten koexistieren.

Im Wandertourismus werden bisweilen unterschiedliche AR-Funktionen eingesetzt. Zur Anwendung von AR muss die Kamera des mobilen Endgeräts auf die Landschaft gerichtet werden. Mithilfe von AR können Bezeichnungen von Points of Interest (POI), wie von Bergen, Seen, Wasserfällen, Orten oder Schlössern angezeigt werden (vgl. Abbildung 1).

Zudem sehen Nutzer die Distanz der jeweiligen POIs zum aktuellen Standort.<sup>6</sup>

Neben Bezeichnungen von POIs kann die Natur- und Kulturlandschaft mit weiteren virtuellen Informationen angereichert werden. Dazu gehören u.a. virtuelle Beschreibungen, Fakten, Bilder und Videos zu unterschiedlichen Begebenheiten der Umgebung<sup>7</sup>

---

„Im Durchschnitt besteht eine Indifferenz für AR beim Wandern.“

---

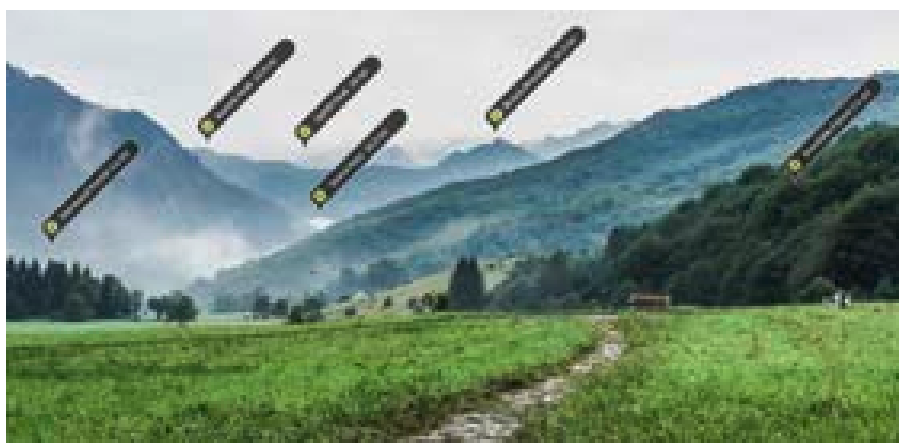


Abbildung 1: Bezeichnungen von POIs und Angaben zur Distanz mithilfe der AR-Anwendung Skyline (Applikation Outdooractive).  
Quelle: Outdooractive AG (2021)

sowie Navigationspfeile zur Orientierung. Letztere Funktion kann ebenfalls zur Besucherlenkung eingesetzt werden, wodurch auch Destinationsmanagementorganisationen (DMO) von der Technologie profitieren können.<sup>8</sup>

### **Akzeptanz von Augmented Reality im Wandertourismus**

Für die vorliegende Studie wurden vor dem Hintergrund der Frage nach der Akzeptanz von AR im Wandertourismus und der damit verbundenen Frage nach den Zielgruppen ein standardisierter Fragebogen entwickelt und eine quantitative Datenerhebung mit 391 Probanden durchgeführt. Zur Messung der Akzeptanz wurde das Modell der wahrgenommenen Risiken von Bauer (1960)<sup>9</sup> in Kombination mit wahrgenommenen Vorteilen angewandt. Ausgewertet wurden die Ergebnisse mittels SPSS.

2 Vgl. Loureiro et al. 2020; Cranmer et al. 2018

3 Vgl. BTE Tourismus- und Regionalberatung 2018

4 Vgl. Initiative D21 2019

5 Vgl. Mehler-Bicher/Steiger 2014

6 Vgl. Outdooractive AG 2021

7 Vgl. Martínez-Graña et al. 2017

8 Vgl. DTV 2020; DTV 2021

9 Vgl. Bauer 1960

Wie sich durch die Analyse und Interpretation der Ergebnisse herausstellte, besteht im Durchschnitt eine Indifferenz für AR beim Wandern: Einige Teilnehmer erzielen Akzeptanzwerte über dem Durchschnittswert. Sie sind von der Technologie überzeugt und möchten sie beim Wandern nutzen. Deshalb wurden Korrelationen zur Zielgruppeneinteilung berechnet. Wie sich zeigte, können Wanderdestinationen vor allem jüngere Personen mit einem niedrigeren Bildungsstand durch eine AR-Applikation ansprechen. Außerdem gehen die Zielgruppen eher selten oder gelegentlich wandern und bevorzugen Wanderungen im Flachland oder Mittelgebirge. Allerdings basieren diese Ergebnisse auf schwachen Korrelationen, weshalb es sich bei den Zusammenhängen um Tendenzen handelt. Folglich können weitere Zielgruppen eine Affinität für AR-Applikationen aufweisen.

### Fazit und Ausblick

Augmented Reality ist eine Technologie, die im Wandertourismus einige Mehrwerte bietet. Beispielsweise können individuelle, bedarfsgerechte sowie zeit- und ortsunabhängige Informationen der Umgebung auf einem mobilen Endgerät abgerufen werden. Zudem können DMO die Technologie als einen Baustein in der Besucherlenkung einsetzen. Daneben ist darauf hinzuweisen, dass aktuell 40 % der Wanderer in Deutschland bei Ausübung der Freizeitaktivität auf die Nutzung mobiler Endgeräte verzichten.

Basierend auf den empirischen Erkenntnissen lässt sich kein gezielter Wettbewerbsvorteil für Destinationen erkennen, auf AR im Wandertourismus zu setzen. Denn indifferente Wanderer wählen die Destination nicht aufgrund eines Angebots an einer AR-Applikation aus. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass über 80 % der Teilnehmer AR beim Wandern ausprobieren möchten. Dies wiederum zeigt, dass ein Großteil der Probanden trotz Indifferenz an der Technologie grundsätzlich interessiert und dieser gegenüber aufgeschlossen ist – Potenzial ist allemal vorhanden. Zusätzlich unterstreicht der Trend zur Digitalisierung, dass die deutschsprachige Bevölkerung offen gegenüber digitalen Lösungen ist. Nutzt sie erstmals eine AR-Applikation beim Wandern, kann sie gegebenenfalls von der Technologie überzeugt werden, was wiederum deren Akzeptanz erhöht. Daher sollten Wanderdestinationen AR in ihre strategischen Überlegungen integrieren, insbesondere vor dem Hintergrund aktueller Diskurse um Besucherlenkung etc. Sobald die Technologie einen höheren Bekanntheitsgrad aufweist und der Mehrwert beim Wandern deutlich wird, kann sich langfristig ein Wettbewerbsvorteil einstellen. ■■■

### LITERATUR

- Bader, A., Baldauf, M., Leinert, S., Fleck, M., Liebrich, A. (2012): Mobile Tourism Services and Technology Acceptance in a Mature Domestic Tourism Market: The Case of Switzerland. In Fuchs, M., Ricci, F., Cantoni, L. (Hrsg.): Information and Communication Technologies in Tourism 2012: Proceedings of the International Conference in Helsingborg, Sweden, January 25–27, 2012 (S. 296–307). Springer: Wien, New York.
- Bauer, R. A. (1960): Consumer behavior as risk taking. In Hancock, R. (Hrsg.): Dynamic Marketing for a Changing World (S. 389–398). American Marketing Association.
- Bowen, J., Whalen, E. (2017): Trends that are changing travel and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 592–602.
- BTE Tourismus- und Regionalberatung (2018): Wandertourismus in Deutschland 2018: Ergebnisse einer Befragung zum digitalen Verhalten der Wanderer entlang der Customer Journey. Abgerufen von [https://naturerlebnis-deutschland.de/wp-content/uploads/2018/09/BTE\\_Wandertourismusstudie-2018\\_final.pdf](https://naturerlebnis-deutschland.de/wp-content/uploads/2018/09/BTE_Wandertourismusstudie-2018_final.pdf)
- Cranmer, E. E., tom Dieck, M. C., Jung, T. (2018): How can Tourist Attractions Profit from Augmented Reality? In Jung, T., tom Dieck, M. C. (Hrsg.): *Augmented Reality and Virtual Reality: Empowering Human, Place and Business* (S. 21–32). Springer: Wien, New York.
- DTV (2020): *Tourismus Digital: Leitfaden für Destinationen*. Abgerufen von [https://www.tn-deutschland.com/wp-content/uploads/2020/11/ePaperTourismus-Digital\\_2020.pdf](https://www.tn-deutschland.com/wp-content/uploads/2020/11/ePaperTourismus-Digital_2020.pdf)
- DTV (2021): *Besucherlenkung in touristischen Destinationen: Handlungsleitfaden*. Abgerufen von [https://www.deutschtourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Qualitaet/DTV\\_Handlungsleitfaden\\_Besucherlenkung.pdf](https://www.deutschtourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Qualitaet/DTV_Handlungsleitfaden_Besucherlenkung.pdf)
- Initiative D21 (2019): *D21 Digital Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Abgerufen von [https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21\\_index2018\\_2019.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf)
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., Ali, F. (2020): 20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, 77, 1–21.
- Martínez-Graña, A. M., Legoinha, P., González-Delgado, J. A., Dabrio, C. J., Pais, J., Goy, J. L., Zazo, C., Cívís, J., Armenteros, I., Alonso-Gavilan, G., Dias, R., Cunha, T. (2017): Augmented Reality in a Hiking Tour of the Miocene Geoheritage of the Central Algarve Cliffs (Portugal). *Geoheritage*, 9, 121–131.
- Mehler-Bicher, A., Steiger, L. (2014): *Augmented Reality: Theorie und Praxis* (2. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Outdooractive AG (2021): *Entdecke Berggipfel, Seen und mehr mit Skyline Augmented Reality*. <https://www.outdooractive.com/de/k/entdecke-berggipfel-seen-und-mehr-mit-skyline-augmented-reality/44736566/> [17.06.2021].
- Xiang, Z., Magnini, V. P., Fesenmaier, D. R. (2015): Information technology and consumer behavior in travel and tourism. Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249.

Der vorliegende Beitrag basiert auf einer Präsentation im Rahmen des Wandersymposiums „Wandern zwischen Outdoorboom und Klimawandel“ der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, zu dem Lisa-Marie Frank (Bachelorabsolventin, Fakultät für Tourismus/Hochschule München) und Prof. Dr. Markus Pilmayer als ReferentInnen auftraten. Lisa-Marie Frank beschäftigte sich im Rahmen ihrer Bachelorarbeit mit der Akzeptanz von Augmented Reality im Wandertourismus.



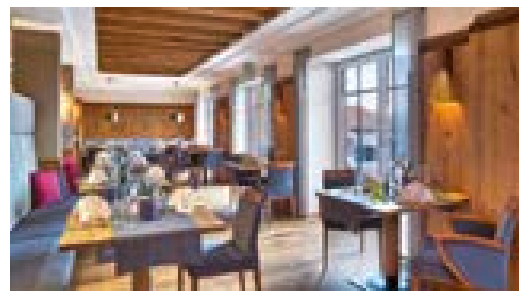
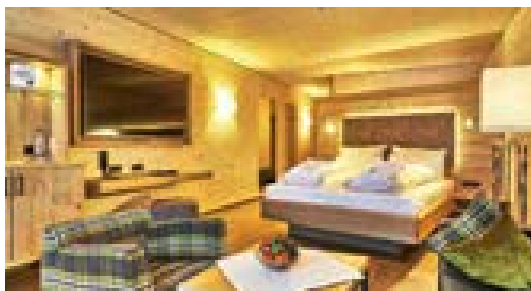
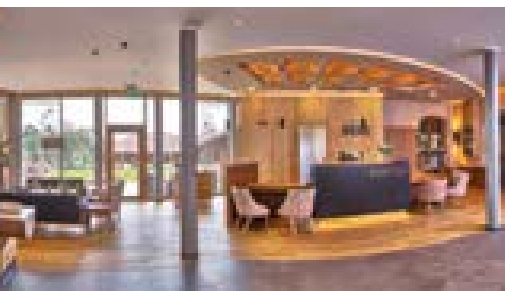
# RIEDLBERG WELLNESS-GUTSCHEIN

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 €

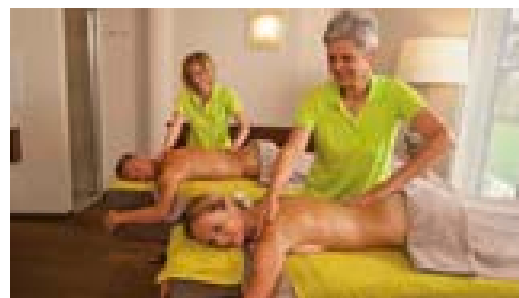
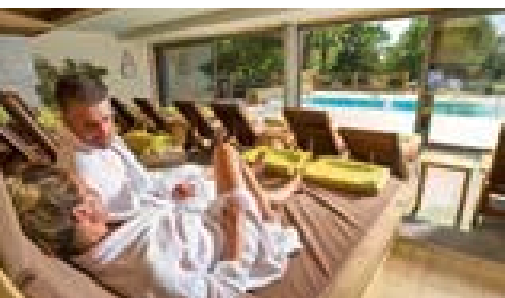
gültig bis 23.12.2021

- 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)



# Crowdworking – innovative Arbeitsform in der Hospitality-Branche?

Crowdworking erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Jedoch welches Potenzial verbirgt sich mit Blick auf die Hospitality-Branche dahinter? Dieser Frage widmeten sich die Studierenden des Praxisprojekts „Crowdworking in der Hospitality-Branche: Vom Marktpotenzial bis zum Business Model Canvas“ unter der Leitung von Prof. Dr. Achilles-Pujol, Prof. Dr. Chang und Prof. Dr. Werther.



Crowdworking erfreut sich zunehmender Beliebtheit.  
Foto: PantherMedia/Kzenon



*Charlotte Achilles-Pujol, Celine Chang, Michaela Gess, Francesca Rübesamen, Simon Werther*

Bei „Crowdworking“ handelt es sich um eine Art virtuellen Marktplatz, auf dem Auftraggeber Aufgaben ausschreiben, die Auftragnehmer (Crowdworker) durchführen. Die Vermittlung erfolgt in der Regel über Crowdworking-Plattformen. In Deutschland gibt es über 50 Plattformen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Bekannte Plattformen sind beispielsweise Testbirds für Software-Testing, content.de für Texterstellung sowie Jovoto für Designaufgaben. Als „Crowd“ wird eine unspezifische Menge an Menschen bezeichnet, die diese Aufgabe übernehmen könnten. Crowdworking-Aufgaben reichen von Software-Entwicklung, Produktentwicklungen, Übersetzungen bis hin zu Mystery Shopping. Häufig operieren die Crowdworking-Plattformen international, um weltweite Lohnstandards ausnutzen zu können. Die wichtige Vorfrage, unter welchen Umständen ein Crowdworker als Arbeitnehmer anzusehen ist, ist hochaktuell, nachdem das Bundesarbeitsgericht sich Ende 2020 in einem durchaus überraschenden Urteil dazu geäußert hat und auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sich derzeit mit dieser Frage beschäftigt.

### **Marktanalyse in Studierendenteams**

In der Hospitality-Branche scheint Crowdworking noch wenig bekannt zu sein, wie eine erste Recherche ergab. Im Rahmen des Praxisprojekts unter der Leitung von Charlotte Achilles-Pujol, Celine Chang und Simon Werther sollten daher sowohl das Marktpotenzial für die Hospitality-Branche analysiert als auch Geschäftsmodelle für eine Crowdworking-Plattform für die Hospitality-Branche entwickelt werden. Für die Marktanalyse in der ersten Projektphase untersuchten die Studierenden in Kleingruppen das Thema aus Markt-, Auftraggeber- und Auftragnehmersicht sowie die arbeitsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Dafür wurden neben umfassenden Recherchen auch Interviews mit Branchenexperten geführt. Die Ergebnisse der Gruppen zeigten, dass durchaus ein Marktpotenzial für die Branche besteht: Für Auftraggeber sowie für Auftragnehmer wird vor allem ein Potenzial in der Flexibilität gesehen. Das Profitieren durch externes Know-how nannten die Auftraggeber ebenso wie die Reduktion der Fixkosten als Vorteil.

Auf Auftragnehmerseite war insbesondere die Aneignung neuer Fähigkeiten attraktiv.

### **Konkrete Geschäftsmodelle für die Hospitality-Branche**

Folglich wurde in der zweiten Projektphase in neu gemischten Kleingruppen jeweils ein Business Model Canvas entwickelt, um daraus konkrete Geschäftsmodelle speziell für die Hospitality-Branche zu entwickeln. Am 28. Juni fand die Abschlusspräsentation statt, in der eine Experten-Jury, bestehend aus den federführenden DozentInnen des Praxisprojekts sowie Herrn Heiko Buchta, Hotelmanager der Platzl Hotels, Herrn Daniel Werner, Managing Partner von Die CO-NUFACTUR, und Herrn Claas Blume, Mitgründer der clous GmbH, das beste Geschäftsmodell kürte.

### **Zwei Studierendenkonzepte überzeugen die Jury**

Die Geschäftsmodelle beschäftigten sich mit Problemen wie dem branchentypischen Fachkräftemangel, dem digitalen Auftritt eines Hospitality-Unternehmens oder der Customer- und Candidate-Journey. Schlussendlich kürte die Jury die Gruppe „Hospitality Helpers“ als Sieger, da das Konzept insgesamt am schlüssigsten ausgearbeitet war und vor allem mit seinem Fokus auf die Branchenkenntnisse der Crowdworker bestach. Das entscheidende Differenzierungsmerkmal bestand darin, dass die „Hospitality Helpers“ vor allem auf eine geeignete Qualifikation ihrer Crowdworker setzten. Dafür werden im Rahmen der Registrierung auf der Crowdworking-Plattform Arbeitszeugnisse verlangt, anhand derer die Qualifikation der Crowdworker prüfbar ist. Damit, so befanden die Experten in der Jury, würde eine hohe Glaubwürdigkeit erreicht und ein großer Zusatznutzen geboten. Zusätzlicher Gewinner war die Studierenden-gruppe „EAZE“: Diese Gruppe überzeugte durch eine hervorragende und durchdachte Präsentation, professionelle Erklärvideos und viel Teamgeist. Diese Aspekte sind neben der eigentlichen Geschäftsidee essentielle Bestandteile für die erfolgreiche Umsetzung eines Business Models.

Herzlichen Glückwunsch an dieser Stelle noch einmal an die beiden Gewinnerteams und vielen Dank an die externen Mitglieder der Jury, die maßgeblich zum erfolgreichen Projektabschluss beigetragen haben! ■■

# Camping – ein einzigartiges Freizeit- und Mobilitätserlebnis

Mit dem hochaktuellen Thema „Camping & Glamping“ beschäftigten sich die SeminarteilnehmerInnen im Rahmen einer Lehrveranstaltung, geleitet von Prof. Dr. Axel Gruner. Während eines inspirierenden Gastvortrags von Stefan von Terzi, Leiter Marketing & Communications der Erwin Hymer Group SE (EHG), erhielten die Studierenden Einblick in die vielfältigen Aktivitäten des Unternehmens.

*Elfriede Martin*

„Wir wollen Menschen weltweit einzigartige Freizeit- und Mobilitätserlebnisse ermöglichen“ – mit dieser Vision eröffnete der Marketingleiter seinen Gastvortrag.

Beeindruckend sind die hohen Verkaufszahlen und die angestrebten operativen Ziele des Unternehmens bis zum Jahre 2025: Eine Umsatzsteigerung von 88 % beim Verkauf der Reisemobile parallel zur weltweiten Wirtschaftsstagnation im Zuge der Corona-Pandemie, insbesondere im Tourismus, lässt aufhorchen.

## **Gezieltes Storytelling schafft Erfolge**

Stefan von Terzi präsentierte zunächst die zentralen Schlaglichter des strategischen Marketingkonzepts: Mithilfe der Hirnforschung bedient sich die EHG-Gruppe der Herausforderung der Kundensegmentierung. Das innovative Brand-Management wird in den drei Schritten Analyse, Design und Aktivierung durchgeführt. Die konse-

quent definierte Brand-Guideline bildet hierbei die Grundlage. Key Visuals werden durch große Bilder und eindeutige Bildsprache vermittelt. Ein bewährtes Influencer-Konzept kommt zusätzlich zum Einsatz: Die „richtigen“ Influencer schaffen durch relevantes Storytelling und den gezielten Einsatz der Bildsprache den gewünschten Erfolg. In der Kundengewinnung über die digitalen Kanäle trägt das Influencer-Konzept außerordentlich zur Markenbildung bei und wird vom Marketingchef Stefan von Terzi sogar als der „Königsweg“ beschrieben.

---

„Wir wollen Menschen weltweit einzigartige Freizeit- und Mobilitätserlebnisse ermöglichen.“

Stefan von Terzi

---

## Trends unserer Zeit

Im Rahmen seines Vortrags beleuchtete er aktuelle Trends, welche für die Entwicklung der Camping-Branche ausschlaggebend sind:

- „Klimawandel und Ressourcenknappheit“ betreffe sämtliche Bereiche des Lebens. Die Folgen der klimatischen Veränderungen zeigen sich in Auswirkungen auf Flora und Fauna sowie der zunehmenden Wasserknappheit.
- Die Corona-Pandemie habe jedoch den Trend hin zu „Work-Life-Balance & New Work“ verstärkt: 50 % der Arbeit könne durch neue Konzepte, flexibles Arbeiten und mobile Arbeitsplätze erledigt werden.
- „Demographischer & sozialer Wandel“ hin zu mehr Ein- bis Zwei-Personen-Haushalten nehme auch Einfluss auf die Fahrzeuggrößen. Diese würden zunehmend kompakt und multifunktional nachgefragt werden.
- Eine Folge der „Urbanisierung und Homing“ ist auch der Wunsch, aus dem städtischen Wohnraum „ins Grüne“ zu wollen, ohne auf die Geborgenheit eines Zuhauses auf vier Rädern verzichten zu müssen. Immer mehr Leute suchen daher einen Ausgleich außerhalb der Stadt und in der Natur.



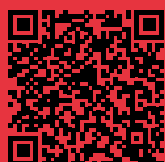
Key Visuals durch große Bilder und eindeutige Bildsprache zu vermitteln ist Teil des strategischen Marketings des Unternehmens.  
Foto: Erwin Hymer Group SE (EHG)

## Camping-Branche eröffnet Berufsperspektiven

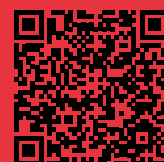
Unter dem Motto: „work hard – play hard“ verabschiedete sich Herr von Terzi mit einer Fragerunde bei den Studierenden. Prof. Dr. Gruner bedankte sich und regte an, dem Thema „Camping“ als besondere Reiseform und den damit einhergehenden Beschäftigungsmöglichkeiten für AbsolventInnen an der Fakultät für Tourismus zukünftig mehr Beachtung zu schenken. 📺

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”

Sonnenuntergang am Hafen von Málaga:  
Die perfekte Stadt für ein Auslandssemester.  
Foto: Anna Rolin



# Die beste Zeit meines Lebens!

Vor meinem Auslandssemester wurde ich häufig gefragt, ob ich es aufgrund von Corona nicht lieber absagen wollte. Nach fast fünf Monaten in Spanien kann ich sagen, dass es definitiv die richtige Entscheidung war, es trotzdem anzutreten.

*Anna Rolin*

Für Málaga und Andalusien habe ich mich entschieden, da ich einmal das südländische Temperament miterleben wollte. Natürlich waren die Umstände für mein Auslandssemester coronabedingt anders: Ich konnte mich erst kurz vor meiner Abreise wirklich auf den Aufenthalt freuen, da ich immer damit rechnen musste, dass die Grenzen geschlossen würden. Für die Einreise musste ich einen negativen PCR-Test vorweisen und mich beim spanischen Gesundheitsamt registrieren. Weitere Hürden gab es nicht.

## Meine ersten Tapas

In meiner ersten Woche in Málaga waren die Geschäfte, Restaurants und Bars noch geschlossen, aber als sie dann glücklicherweise öffneten, konnte ich mit meinen beiden französischen Mitbewohnerinnen endlich meine ersten Tapas genießen. Anfangs gab es Ausgangssperren und Kontaktbeschränkungen. Allerdings wurden diese Regeln im Laufe meines Aufenthalts aufgehoben, weshalb ich sehr viele neue Leute kennenlernen konnte. Da das Studium bis auf den letzten Monat nur online stattfand, verbrachte ich das Auslandssemester hauptsächlich mit anderen Erasmus-Studierenden. Dadurch lernte ich nicht nur Menschen aus der ganzen Welt kennen, sondern konnte neben Spanisch auch meine Sprachkenntnisse in Englisch und Französisch weiter verbessern.

## Andalusien erkunden – ohne Touristenströme

Trotz der anfänglichen Restriktionen im Vergleich zu „normalen“ Zeiten konnte ich meinen Aufenthalt trotzdem in vollen Zügen genießen. Es war eine besondere Erfahrung, Orte in Andalusien ohne die üblichen Touristenströme zu erkunden.

Ein weiterer „Vorteil“ von Corona war, dass man mit weniger Erwartungen gestartet ist und diese am Ende komplett übertroffen wurden. Die Menschen hier haben so viel Spaß am Leben, sind freundlich, sehen die Dinge lockerer und versuchen, einfach das Leben in vollen Zügen zu genießen.

Aber nicht nur das Leben, sondern auch das Studium ist anders in Spanien. Die Kurse haben hier eher die Größe von Schulklassen, der Umgang in der Universität ist familiär und die ProfessorInnen werden alle geduzt. Außerdem konnte man in fast allen Fächern eine kontinuierliche Bewertung wählen, was bedeutet, dass man während des Semesters mehr Abgaben hat und so meistens die finale Prüfung entfällt.

## Der perfekte Ort für ein Auslandssemester

Ich kann die Partneruniversität auf jeden Fall weiterempfehlen und vor allem Málaga – was trotz andalusischem Akzent der perfekte Ort für ein Auslandssemester ist: Alles ist fußläufig erreichbar. In der Umgebung gibt es viel zu erkunden. Ein schöner Strand ist vor der Haustür und das Wetter ist fast immer schön. Trotz Corona war das Auslandssemester in Málaga die beste Zeit meines Lebens. ■■

# Spontan nach Finnland

Nachdem meine Studienkolleginnen und ich unsere Auslandssemesterpläne aufgrund der Corona-Pandemie mehrfach ändern mussten, sollten wir unser Erasmussemester letztendlich in Jyväskylä verbringen.

*Virginia Hätscher*

Es kam jedoch zu weiteren Planänderungen, als uns kurzfristig die folgende Nachricht erreichte: Das dortige Studierendenprogramm würde für alle Austauschstudierende abgesagt, die nicht spätestens bis einen Tag nach Veröffentlichung der vorliegenden Information vor Mitternacht in Finnland eintrafen.

Kurzerhand beschlossen wir, noch am selben Tag zu fliegen, und trafen uns dann mit halb gepackten Koffern in München am Flughafen. Gegen elf Uhr abends landeten wir dann in Helsinki und durften uns an der JAMK University of Applied Sciences einschreiben. Wir konnten es kaum glauben, als wir Mitte Februar das erste Mal in einem Café saßen und im Supermarkt oder im Bus nicht jeder eine Maske trug.

## Online im Auslandssemester

Die Vorlesungen fanden nur online statt: Diverse Plattformen wie Moodle, Optima und Peppi kamen zum Einsatz. Das Vorlesungsformat war sehr abwechslungsreich: Wir hatten regelmäßige Zoommeetings, Self-Study-Kurse mit festgelegten Deadlines bis hin zu Online-Gruppenarbeiten. Der Kontakt zu den ProfessorInnen erfolgte fast ausschließlich per Mail, was gut funktionierte, aber natürlich sehr unpersönlich war. Auch mit finnischen Studierenden hatten wir leider wenig Kontakt: Wenn überhaupt, lernte man ein paar Finnen über die Gruppenarbeiten kennen, aber dabei Freundschaften zu schließen, war doch eher schwierig. In den Wohnheimen lernten wir aber andere Austauschstudierende kennen. Und als das soziale Leben mit Frühlingsbeginn wieder mehr in Schwung kam, begegneten wir auch finnischen Studierenden.

## Freiheiten dank Online-Lehre

Normalerweise gibt es in Finnland organisierte Reisen für internationale Studierende nach Lappland,

Norwegen und Russland. Aufgrund der Corona-Pandemie und einem dreiwöchigen Lockdown in Jyväskylä wurden diese aber alle abgesagt. Zumindest Lappland konnten wir auf eigene Faust erkunden.

Natürlich hatte die Online-Lehre auch Vorteile: Wir konnten einige Tage während des Semesters wegfahren und die Vorlesungen von unterwegs aus verfolgen oder vorarbeiten. Auch die Dozenten kamen uns Studierenden sehr entgegen, was Abgabetermine angeht. Zusammenfassend war es schade, dass wir nicht vor Ort an der Uni studieren konnten. Allerdings haben wir auch viele Freiheiten genossen, die in Präsenz wohl so nicht möglich gewesen wären.

## Rückreise mit Hindernissen

Um einen teuren Corona-Test am Flughafen in Finnland zu umgehen, hatten wir für die Heimreise nur zwei Alternativen zur Auswahl: 30 Fahrstunden über Helsinki nach Travemünde oder ein Flug von Estlands Hauptstadt Tallinn. Ich selbst nahm letztendlich die Fähre von Helsinki nach Tallinn (Estland) und flog dann von Tallinn aus direkt nach München zurück.

## Unser Fazit

Corona hat das Auslandssemester verkompliziert, aber wir haben das Beste aus allem gemacht und sind bestimmt alle spontaner geworden. Trotz allem hatten wir eine richtig gute Zeit! 🍷



Endlich angekommen am Hafen von Jyväskylä: Wir hatten trotz Corona eine richtig gute Zeit!  
Foto: Virginia Hätscher



Foto: PantherMedia / Andriy Popov

# Tourism Education and (post)COVID-19

Towards a new model of teaching and learning.

*Nick Naumov, Markus Pilmayer*

The novel coronavirus, widely known as COVID-19, has brought an unprecedented economic and social crisis worldwide. Many economic sectors declined significantly due to lockdowns, mobility restrictions and social distancing, particularly service industries such as tourism.<sup>1</sup> For example, in 2020, the tourist industries across the EU member states reported a reduction of bookings between 60% and 90% compared to previous years with an estimated job loss of around 6 mil. and estimated loss of revenue of 85% across the main tourism sectors.<sup>2</sup> Due to its holistic impact and widespread distribution, the World Health Organisation (WHO) declared COVID-19 a worldwide pandemic on 11th March 2020.<sup>3</sup>

One of the major impacts of the pandemic has been the closure of educational institutions, from nurseries to higher education providers, such as universities. In line with many restrictive measures such as social distancing and mandatory stay-at-home policies, and in order to ensure the safety of both students and staff, educational institutions around the world were forced to reinvent new approaches to teaching and learning in record time and adopt innovative and online-based teaching methods. Although the transition from a campus-based to virtual classroom is not a completely new experience in the 'digital age'<sup>4</sup>, the in-

vestment in flexible and technology-led educational platforms has hit new records in a relatively short timeframe. This in turn has facilitated the introduction and development of new innovative approaches to teaching and learning combining the advantages of online learning<sup>5</sup> with the creativity of learning designers and instructors. At the same time, however, we should also consider those advantages with a certain degree of caution. As previous studies have demonstrated, online learning comes with certain potential drawbacks, such as less student engagement and lack of motivation.<sup>6</sup>

## **Tourism education and COVID-19**

In the context of tourism education, the ongoing pandemic has caused a critical disruption to classes and other curriculum related activities. Similarly to previous crises with a devastating impact on tourism-related education,<sup>7</sup> site visits, industry visits, internships and placements were suspended or temporarily restricted with limited examples where certain activities were able to move online. At the same time, however, recent studies have also demonstrated the benefits of distance learning and the use of digital technologies from a student engagement perspective<sup>8</sup>. For example, a cutting-edge technology was used in Australia to provide a virtual field trip and bring practice-based knowledge to students. The outcomes of a

1 Gössling, Scott, & Hall, 2020  
2 European Commission, 2020  
3 WHO, 2020.  
4 Luckin, 2018.

5 Srivastava, 2019  
6 Martin, F., and Bolliger, 2018  
7 See for example, Law, 2005  
8 Lei, S. & Siu Ian So, 2021

study conducted by Patiar et. al<sup>9</sup> reveal that virtual field trips can provide a technology-enhanced solution to practice-based knowledge and students' perceptions also indicate improvements in their knowledge about the functioning of hotels. In UK, the adoption of an 'emergency-remote teaching model' based on online teaching and limited classroom participation demonstrated good levels of student engagement and overall satisfaction with the variety of teaching and learning methods.<sup>10</sup>

The current uncertainties around the end of COVID-19 as well as previous experiences with online teaching, indicate that the 'new normal' in the context of teaching and learning is subject to a change. In the context of tourism education, one of the main challenges is how to create a technology-enhanced, and engaging classroom where staff and students discuss the future of an industry that is currently non-existent. In order to tackle this challenge and also respond to the demands of our students, an internationally oriented teaching project was developed by Prof. Dr. Markus Pillmayer, Professor of Destination Management and Destination Development at Department for Tourism and Prof. Dr. Nick Naumov, Senior Lecturer in Hospitality & Tourism Management at University of Northampton (UK) and Visiting Teaching Fellow at HM.

### Towards a new model of teaching and learning?

The internationally oriented teaching project embraced the idea of internationalisation and multidisciplinary transborder academic cooperation. The project combined active-learning practices and virtual teaching providing students with series of workshops led by international tutors and experts. The project entitled 'Sustainability in Practice' discussed various approaches to destination management in crisis and more specifically, destination management

and sustainability in the context of COVID-19.

The teaching project created an international „lecture room“ (with the presence of local/international students and lecturers where possible) that is innovative (e.g. problem-based learning) and active (e.g. activities before and after sessions). In accordance with the academic calendar, the teaching project included 15 sessions delivered by guest lecturers discussing various issues, challenges, and perspectives of sustainable growth in places such as Australia, South Korea, Hong Kong, New Zealand, Bulgaria, Oman, Germany, Switzerland, Haiti and Finland among others.

The most innovative element of the project was its format and content. Combining problem-based, active and blended learning, the format encouraged background research and engagement with academic literature. The assessment also embraced the idea of internationalisation asking students to research a selected destination in more details and discuss potential challenges in the context of sustainability and destination management. In addition, the assessment also required students to provide a reflective piece of writing discussing their engagement with the module and those elements of it they engaged the most with.

The results of the project are yet to be thoroughly analysed but the initial findings suggest a very high level of student satisfaction and positive perceptions about its format, contents and assessment. The education sector has been challenged and pressed to innovate in a record time. Many innovative approaches to teaching and learning were developed as a response to the pandemic but they should not be forged in the post-pandemic era. Instead, the pandemic has proven that there is a room for more experiential and student-based approaches that combine learning technologies with creativity and innovation in the classroom. ■■■

### REFERENCES

- European Commission (2020). Tourism and transport: Commission's guidance on how to safely resume travel and reboot Europe's tourism in 2020 and beyond\ Available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_854](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_854). Last accessed on 13 July 2021.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Law, R. (2005). A perspective on SARS and education in hospitality and tourism. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 5(4), 53-59.
- Lei, S. & Siu Ian So, A. (2021) Online Teaching and Learning Experiences During the COVID-19 Pandemic – A Comparison of Teacher and Student Perceptions, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 33(3), 148-162.
- Luckin, R. (2018). *Enhancing Learning and Teaching with Technology: What the Research Says*. London: Institute of Education Press.
- Martin, F. & Bolliger, D. U. (2018). Engagement matters: student perceptions on the importance of engagement strategies in the online learning environment. *Online Learning*, 22, 205-222.
- Naumov, N. & Dartnell, E. (2021). Students' perceptions of the 'new normal': Teaching and learning experiences in the era of COVID-19. UoN Learning and Teaching Conference, 15th June 2021, University of Northampton, UK.
- Patiar, A., Kensbock, S., Benckendorff, P., Robinson, R., Richardson, S., Wang, Y., & Lee, A. (2021). Hospitality students' acquisition of knowledge and skills through a virtual field trip experience. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 33(1), 14-28.
- Srivastava, P. (2019). Advantages & disadvantages of e-education & e-learning. *Journal of Retail Marketing & Distribution Management*. 2, 22-27.
- WHO (2020). Timeline - COVID-19. Available at <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>. Last accessed: 22 July 2021

9 Partiar et. al., 2021

10 Naumov & Dartnell, 2021

# Overcrowding vs. Lebensraum?

Wichtige Impulse und Lösungsansätze für ein hochaktuelles Thema bot die Diskussion mit Gästen aus verschiedenen Interessensgruppen im Rahmen der *tourism matters!*-Abendveranstaltung.

*Joscha Funke, Vivien Meenenga*

Aufgrund der anhaltenden Beschränkungen diskutierten die TeilnehmerInnen und Gäste des Master Forums der Fakultät für Tourismus über die Videokonferenzplattform Zoom. Die insgesamt 65 TeilnehmerInnen durften sich dennoch über eine Premiere freuen, denn zum ersten Mal wurde das Tool „Zoom Webinar“ benutzt.

## Auftakt und Begrüßung per Video

Den Auftakt und die freundliche Moderation durch den Abend übernahmen die Studierenden Bianca Scheel und Theresa Troglauer. Der Dekan, Prof. Dr. Felix Kolbeck, begrüßte alle zugeschalteten TeilnehmerInnen und übergab die Moderation des Abends an die Studierenden. Im Rahmen des virtuellen Veranstaltungs-

abends ließen sich die Studierenden etwas ganz Besonderes einfallen: In Form eines unter Federführung von Yaren Adigüzel eigens kreierte Einstiegsfilmes stellte das Veranstaltungsteam zusammen mit dem Mentor, Prof. Dr. Markus Pillmayer, das Thema sowie die ReferentInnen vor. Eine perfekte Grundlage für einen dynamischen Start in die Diskussion.

Hochkarätige ReferentInnen sind unabhängig für eine stimmige Diskussionsrunde: Aus dem hohen Norden, von der Insel Sylt, war Birte Wieda, Mitglied der Bürgerinitiative „Merret reicht's“, zugeschaltet. Branchenfremd, aber näher am Thema als viele andere, ist Ulf Dworschak, der als Naturranger des Berchtesgardener Landes von der Situation vor Ort berichtete. Für den politischen Input sorgte der Landrat des Landkreises Eichstätt im Altmühltal, Alexander Anetsberger. Aus dem Tölzer Land meldete sich Dr. Andreas Wüstefeld vom Tölzer Land Tourismus. Mit dem Kölner Dom im Hintergrund brachte Alicia Storch, Consultant bei der ift Freizeit- und Tourismusberatung, ihre Ideen und Meinungen mit ein. Zu guter Letzt konnte Riadh Larbi von seinen eigenen Eindrücken aus der ganzen Welt und seiner aktuellen Rolle als Social Media Manager bei DER Touristik berichten.

## Overcrowding ist in Deutschland längst angekommen!

Die im Anschluss an das Video entfachte Diskussion machte bereits in den ersten Minuten klar: Die Thematik Overcrowding war in den verschiedenen Destinationen Deutschlands auch schon vor der Pandemie hoch aktuell! Birte Wieda und Ulf Dworschak berichteten diesbezüglich von überfüllten Touristenattraktionen, unzufriedenen Einwohnern und überschrittenen Kapazitätsgrenzen. Im Tölzer Land vertrat Dr.



Touristenströme, wie hier am Matterhorn in Zermatt (Schweiz), sind in vielen Destinationen im Alpenraum keine Seltenheit.  
Foto: glowonconcept/panthermedia



Wüstefeld hingegen die Ansicht, dass Bewusstseins-schaffung für Natur- und Lebensraum bei dem Großteil der Touristen bereits heute unproblematisch verlaufe. Nur ein geringer Teil der Touristen verhalte sich respektlos gegenüber Natur- und Lebensraum, weshalb man Regeln und Bestrafungen nicht allen Touristen auferlegen sollte. Alexander Anetsberger schilderte außerdem aus erster Hand die konfliktbehaftete Situation der Politiker, sowohl für Einwohner als auch touristische Akteure Lösungen finden zu müssen, die für alle Betroffenen ein zufriedenstellendes Ergebnis darstellen. Trotz dieser Tatsache sei es Aufgabe der Politik, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu hören, sich dem Konflikt zu stellen und Lösungen zu erarbeiten. Während Alicia Storch für lokale und regionale Lösungen plädierte, sprach sich Herr Larbi für klare, eindeutige Regelungen sowie den Aufbau eines gewissen Grundverständnisses im Umgang mit Social-Media-Marketing aus.

### Lösungen so komplex wie das Problem selbst

Das Publikum hatte über die gesamte Veranstaltung hinweg die Möglichkeit, über die Chatfunktion Fragen an die DiskussionsteilnehmerInnen zu richten, die dann von Joscha Funke an geeigneter Stelle an die ReferentInnen adressiert wurden. Gegen Ende der Veranstaltung ermunterte die Moderatorin Theresa Troglauer alle DiskussionsteilnehmerInnen dazu, ihr Wunsch-Szenario für ein zukünftiges Handeln mit den ZuschauerInnen zu teilen. Ergebnis war eine bunte Mischung aus Lösungsansätzen: Neue Kooperationsformen zwischen Touristikern, Influencern

und Naturschützern, die Umlenkung von Tourismusströmen, das richtige Marketing zur Entlastung der Kapazitäten (dazu gehöre ggf. auch die gezielte „Enttourismisierung“ gewisser Regionen), ein frühzeitiges politisches Eingreifen und die Dialogsuche von Seiten der Politiker mit allen Beteiligten ebenso wie Limitierungen in Gebieten, in denen die Natur extrem gefährdet ist. Dialog und Diskussion bleiben auch in Zukunft oberstes Gebot der Stunde!

### Networking? Geht auch digital!

Das Master Forum ist bekannt als ein Event des Austauschs und Networkings. Leider fehlte im digitalen Format die Möglichkeit nach dem Event das oftmals hervorragende Catering zu genießen und über Gott und die Welt zu diskutieren. Um trotzdem eine Plattform des Networkings zu bieten, wurde nach Abschluss der Diskussion ein neues Zoom Meeting geschaffen, in dem noch einige Zeit geplaudert, diskutiert und angestoßen wurde. Für uns der Beweis: Networking geht auch digital!

### Fazit:

#### Ein wichtiges Thema für alle Stakeholder

Wieder einmal konnte das Master Forum mit interessanten Beiträgen, Meinungen und Erfahrungen auftrumpfen und hielt für alle ZuhörerInnen spannende Impulse bereit. Nichtsdestotrotz kann das Problem Overcrowding nicht an einem Abend gelöst werden. Der Veranstaltungsabend ist eine gute Basis, um gemeinsam Lösungswege rund um den Interessenskonflikt Overcrowding vs. Lebensraum zu diskutieren. 📱

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“

# Krise als Chance

Die Hospitality-Branche lebt von persönlichen Begegnungen, menschlichen Kontakten und Gastfreundschaft. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sind daher besonders stark zu spüren. Angesichts steigender Impfquoten und Lockerungen steigt jedoch die Hoffnung auf eine Rückkehr zur „alten“ Normalität. Und es stellt sich die Frage, welche Innovationsimpulse Gastgewerbe und Hotellerie aus der Krise mitnehmen können.

*Anika Balzer, Kang Hu, Sophie Kienow, Barbara Norz*

Im Rahmen des Master Forum Tourismus begrüßte die Fakultät wieder hochkarätige ReferentInnen am virtuellen Podium: Philomena Schweizer (Mitglied der Geschäftsleitung bei Talent Garden GmbH), Dr. Theodor Ackbarow (Geschäftsführer der Gustoso Gruppe), Clarissa Käfer (Geschäftsführender Gesellschafter der Käfer Gruppe), Isabell Fuss (Group Vice President Development Ruby Hotels & Resorts) und Peter Maiwum (Area General Manager Roomers Hotels). Gemeinsam mit den TeilnehmerInnen und Moderatorinnen, Sophie Kienow und Barbara Norz, diskutierten sie, wie es führende GastgeberInnen und Stakeholder der Hospitality-Branche geschafft haben, ihre Unternehmen durch die Corona-Krise zu führen.

## **Krisenzeit aktiv nutzen**

Dabei zeigte sich: Aktives Engagement und Einsatz sind in Krisenzeiten besonders notwendig. So wurde die Zeit des Lockdowns genutzt, um Unternehmensstrategien zu hinterfragen, bewusst weiterzuführen und unternehmensintern die Digitalisierung voranzutreiben.

## **Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Fokus**

Die Ruby Hotels & Resorts führen ihre Expansionsstrategie optimistisch fort. Roomers Hotels & Resorts fokussiert sich zukünftig auf seine Hauptmarken. Weiter entwickelten einige Unternehmen wie zum Beispiel Talent Garden und Käfer ganz neue Geschäftsfelder. Ebenso wurde in jeglichen Bereichen der Fokus auf Nachhaltigkeit gesetzt. Die Gustoso Gruppe legt Wert auf digitale Tools zur Planung des Einsatzes ihrer MitarbeiterInnen: Die Potenziale der Digitalisierung werden so sinnvoll genutzt.

## **Mitarbeiterbindung und Kommunikation**

Besonders betont wurde die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung und Kommunikation auch während der Krise: Dabei waren sich alle Diskussionsteilnehmer einig, dass die Branche sich weiter aktiv und attraktiv positionieren muss, um weiterhin am Markt zu bestehen.

Die Krise hat viele Veränderungen in Gang gesetzt, inwieweit diese einen nachhaltigen Effekt haben, kann nur die Zeit zeigen. Alle Gäste blicken jedoch optimistisch und voller Tatendrang in die Zukunft. ■■

# Ankommen & Wohlfühlen.

15.09.21 bis  
07.11.2021  
**KURZ MAL WEG -  
Wellnesspaket**  
3 oder 4 Nächte  
inkl. Halbpension plus  
2 Wellnessanwendungen  
Ihrer Wahl  
**Preis pro Person  
ab EUR 391,-**

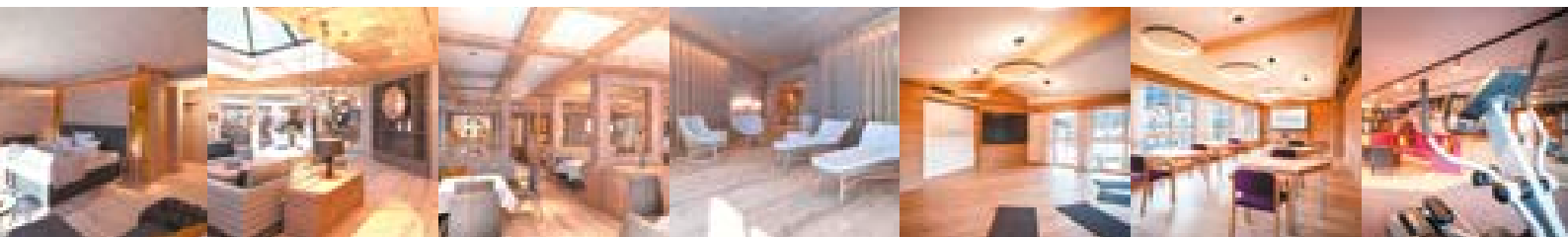
Ein familiär geführtes Wellnesshotel inmitten der Kitzbüheler Alpen!

## 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)

# Karrieren – Ehemalige im Interview!

**Nika Nikitina-Dill**

Guest Relations Managerin,  
Dormero Hotels Lüneburg



**Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?**

Die Hotellerie ist für mich eine ganz eigene Welt. Kennen Sie dieses Gefühl, wenn man im Urlaub ist? Sobald man das Hotel betritt, hat man das Gefühl, als ob etwas Neues anfängt, so eine Art Magie, Vorfreude, Spannung. Ich wollte schon immer ein Teil dieser Welt werden. Es ist nicht nur ein attraktiver Geschäftszweig, sondern eine Plattform mit wunderbaren Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung. Ein Hotel ist für mich nicht nur eine Bettenburg, sondern ein Ort, wo man unterschiedliche Leute treffen, Workshops gestalten und Konzerte besuchen kann.

Ich würde sogar sagen, dass hier sehr vieles ineinander übergreift: Jeden Tag geschieht etwas Neues und als Hotelier ist man auch Philosoph, Psychologe, Unternehmer, Schauspieler, Buchhalter, Diener, Konzertorganisator und Programmist. Und ähnlich ist es auch in der Gastronomie. Man erlebt jeden Tag etwas anderes und es wird nie langweilig. Letztendlich macht es einfach glücklich. Ich bin Hotellerie-Junkie durch und durch!

Eine gute Ausbildung ist natürlich sehr wichtig, wenn man in den Beruf einsteigen möchte: Meiner Meinung nach ist die Hochschule München die beste Institution in Deutschland, um Hospitality Management zu studieren. Der Studiengang ist sehr praxisnah gestaltet, da in den Vorlesungen Praktiker unterrichten. Deshalb ist mir

die Entscheidung sehr leicht gefallen, mich hier zu bewerben. Und glücklicherweise wurde ich auch angenommen.

**Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?**

Selbstverständlich kann man nach diesem Studiengang auch in einen anderen Zweig wechseln, weil die gewonnenen Kenntnisse in vielen Bereichen anwendbar sind. Aber ich wusste immer, dass ich unbedingt in der Hotellerie Fuß fassen wollte. Und um meinen Wunsch zu verwirklichen, war das Masterstudium die richtige Wahl: Das Masterstudium an der Fakultät für Tourismus ist qualitativ sehr hochwertig und auch außerhalb der Fakultät sehr geschätzt.

**Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?**

Kurz nach meinem Masterabschluss machte ich mich mit meinem Konzept „Wunderlandhaus“ selbständig: Die Geschichte „Alice in Wonderland“ sollte zum Motto unseres Konzepts werden: Wir eröffneten ein Café und 3 Boutiquezimmer in einem norddeutschen Reetdachhaus in Hamburg. Unseren Gästen gefiel das Konzept, die Rezensionen waren vielversprechend. Für ein ausgefallenes Programm war gesorgt: Zum wöchentlichen Sonntagsfrühstück gab eine

Sängerin Disney-Lieder zum Besten, alle Kellner waren als Kartensoldaten verkleidet, die Tische schmückten wir mit Etagere aus Grinse-Katzen-Figuren und Alice selbst durfte natürlich nicht fehlen. Leider hat die Pandemie einige Korrekturen in unser Leben gebracht: Wir mussten das Café und die Zimmer zum 1. Januar 2021 schließen. Aber auch so eine Erfahrung gehört zum Leben.

Momentan bin ich die Guest Relations Managerin bei Dormero Hotels Lüneburg. Ich kümmere mich in jedem Bereich mit Liebe um die Gäste. Hohe Qualitätsstandards im Hotel zu halten ist eine meiner größten Aufgaben.

**Welche Tipps würden Sie angehenden AbsolventInnen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?**

Mein heißester Tipp ist „niemals Angst haben“. Es ist alles möglich, wenn man nur daran glaubt. Auch wenn jemand versucht, dir klarzumachen, dass deine Vorstellungen unrealistisch sind, bestehe auf deinen Zielen! Träume groß und habe keine Angst. Egal, was du erreichen möchtest, du wirst es schaffen.

Es ist immer besser, zu handeln als abzuwarten. Die Pandemie hat es gezeigt: Hotellerie und Gastronomie, die komplette Tourismusbranche haben sich verändert. Aber dies bringt nicht nur Nachteile, sondern auch große Möglichkeiten mit. Wir müssen diese erkennen und weiterhin „groß träumen“!



## Marlies Limmer

Marketingreferentin,  
Bayerische  
Oberlandbahn GmbH

### Was hat Sie dazu bewogen, sich für ein Studium des Tourismus Management an der Fakultät für Tourismus, Hochschule München, zu entscheiden?

Das anfängliche Interesse kam etwas klischeehaft, als ich nach einer längeren Reise in der Tourismusbranche tätig werden wollte. Letztendlich habe ich mich dann aber für das Tourismusmanagementstudium entschieden, da man nach einem Abschluss vielfältig aufgestellt ist und daher in vielen verschiedenen Richtungen arbeiten kann. Auch der gute Ruf und die vielfältige Auswahl an Partnerunis, welche mit einem Auslandssemester lockten, waren ausschlaggebende Entscheidungskriterien.

### Inwiefern war das Studium an der Tourismusfakultät ausschlaggebend für Ihre spätere Berufswahl?

Ich war während des Studiums immer wieder unentschlossen und wollte dann zum Ende hin eigentlich in Richtung Destinationsmarketing/-management arbeiten. Dass ich dann in dem Unternehmen arbeite, mit dem ich während der Studienzeit in die Hochschule gependelt bin, hätte ich währenddessen nicht so recht geglaubt. Am Anfang des Studiums

wurde uns auch eigentlich bereits erzählt, dass  $\frac{2}{3}$  der Absolventinnen und Absolventen ins Marketing gehen, da hätte ich wohl mal besser zuhören sollen.

### Schildern Sie uns kurz, wie Ihr Berufseinstieg verlaufen ist. Welche Entwicklungspotentiale haben sich seitdem eröffnet? An welchen Themen arbeiten Sie jetzt gerade?

Ich wurde bei der Bayerischen Oberlandbahn GmbH kurz vor Abschluss meines Studiums als Werkstudentin/Praktikantin eingestellt, wobei mir bereits beim Bewerbungsgespräch eine Vollzeitstelle als Elternzeitvertretung nach Beendigung des Praktikums in Aussicht gestellt wurde. Bei anfänglichen 20 Stunden in der Woche konnte ich mich dann relativ entspannt in die Stelle einfinden und viele Fragen loswerden. Frisch aus dem Studium ist man ja doch etwas unsicher zu Beginn der ersten Vollzeitstelle und stellt sich die Frage, was von einem erwartet wird. Nach einigen Wochen wurde ich schon überall in CC gesetzt und als neue Ansprechpartnerin genannt; das Vertrauen in mich war doch relativ schnell da und mittlerweile habe ich eine unbefristete Stelle.

Mich beschäftigt derzeit unter anderem das Thema Fahrgastrückgewinnung, wie eigentlich die gesamte ÖPNV-Branche, da eben vermehrt im Homeoffice gearbeitet und dadurch weniger gependelt wird. Außerdem ist der ÖPNV in vielen Köpfen als Infektionsquelle abgespeichert, obwohl das gerade auch immer wieder von Studien widerlegt wird. Und jetzt geht es eben auch darum, das Vertrauen der Fahrgäste zurückzugewinnen und auch die Vorteile gegenüber dem motorisierten Individualverkehr vor allem an die Pendler und Ausflügler zu kommunizieren.

### Welche Tipps würden Sie angehenden AbsolventInnen im Tourismus Management mit auf den Weg geben?

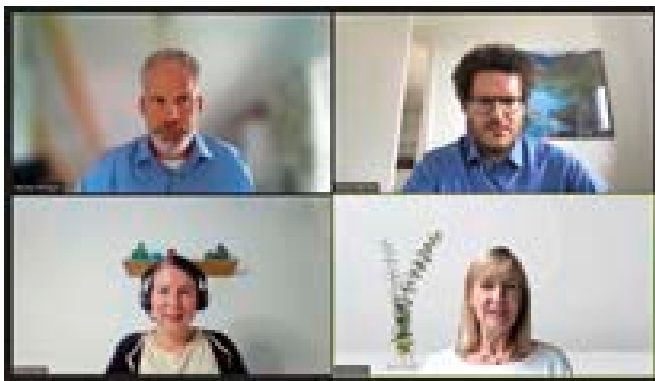
Offen für alle Branchen und Berufszweige zu sein! Ich hätte nicht gedacht, dass mich die Eisenbahnbranche dann doch so begeistern würde. Natürlich auch die langen Semesterferien zu genießen; so richtig zu schätzen weiß man es leider erst immer danach. Was mir jetzt aber im Rückblick am meisten geholfen hat, sind die verschiedenen Praktika, die ich absolviert habe, denn dort habe ich viel wertvolles Praxiswissen mitgenommen.

# New Work – die neue Realität?

Forschungsgruppe mit fünf Jahren Laufzeit genehmigt.

*Celine Chang, Markus Pillmayer, Simon Werther*

Vor dem Hintergrund der hohen Relevanz des Dienstleistungssektors für die deutsche Wirtschaft sowie des momentanen Wandels der Arbeitswelt eröffnen sich kontinuierlich spannende Forschungsfelder. Dabei lohnt insbesondere eine vertiefte Betrachtung der Freizeit- und Tourismuswirtschaft, die als bedeutender Arbeitgeber mit fast 3 Millionen Beschäftigten in Deutschland eine tragende Kraft der Wirtschaft darstellt. Gleichzeitig hat gerade diese Branche aufgrund der hohen Anzahl an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oftmals Schwierigkeiten, sich tiefgreifenden Veränderungen angemessen anzupassen. Diesem essenziellen Veränderungs- und Handlungsbedarf geht die neue Forschungsgruppe, bestehend aus Prof. Dr. Celine Chang, Prof. Dr. Markus Pillmayer und Prof. Dr. Simon Werther mit dem Titel: „New Work – die neue Realität? Leadership und Human Resources Management in digitalisierten Arbeitswelten: Innovationsbedarf und Handlungsstrategien für die Dienstleistungsbranche“, näher auf den Grund.



Die Vizepräsidentin für Forschung an der Hochschule München, Prof. Dr. Sonja Munz (rechts unten im Bild), übergab die Urkunde an die Forschungsgruppe bestehend aus Prof. Dr. Celine Chang, Prof. Dr. Markus Pillmayer und Prof. Dr. Simon Werther (v. links unten n. rechts oben) im virtuellen Rahmen. Screenshot: Simon Werther

## Neue Arbeitswelten im Fokus

Die Forschungsgruppe untersucht ab Oktober 2021 neue Arbeitswelten und dafür notwendige Managementanforderungen und -kompetenzen. Dabei wird New Work theoretisch konzeptualisiert und systematisch mit vorhandener wissenschaftlicher Evidenz verknüpft. Darüber hinaus analysieren die Professoren

rinnen und Professoren Leadership und HRM im Kontext von New Work und wenden die Erkenntnisse auf den KMU- und Dienstleistungssektor an.

## Relevanz der Thematik nimmt stetig zu

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler greifen mit der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Forschungsgruppe ein Themenfeld auf, das bisher noch zu wenig Aufmerksamkeit in der angewandten Forschung erhalten hat. Die Relevanz der Thematik nimmt jedoch stetig aufgrund sich verändernden Arbeitswelten und damit verbundenen Kontexten zu. Die Bedeutung dieser Forschungsfelder zeigt sich nicht zuletzt dadurch, dass den KMU der Freizeit- und Tourismusbranche sowie der Dienstleistungsbranche allgemein aufgrund besonderer Anforderungen an Präsenzarbeit und hohe Servicequalität bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten spezifische Herausforderungen begegnen.

## Hoher Signalwert

Für die Fakultät für Tourismus sowie die Hochschule München schafft die Forschungsgruppe zudem einen hohen Signalwert sowie ein wichtiges Differenzierungspotenzial und ermöglicht eine Positionierung als Gestalter und Entwickler innovativer Lösungen für zentrale Herausforderungen in der regionalen und überregionalen Wirtschaft. Getreu der Forschungsstrategie der Fakultät richtet die Forschungsgruppe ihren Fokus auf Praxistransfer und Anwendung der Forschungsergebnisse und berücksichtigt dabei neben der im Fokus stehenden Metropolregion München auch umliegende Landkreise. Sie erfüllt dabei auch dezidiert strategische Ziele der Hightech-Agenda-Bayern, da sie deren Schwerpunkte, die Unterstützung des Mittelstands und die Investition in künstliche Intelligenz, in ihren Untersuchungen aufgreift.

## Langfristige Ziele

Die Vision der Forschungsgruppe beinhaltet für die nächsten fünf Jahre die Besetzung des Themenfeldes, einschlägige nationale und internationale wissenschaftliche Publikationen, Konferenzteilnahmen, Veranstaltungsformate für den Transfer in die Praxis sowie das Einwerben von Drittmitteln für Projekte im Themenbereich der Forschungsgruppe. ■■■



# And the award goes to ...

Prof. Dr. Markus Pillmayer erhält die Auszeichnung „Excellence in Responsible Entrepreneurship Education“ für seine herausragenden Leistungen in der Lehre.

Das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) vergibt zwei Mal pro Jahr den Award „Excellence in Responsible Entrepreneurship Education“ an DozentInnen, die sich in der fachlichen und inhaltlichen Begleitung von Studierenden besonders engagieren. Die Verleihung findet im Rahmen des Digital Pitch Festival statt, wo mehr als 25 studentische Teams der unterschiedlichen Real Projects\* ihre entwickelten Prototypen und Geschäftsideen präsentieren. Im Fokus dieser Idee steht der Dreiklang aus Innovationsgrad, Machbarkeit und Social Impact.

Für das vergangene Wintersemester 2020/2021 ging die Auszeichnung an Prof. Dr. Markus Pillmayer. Zusammen mit 40 Studierenden der Fakultät für Tourismus (FK 14), Wirtschaftsingenieurwesen (FK 09) und Design (FK 12) wurden im Rahmen eines interdisziplinären Real Projects innovative Ideen für das Museum der Zukunft entwickelt (vgl. auch Passport-Ausgabe 1/2021). 🏆

Wir gratulieren herzlich!

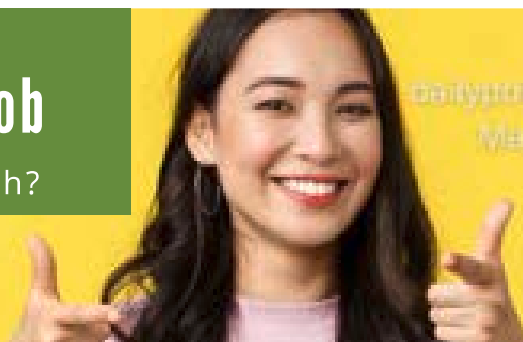
#### \*Real Projects

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 technologielevanten Themen vermittelt. So erhalten HM-Studierende 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: <https://www.sce.de/real-projects>

Preisübergabe Award „Excellence in Responsible Entrepreneurship Education“ (von links: Prof. Dr. Markus Pillmayer, Oliver May-Beckmann/SCE).

Foto: Katrin Eberhardt

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



dailypoint ist die führende B2B-Management & CRM-Plattform in Europa

Starte mit uns die DDI

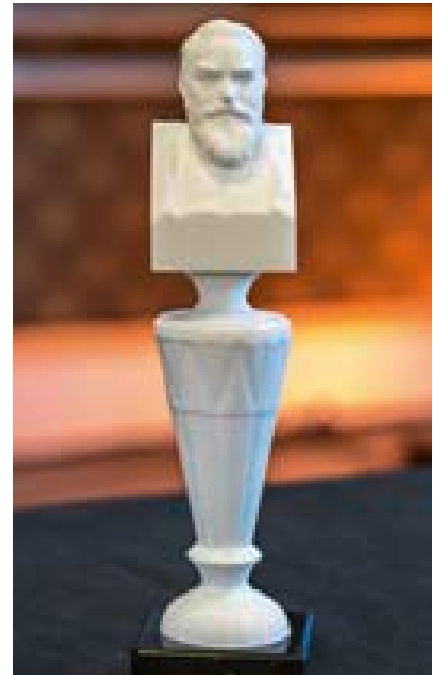


[www.dailypoint.com](http://www.dailypoint.com)

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

# Fakultät für Tourismus zweifach prämiert

München, 22. April 2021:  
Nach coronabedingter Pause 2020 zeichnete die Hochschule München in diesem Jahr wieder Personen für herausragende Leistungen mit dem Oskar aus. Gleich zwei Oskars gingen bei der diesjährigen akademischen Oskar-von-Miller-Jahresfeier an die Fakultät für Tourismus.



Fakultät für Tourismus zweifach prämiert bei der Oskar-von-Miller-Jahresfeier 2021.  
Foto: Johanna Weber

## *Amanda Shala*

Prof. Dr. Lukas Schönberger erhielt einen Oskar in der Kategorie „Qualität der Lehre“, der DEHOGA Bayern e.V. wurde für seine jahrzehntelange Zusammenarbeit mit der Fakultät für Tourismus in den Kategorien Lehre, Forschung, Transfer und Engagement für Bildung geehrt. Wir gratulieren herzlich!

### **DEHOGA Bayern:**

#### **Partner der Praxis und Wegbegleiter**

Für seine jahrzehntelange Zusammenarbeit mit der Fakultät für Tourismus in den Kategorien Lehre, Forschung, Transfer und Engagement für Bildung wurde der Verband DEHOGA Bayern e.V. geehrt.

Der DEHOGA Bayern e.V. ist mehr als ein außerordentlich engagierter Partner der HM-Fakultät für Tourismus. Er kann mit gutem Gewissen als einer deren Mitbegründer bezeichnet werden: Ohne ihn wäre der Tourismus nicht bereits 1977 an der HM mit dem Start des Diplom-Studiengangs Tourismus „hochschulfähig“ geworden.



Angela Inselkammer, Präsidentin des DEHOGA Bayern, nimmt den Oskar bei der virtuellen Preisverleihung entgegen.  
Foto: Johanna Weber

### **Jahrzehntelange Unterstützung**

Bereits die ersten Professoren waren mit dem DEHOGA Bayern eng verbunden und setzten sich im Tourismus-Fachbeirat des damaligen „Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre“ für einen eigenständigen Fachbereich Tourismus ein. Bis heute sind DEHOGA-Mitarbeiter langjährig als Lehrbeauftragte an der HM tätig. In der Forschung unterstützt der Verband finanziell Drittmittelprojekte, mit denen für die Branche wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Darüber vermittelt der DEHOGA Verband Bayern immer wieder Ansprechpartner für Experteninterviews sowie Kontakte zu Betrieben, unter anderem im Rahmen von Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten.

### **Engagement für Bildung**

Zahlreiche Studentinnen und Studenten konnten über den DEHOGA Bayern wichtige Kontakte für ihren beruflichen Werdegang knüpfen. Der Verband berät und unterstützt Schülerinnen und Schüler bei der Berufswahl, auch in Richtung dualer Ausbildung und Hochschulstudium. Hierbei sind auch die gesellschaftliche Relevanz und das Engagement des DEHOGA und seiner Mitglieder hervorzuheben: Die Dienstleistungsberufe von Gastronomie, Tourismus und Hotellerie haben in den vergangenen Jahren sehr vielen Schülerinnen und Schülern mit Migrations- und vor allem Fluchthintergrund Wege in Praktika, Ausbildungsberufe und Studienmöglichkeiten eröffnet.

### **Praxisnah lehren**

Prof. Dr. Lukas Schönberger ist seit 2017 Professor für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unterneh-



mensführung an der Fakultät für Tourismus der HM. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte: B2B-Tourismus, LiveCom/MICE und (Dienst-)Reisesicherheit. Seine Lehrformate behandeln praxisnahe,

Prof. Dr. Lukas Schönberger wurde prämiert für seine Leistungen in der Lehre.  
Foto: Johanna Weber



manchmal auch ungewöhnliche Themen. Ein wichtiges Ziel dabei für ihn: die Studierenden auf Job und Leben in einer volatilen Welt vorbereiten und auch Aspekte von Selbstmanagement vermitteln, denn dieses brauchen sie ein Leben lang.

### Engagierte Studierende: Erfolgsfaktor für gute Lehre

Die Tourismus-Branche ist nicht erst seit der COVID-19-Pandemie im Aufbruch. Jene beschleunigt aber deren digitalen Wandel. Wie begegnet man diesem am besten? „In der Lehre klappt das gut“, berichtet Prof.

Dr. Lukas Schönberger. Unter anderem organisierten seine Tourismus-Studierenden die virtuelle Präsenz der Fakultät Tourismus auf der im Jahr 2021 rein virtuellen ITB.

Die Studierenden betreuten die Messepräsenz als eigenständiges Projekt, zunächst teilweise physisch, dann vollkommen digital, nachdem die Messe in Berlin nicht stattfinden konnte. Schönberger betont: „Gute Lehre, während COVID-19 und außerhalb, ist keine einseitige Leistung. Erfolgreiche virtuelle Lehre funktioniert nur mit und durch unsere engagierten Studierenden.“

### Selbstmanagement als Kompetenz für die Arbeitswelt

Eine für ihn wichtige Kompetenz, die Schönberger in einigen seiner Lehrformaten vermittelt, ist Selbstmanagement – sowohl für das Studium als auch für später beim Jobeinstieg. In Live-Verhandlungen trainieren die Studierenden im Fach „Angewandte Unternehmensführung“ ihre Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie ihre Stressresilienz: Wie im echten Berufsleben müssen sie in Teams auf Basis von unvollständigen Informationen Entscheidungen treffen. Je nach Ansatz geht es darum, diese beim eher kooperativen oder konfrontativen Austausch mit anderen Teams um- und durchzusetzen. ■■

Anzeige

#### Was ist die HOKO?

Die HOKO ist eine Kontaktmesse für Studierende aller Fachrichtungen. Sie bietet einen unkomplizierten Überblick über Karrieremöglichkeiten bei mehr als 150 ausstellenden Unternehmen. Interessante Seminare, Startup-Pitches und Firmensexkursionen runden das Angebot ab. Seit 2020 ist die HOKO eine Online-Messe.

#### Wer steht hinter der HOKO?

Ein Team aus 25 Studierenden organisiert die Messe ehrenamtlich.

#### Wann findet die HOKO statt?

Vom 2. bis 4. November 2021.

#### Wo findet die HOKO statt?

Informationen zur Messe findet man unter [www.hochschulkontaktmesse.de](http://www.hochschulkontaktmesse.de). Die Messe selbst ist ab dem 2. November unter [www.hoko-online.de](http://www.hoko-online.de) erreichbar.



# ITB 2021 im virtuellen Format

Fakultät stellt vielfältiges Programm auf die Beine.

*Kerstin Mesch*

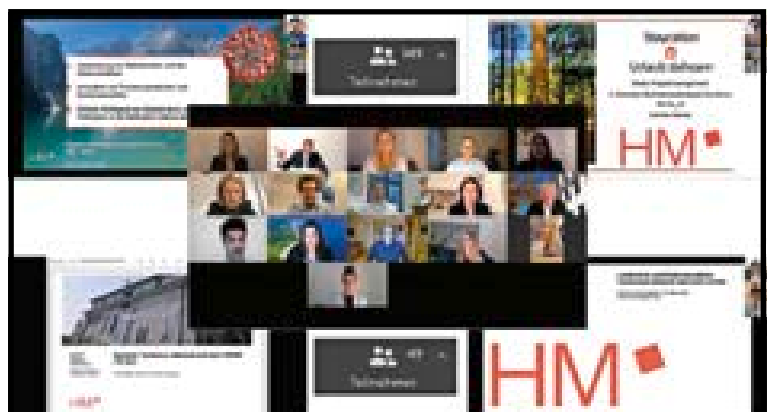


Der virtuelle Messestand auf der ITB 2021 lud BesucherInnen zum Austausch mit den Studierenden ein.  
Screenshot: Lukas Schönberger

Ein eifriges ITB-Team aus 19 Bachelorstudierenden und Professor Dr. Lukas Schönberger gestaltete den virtuellen ITB-Messestand.  
Screenshot: Lukas Schönberger

Ein eifriges ITB-Team aus 19 Bachelorstudierenden der FK 14 gestaltete unter Leitung von Prof. Dr. Lukas Schönberger in diesem Jahr erfolgreich den virtuellen Messestand der ITB 2021. Und dieser hatte so einiges zu bieten: Studieninteressierten und PraxispartnerInnen stand das ITB-Team in den Zoom-F&A-Sessions für jegliche Art an Fragen und Anregungen zur Verfügung; ein gemütlicher, virtueller Messestand lud zum Online-Verweilen ein. Unterstützt wurde das Event von zahlreichen Praxispartnern, darunter Dinzler, Ronnefeldt, Pachmayr und Kugler Feinkost.

Auch mit spannenden, hochaktuellen Live-Veranstaltungen punktete das diesjährige ITB-Team der Fakultät. Die Paneldiskussionen „Reisen während und nach Corona“ sowie das „Arbeitgeberevent und Jobforum“, gestaltet von Studierenden, ProfessorInnen und Travel-Influencern, motivierten zahlreiche Interessierte zum gemeinsamen fachlichen Austausch. 📺



Paneldiskussionen zu hochaktuellen Themen rund um das Reisen.  
Screenshot: Lukas Schönberger

# 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 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.**



Bleiben 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, Studiengangsleiterin 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**

Internationalisierungsbeauftragter, Leiter Digital Lab

Marketing und IT im Tourismus,  
Digital Management &  
Marketing



**Prof. Dr. Torsten Busacker**

Studiengangsleiter  
Tourismus Master

Verkehrsträgermanagement



**Prof. Dr. Celine Chang**

Human Resources  
Management,  
Intercultural Competence



**Prof. Dr. Irmi Eisenbarth**

Gastronomiemangement,  
Prozess- und Qualitätsmanagement,  
Existenzgründung



**Prof. Dr. Burkhard von Freyberg**

Alumni, Sponsoring,  
Studiengangsleiter  
Hospitality Master

Hotel Operations Management,  
Hotelprojektentwicklung,  
Hospitality Consulting



**Prof. Dr. Robert Goecke**

IT-Beauftragter

IT im Tourismus



**Prof. Dr. Peter Greischel**

Prüfungskommission  
Bachelor

Unternehmensführung,  
Marketing, Organisation,  
Internationales Management



**Prof. Dr. Axel Gruner**

Studienfachberater  
Bachelor

Betriebswirtschaftslehre,  
Hotellerie und Gastronomie,  
Hotel Operations Management,  
F & B Management



**Prof. Dr. Hanno Haiber**

Verkehrsinfrastruktur und  
Immobilien im Tourismus



**Prof. Andreas Humpe**

Wirtschaftsmathematik, Finanzierung und Investition



**Prof. Dr. Norbert Klassen**

Studienfachberater Bachelor  
Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement, 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, Tourismuspolitik



**Prof. Dr. Lukas Schönberger**

Unternehmensführung und aBWL, MICE/B2B Tourismus



**Prof. Dr. Tilman Schröder**

Internationalisierungsbeauftragter  
Intercultural Competence and Business Communication



**Prof. Dr. Anna Scuttari**

Methoden der empirischen Sozial- und Tourismusforschung, Nachhaltiger Tourismus, Touristische Mobilität und Routenmanagement



**Prof. Dr. Sven Sterzenbach**

Prüfungskommission Master  
Reiseveranstaltermanagement, Rechnungswesen



**Prof. Dr. Simon Werther**

Leadership, New Work, Kulturwandel und Organisationsentwicklung



**Monika Merker**

Lehrkraft für besondere Aufgaben

Projektmanagement, Informationstechnologie

## Unsere internationalen GastdozentInnen (eine Auswahl)

**Dr. Marni Goldenberg**  
California Polytechnic State University, USA

**Prof. Ashraf Hassib**  
Vancouver Island University, Kanada

**Dr. Olga Junek**  
Victoria University, Australien

**Dr. Nick Naumov**  
University of Northampton, UK

**Dr. Truc Le**  
Griffith University, Australien

**Anke Winchenbach**  
University of Surrey, UK

# 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. 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 Tourismusparys. 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 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. 📱



## Kontakt

f.a.s.t. e. V. – federation of active students of tourism management  
Telefon: 089 1265-2155  
[info@fast-muenchen.org](mailto:info@fast-muenchen.org)

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"

Available on the  App Store

JETZT BEI  Google Play



# Unsere MitarbeiterInnen



**Simone Bartoschek**

Studierendensekretariat



**Birgit Dittrich**

International Office FK14



**Katrin Eberhardt**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



**Tanja Keim**

Dekanatsreferentin



**Cornelia Liem**

International Office FK14



**Kerstin Mesch**

Fakultätsreferentin



**Olga Semakova**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



**Eva Söhl**

Dekanatsreferentin



**Sonja Strobl-Viehhauser**

Dekanatssekretariat



**Melanie Sturm**

Studierendensekretariat



**Anja Tripp**

Bereich Prüfung  
und Praktikum



**Roman Wildner**

IT



**Ali Zudeh Reza**

Hausmeister

# Lehrbeauftragte an unserer Fakultät (eine Auswahl)

**Carolina Abreu**

*Spanisch*

**Sibu Aminian**

*Personaldienstleistung im Gastgewerbe*

**Julien Attencourt**

*Französisch*

**Jürgen Bluhm**

*Eyetracking*

**Fabian Brunner**

*Controllingprozesse im Fokus*

**Flore Cabaret**

*Französisch*

**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*

**Veronica Freni**

*Qualitative Market Research in Tourism*

**Matthias Firgo**

*Tourismusökonomie*

**Elsa García-Gräfe**

*Spanisch*

**Dieter Gauf**

*Bustouristik*

**Bastian Gawellek**

*Grundlagen der Volkswirtschaftslehre*

**Jochen Gnauert**

*Kulturökonomie*

**Abigail Goyzueta**

*Spanisch*

**John Grounds**

*Intercultural Skills*

**Elena Günther**

*Strategic Issues - Hospitality Development*

**Jens Hassler**

*Vermarktungsstrategien*

**Karina Hernandez**

*Spanisch*

**Liam Hogan**

*Intercultural Skills*

**Sebastian Hohenester**

*Wirtschaftsprivatrecht*

**Tim Howe**

*Intercultural Skills*

**Dr. Sebastian Ibel**

*Airline management*

**Dr. Frano Ilic**

*CSR und CSR-Kommunikation  
im Tourismus*

**Frank-Ulrich John**

*Touristische Geographie und  
Ferntourismus*

**Peter Joscht**

*Personalmanagement*

**Dr. Peter Kellersch**

*Statistik und Wirtschaftsmathematik*

**Graf Konstantin von Keyserlingk**

*Existenzgründung*

**Alexandra Kinader**

*Webdesign*

**Dr. Monika Kriner**

*Statistik*

**Eva Klöpfer**

*Digitales Marketing*

**Michael Kuschel**

*Gesellschaftsrecht*

**Dr. Truc Le**

*International Tourism Marketing*

**Andre Meier**

*Online-Marketing in der Hotellerie*

**Dr. Luz Minera Reyna**

*Spanisch*

**Anika Rudnik**

*Unternehmenszusammenschlüsse*

**Alexander Möbius**

*Kultur- und Kunstgeschichten*

**Alexander Pesch**

*Hotelcontrolling*

**Katharina Phebey**

*Hospitality*

**Günther Pichler**

*Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement  
im Tourismus*

**Prof. Dr. María Begonia Prieto Peral**

*Spanisch*

**Heidi Pongratz-Aschauer**

*New Work, agiles Arbeiten und Co-Working*

**Cecilia Prusa**

*Spanisch*

**Thomas Rinecker**

*Wirtschaftsprivatrecht*

**Sandrine Serret-Praml**

*Französisch*

**Stefanie Salwender**

*Gastgewerbliche Unternehmensberatung*

**Silke Schamel**

*Personalmanagement*

**Laura Schmidt**

*Hospitality Strategic Management*

**Hans Simon**

*Digitales Marketing in der Praxis*

**Lutz Stammnitz**

*Business Travel Management*

**Axel Student**

*Grundlagen touristischer Planung  
und Produktion*

**Dr. Michael Toedt**

*Hotel Revenue Management*

**Marinella Vannini**

*Italienisch*

**Traude Wendel-Kleiser**

*Französisch*

**Joachim Zuckarelli**

*Tourismusökonomie*

**Prof. Dr. Karlheinz Zwerenz**

*Statistik*



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>

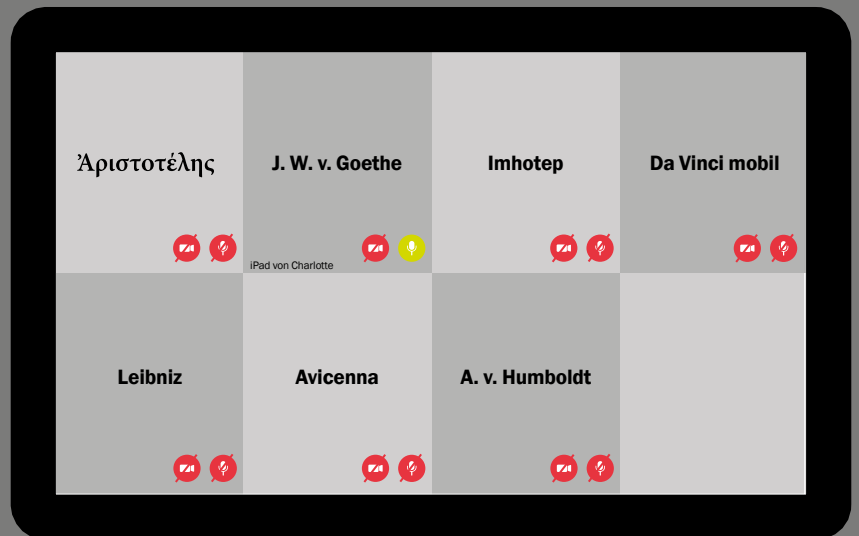


# Universalgenies online

**Schulung:** „Mit Forschung und Innovationen online gewinnen!“

**Ort:** Virtuell via ZOOM

**Zielgruppe:** Erfahrene Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die die digitalen Möglichkeiten bislang wenig nutzen



von Humboldt Ah, hallo zusammen, meine lieben alten Freunde und Vorbilder! Johann, junger Freund, wir kennen uns nun auch schon 227 Jahre – lange nicht gesehen was?

Goethe *Knack – rausch – (Pfeifton)*

da Vinci *Hält beide Hände an die Ohren, um Goethe ein Zeichen zu geben, dass man ihn nicht hört.*

Imhotep Toll, Leonardo, da hast Du gerade so symmetrisch angeschaut wie in einer Deiner anatomischen Studien! Toll, dieses ZOOM.

da Vinci Ja, aber so vergänglich!

Goethe So, ach ja, jetzt müsste es gehen. Hallo zusammen! Und ja, Alexander, viel zu lange ist's her, das letzte Mal in Berlin, oder? Ich bin grad wieder mal auf Italienreise, im Camper – ist total IN! Aber die Bandbreite ist schlecht, machen wir bitte alle die Kameras aus, ja?

Imhotep Johann, Camper klingt spannend! Ob Wohnmobile in Pyramidenform einen Markt hätten?

Goethe Also das schaut jetzt aber fade aus, alles schwarz-weiß! Warum hat man die Erkenntnisse meiner Farbenlehre hier nicht umgesetzt?

Leibniz Ich finde, diese ZOOM-Kacheln sehen aus wie Kekse. Hmm ... ob man seinen Namen auf Kekse prägen kann? Würde das jemand kaufen?

Avicenna Du, Imhotep, so ein spezielles Wohnmobil hätte – rein mathematisch – wohl nur eine kleine Nachfragemenge, sehr teuer ...

Aristoteles Reichtum besteht mehr im Gebrauch als im Eigentum!

Avicenna Das sagtest Du bereits, lieber Freund ...

Aristoteles ... ja, aber das war vor 2300 Jahren (grinst). Heute nennt man das Leasing.

von Humboldt So ein Camper müsste verschiedene Aufbauten haben können. Ich persönlich würde ja ein Forschungslabor-Aufbau wählen.

Imhotep Und ich eine Pyramide. Gerne nach Deinem Farbschema, Johann! Und wenn man eines Tages stirbt, bleibt die Pyramide als Nekropole einfach in der Landschaft stehen. Was für eine Innovation – ein Nekromobil!

Goethe Ja, und ich könnte aus Italien influenzen und online Alexanders Selfies vom Chimborazo liken!

da Vinci Ich habe die Camperkonstruktion gerade mal fix gezeichnet. Müsste sogar fliegen können. Darf ich mein Stück

Papier mit Euch teilen? Oder wie heißt das online?

Avicenna Ist das denn wirklich sinnvoll mit diesen Wohnmobilen? Laufe in Sandalen, bis dass Dir die Weisheit Schuhe einbringt!

Trainer (kommt hinzu) Herzlich willkommen zur heutigen Schulung ...

Goethe (via Chat) Wir besprechen das im Chat weiter, ja? Ich finde das hier gerade fast schon faustisch innovativ! 🗨️

## Teilnehmer

**Aristoteles (384–322 v. Chr.)**, griechischer Philosoph, Logiker und Naturforscher

**Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832)**, deutscher Dichter und Naturwissenschaftler

**Leonardo da Vinci (1452–1519)**, italienischer Maler, Bildhauer, Architekt, Anatom, Ingenieur und Naturphilosoph

**Avicenna (eigentlich Ibn Sina, 979–1037)**, persischer Mediziner, Natur- und Musikwissenschaftler, Mathematiker, Philosoph, Dichter, Jurist und Politiker

**Imhotep (um 2700 v. Chr.)**, altägyptischer Baumeister, Erfinder, Mediziner und Ratgeber

**Alexander von Humboldt (1769–1859)**, deutscher Forschungsreisender, Geograph, Naturwissenschaftler

**Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716)**, deutscher Mathematiker, Philosoph und Jurist

# 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)

# 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.