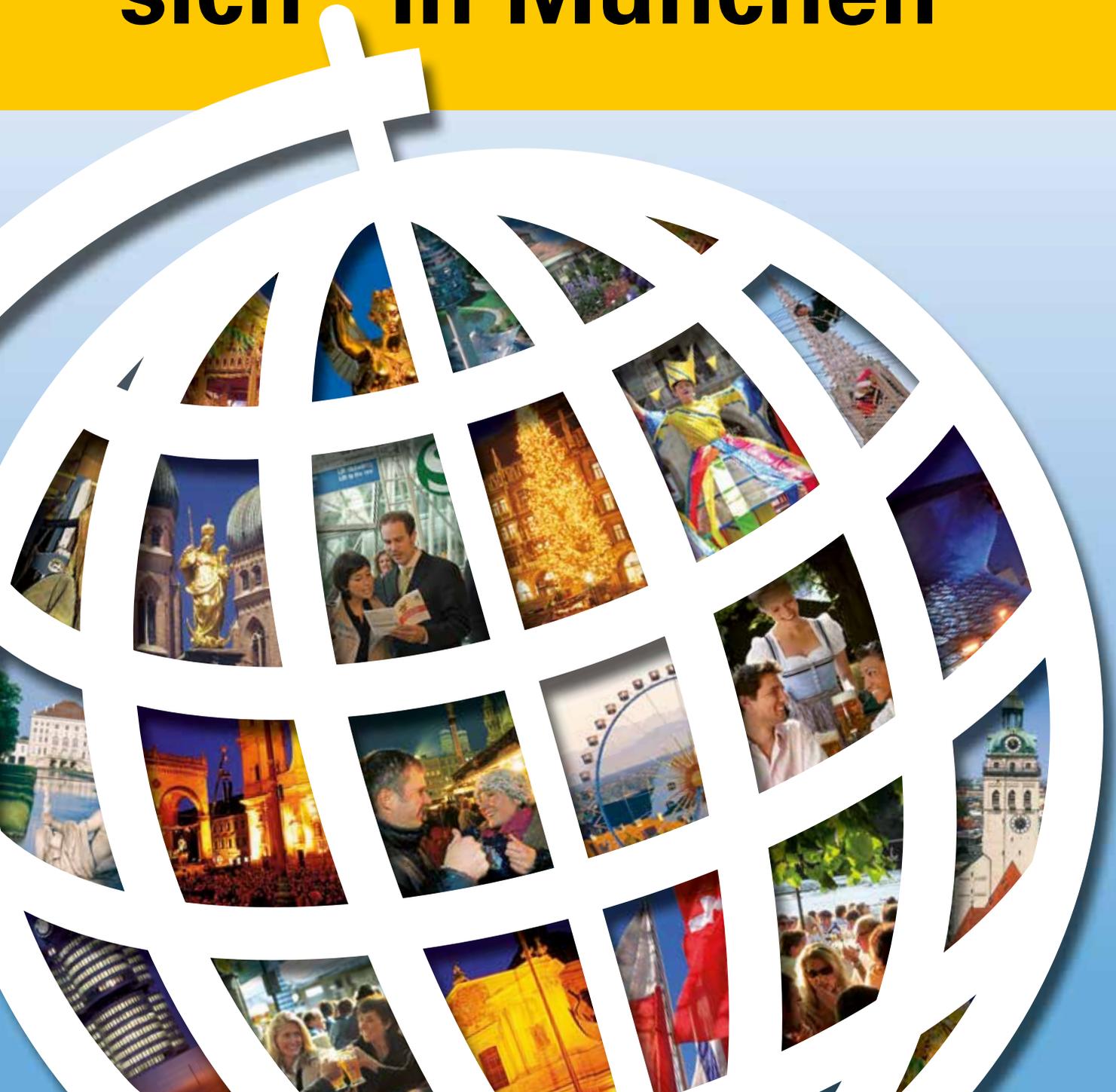






Landeshauptstadt  
München  
**Referat für Arbeit  
und Wirtschaft**  
München Tourismus

# Die Welt trifft sich in München



**Meine Stadt. Weltoffen. International.  
München – die Top-Destination.**

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

**M**   
**DICH**  
MÜNCHEN MAG DICH

# Editorial

## Das System Tourismus

Kaum eine andere Branche hat ein vergleichbares Potenzial, gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken, wie der Tourismus.

Reisen, massenhaftes Reisen verändert vor allem die physische Welt, ganze Landstriche oder auch unsere unmittelbare Umgebung. Waren früher Siedlungsstrukturen entstanden, die vor allem dem Wohn- und Arbeitsbedürfnis der Einheimischen dienten, so entwickelten sich im Zuge des Massentourismus oft urbane Agglomerate, die ausschließlich für einen temporären Aufenthalt konzipiert sind. Solche Städte platzen während der Urlaubszeit aus allen Nähten, voll des prallen Lebens, um dann zu Geisterstädten zu mutieren, wenn die Saison zu Ende ist. *Benidorm* ist so ein Beispiel. 80.000 Einwohner teilen sich mit eineinhalb Millionen Touristen ihre Stadt während der Ferienzeit. *Kitzbühel*, ein Flecken mit etwas mehr als 8.000 Einwohnern, verfügt über 10.000 Hotel- und Pensionsbetten. Nicht nur manche Städte, sondern auch die Natur musste (und muss) dramatischen Eingriffen standhalten. Ganze Küstenstreifen kamen unter den Bagger und allenfalls im Hinterland kann man die ursprüngliche Natur noch erahnen. Hier müssen sich neue Formen des Zusammenlebens, zumindest auf Zeit, entwickeln – andere Kommunikationsstrukturen.

Vierorts verändert dieser Tourismus auch die Arbeitswelt. Laut dem World Travel & Tourism Council (WTTC) ist diese Branche der wichtigste Arbeitgeber weltweit. Völlig neue Beschäftigungsmöglichkeiten haben sich entwickelt. Manche Orte wären ohne den Tourismus nicht mehr denkbar. Das gilt ebenso für früher einsame und arme Alpendörfer wie auch für ganze Inselgruppen wie die Balearen. Viele arme Länder, besonders in der Dritten Welt, setzen auf den Tourismus als Entwicklungsmotor, vor allem was die Arbeitsplätze betrifft. Nebenbei soll er auch noch der Armutsbekämpfung dienen und besonders Frauen neue Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Man-

cherorts ist diese positive Entwicklung eingetreten, doch man darf nicht übersehen, dass auch gerade die im Tourismus Beschäftigten an der unteren Skala der Einkommen zu finden sind.

Der Tourismus mobilisiert und verändert die internationalen Kapitalströme. Investoren ziehen ihr Kapital aus renditeschwächeren Branchen ab, um es im Tourismus mit oft guten Gewinnaussichten zu investieren. Wie zu Beginn des Tourismusbooms in der Türkei, wo Investitionskapital aus der Textilindustrie in den Tourismus floss.

Reisen von Einzelnen oder in Massen verändern nachhaltig die Wahrnehmung der Menschen. Tourismus kann auch zum Wertewandel beitragen. Stand vor dem Tourismus die Nutzung natürlicher Ressourcen (etwa Holzeinschlag) im Vordergrund, so ist es heute die Erhaltung, die eine höhere Wertschöpfung durch das Interesse der Besucher verspricht. Viele Nationalparks verdanken ihre Existenz der touristischen Nachfrage. Dies gilt auch für die Wahrnehmung anderer Völker und Kulturen. Das Fremde kann der Vertrautheit weichen und die Angst vor den anderen in Neugier und Interesse münden. Sicher, nicht immer sind nur positive Lerneffekte zu beobachten. Es kommt auch vor, dass durch das Reisen Vorurteile eher bestätigt als überwunden werden. Doch die Vorstellung von der Welt wird auf jeden Fall differenzierter, bunter, vielfältiger.

In diesem Heft wollen wir den unterschiedlichen Aspekten des Tourismus Rechnung tragen. Unsere Autoren beschäftigen sich mit dem Tourismus als globalem Interaktionssystem (Peter Voigt), der Destination im Blickwinkel der europäischen Regionalpolitik (Daniel Metzler) und dem Nationalpark im Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Nutzen (Bill Gartner).

Nur der bewegte Mensch ist ein Tourist und ohne Mobilität gäbe es diese Branche nicht. Welchen Anteil die Entwicklung des Verkehrs auf den



Prof. Dr. Theo Eberhard, Dekan

Tourismus hat, wird von Torsten Bussacker näher beleuchtet. Celine Chang zeigt, wo in Zukunft die Probleme liegen. An unserer Fakultät wird der Tourismus als Teil der Betriebswirtschaft verstanden. Besondere Aspekte der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre werden von Michael Reitsam beschrieben und Charlotte Achilles-Pujol verrät, wo ein Blick in das Gesetzbuch helfen kann, juristischen Fallstricken zu entgehen.

Die Hotelbranche kämpft an ihren eigenen Fronten. Die Jungen wollen immer seltener in die Fußstapfen der Väter und Mütter treten. Wie man der Herausforderung bei der Unternehmensnachfolge in der Privathotellerie begegnen kann, darüber berichten Burkhard von Freyberg und Lukas Waldschütz. Was es mit dem Hospitality-Management auf sich hat und wie ein Hotel attraktiver und rentabler werden kann, wird von Alexander Pesch, Axel Gruner, Burkhard von Freyberg und Katharina Phebey thematisiert.

Kultur, in den unterschiedlichsten Ausprägungen, gehört zu den stärksten Attraktoren im Tourismus. Auch davon handelt dieses Heft. Antonie Bauer und Karlheinz Zwerenz berichten über die große Kultur der Nationen und die eher regionale Wirtshauskultur in Bayern.

All diese Aspekte sollen in Zukunft zu einem einheitlichen System verschmelzen, zu einer allgemeinen, angewandten Tourismusökonomie.

Prof. Dr. Theo Eberhard, Dekan



English version of this article available for iOS and Android.

# Inhalt

<b>Editorial</b>	
Prof. Dr. Theo Eberhard, Dekan 	3
<b>Die Welt des Tourismus</b>	
Tourismus weltweit – Ein globales Interaktions-System 	
Peter Voigt	6
Destinationsentwicklung – Folgen der neuen Regionalpolitik der Europäischen Union 	
Daniel Metzler	9
National Parks: Use and Preservation?	
Bill Gartner	12
Höher, schneller, weiter – Wie der Verkehr den Tourismus formt 	
Torsten Busacker	14
Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter 	
Celine Chang	18
Digital Tourism – Tourismus im digitalen Zeitalter 	
Ralph Berchtenbreiter und Robert Goecke	22
Steuern zahlen oder Zahlen steuern – Betriebswirtschaftliche Steuerlehre in touristischen Unternehmen	
Michael Reitsam	26
Welche Bedeutung hat das Recht im Tourismus?	
Charlotte Achilles-Pujol	30
Unternehmensnachfolge in der deutschen Privathotellerie – eine Herausforderung	
Burkhard von Freyberg	32
Erlebnisse schaffen – eine Basisanforderung an die Hospitality Industrie 	
Axel Gruner, Burkhard von Freyberg und Katharina Phebey	34
Hospitality 2.0 – Die hohe Schule des Management 	
Alexander Pesch	38
Worlds Apart: The Role of Culture in Tourism	
Antonie Bauer	40
Die bayerische Wirtshauskultur im Wandel	
Karlheinz Zwerenz	42
Wie alles begann 	
Theo Eberhard	44
<b>Basteln Sie die ‚Welt des Tourismus‘ &amp; Gewinnspiel</b>	<b>50</b>
Sind wir nicht alle ein bisschen satt? Zu satt?	
Ulrich Pfaffenberger	54
<b>Forschung</b>	
Das Alpenforschungsinstitut – Denkfabrik für Lebensqualität in den Alpen 	
Thomas Bausch	56
<b>Studium</b>	
„Have-A-Heart“ - Abenteuer-tourismus erleben und die Umwelt schützen	
Nicole Berberich und Michaela Boczek	60
Das Schulungshotel auf Borkum – ein wegweisendes Projekt	
Burkhard von Freyberg und Axel Gruner	61

Employer Branding als Wettbewerbsvorteil – Fallstudie mit Marriott International	
Alexander Pesch und Celine Chang	62
Erlebnisszenierung von Hospitality Leistungen: Aktuelle Trends in Hotellerie und Gastronomie	
Sabrina Böhner	66
Wie attraktiv sind Fernbusse in Deutschland? Eine Umfrage bei Studierenden zeigt interessante Ergebnisse	
Norbert Klassen	67
<b>Passport Promotion: Tannheimer Tal/Tirol</b>	<b>68</b>
<b>International</b>	
Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus	
Birgit Dittrich	72
Fakultät International 	
Birgit Dittrich	74
Studieren in Frankreich – Ein Blick über die Grenze	
Djamal Benhacine	76
Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand	
Dorit Kluge	78
Groupe ESC, Troyes	
Laetitia Perquin	80
Université de Savoie, Chambéry	
Timur Aksoy	81
Auslandssemester in La Rochelle – ein Traum am Atlantik	
Stefanie Kellermann	82
<b>Gäste unserer Fakultät</b>	
tourism matters! Erlebnisszenierung – Schlüssel zum langfristigen Erfolg	
Vanessa Müller und Virginia Benz	84
tourism matters! Business Travel: Road Maps for Sustainability?	
Patricia East	86
<b>Alumni</b>	
Alumni-Jahrestreffen an der Fakultät für Tourismus	
Burkhard von Freyberg und Patricia East	88
<b>Karrieren – Ehemalige stellen sich vor!</b>	
Martin Kirsch, Stefanie Flügler, Yvonne Klein, Isabell Hajdukiewicz	89
Erfolgreich mit Mentoring an der Fakultät für Tourismus	
Interview mit Yvonne Brabant und Sebastian Zeh	92
<b>Die Fakultät</b>	
Hospitality Management: Ein Branchenmaster hat sich etabliert	
Burkhard von Freyberg	95
ProfessorInnen der Fakultät für Tourismus	96
Unsere MitarbeiterInnen	99
Lehrbeauftragte an unserer Fakultät (eine Auswahl...)	100
Internationale GastdozentInnen (eine Auswahl...)	101
Sichtvermerk: 728 Worte	
Theo Eberhard	102

## 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 Professoren haben wir beste Voraussetzungen, um eine aktive Mitgestaltung der Studienbedingungen zu ermöglichen. Auf der anderen Seite sehen wir es ebenso als Aufgabe, den Studierenden gewisse Dienstleistungen anzubieten. Ein Großteil unseres Teams organisiert kulturelle und universitäre Veranstaltungen und unterstützt studentische Initiativen.

Jedes Jahr organisieren wir z.B. eine Fahrt nach Berlin, bei der die Studierenden zu günstigen Konditionen die ITB, die weltweit größte Tourismusmesse besuchen können.

Wir bieten euch auch eine ganz interne Erstsemesterbegrüßung an, wo wir (die f.a.s.t.) alle eure Fragen beantworten können und euch ein paar Tipps für den Start mit auf den Weg geben.

Auch die legendären Tourismus-Parties werden vom Partyteam der f.a.s.t. organisiert, die nächste wird schon wieder freudig und gespannt erwartet.

Ebenfalls sehr interessant und durchaus erwähnenswert sind die Führungen durch viele Hotels in München. Große Namen wie das Westin Grand, das Sofitel, der Bayerische Hof und das Kempinski Vier Jahreszeiten gewähren einen Einblick hinter so manch geheime Tür. Hierfür möchten wir auch nochmal einen großen Dank an unsere aktiven Mitglieder aussprechen, die sich um diese Führungen gekümmert haben!

Darüber hinaus gibt es Exkursionen, Wanderungen, Ski- und Sommerhütte...wir lassen uns immer wieder etwas für euch einfallen!

Dazu sei noch gesagt, dass der größte Nutzen dieser Veranstaltungen den Organisatoren selbst zukommt. Neben dem „organisieren lernen“, knüpft ihr Kontakte zu den beteiligten Personen (der Uni, der Unternehmen, usw.), die früher oder später einmal sehr viel Wert sein können.

Ihr könnt euch jeder Zeit bei uns im schönen kleinen Büro im Keller unserer Fakultät anmelden oder erst einmal informieren.

Also, kommt doch einfach mal vorbei, es lohnt sich auf jeden Fall! Wir freuen uns auf euch und wünschen einen guten Start in das neue Semester!



English version  
of this article available for iOS and Android.

**Herausgeber:** ©Prof. Dr. Theo Eberhard, Fakultät für Tourismus, Hochschule München, Schachenmeierstraße 35, D-80636 München **Internet:** [www.tourismus.hm.edu](http://www.tourismus.hm.edu)  
**V.i.S.d.P.:** Prof. Dr. Theo Eberhard **Redaktion:** Kerstin Mesch **ISSN:** 1866-3044 **Verlag:** vmm wirtschaftsverlag gmbh & co. kg, Kleine Grottenau 1, 86150 Augsburg, [www.vmm-wirtschaftsverlag.de](http://www.vmm-wirtschaftsverlag.de) **Media- und Objektleitung:** Hans Peter Engel, Tel.: 0821 4405-420, [hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de](mailto:hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de) **Titelbild:** Prof. Dr. Theo Eberhard **Bilder:** Hochschule München; fotolia.com; INTERFOTO/A. Koch; iStock/Thomas-Fluegge; dpa Picture-Alliance **Bilder Regionenspecial:** Tourismusverband Tannheimer Tal **Grafik:** Anne Gierlich, Simone Weigel, Birgit Hradetzky **Bildbearbeitung:** Adnan Badnjevic **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Bobingen **Anzeigen:** Derzeit ist die Anzeigenpreisliste 2014 gültig. **Gedruckt auf:** Tauro  (Naturpapier)

Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Für die Inhalte sind ausschließlich die Autoren verantwortlich. Herausgeber, Redaktion und Verlag übernehmen für die Richtigkeit der Angaben sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung. Alle in PASSPORT abgedruckten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder anderweitige Verwendung sind nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.

[www.tourismus.hm.edu](http://www.tourismus.hm.edu)



# Tourismus Management Passport



auch als App im  
App Store und  
Google Play Store erhältlich.

Available as app  
on the App Store and  
Google Play Store.

Search for „Tourismus Management Passport“

Mit freundlicher Unterstützung von [www.PadCloud.com](http://www.PadCloud.com)

# Tourismus weltweit – Ein globales Interaktionssystem

Peter Voigt

Aus Sicht der Systemtheorie lässt sich der weltweite Tourismus zunächst vereinfacht als ein zweidimensionales System (vgl. Abbildung 1) darstellen, bei dem eine – hier die vertikale – Achse zwischen Quellgebieten und Zielgebieten unterscheidet, die andere Achse – hier die horizontale – zwischen öffentlich-rechtlichen (d. h. hoheitlich tätigen) und privatwirtschaftlich tätigen Institutionen (vgl. Voigt, P.: Internationales Reiseveranstaltungsmanagement, 2012, S. 26). Die einzelnen Institutionen und Betriebe sind die Elemente, die gemäß der allgemein anerkannten Definitionen zum Begriff „System“ – in einer zweckgerichteten oder sinnvollen Beziehung zueinander stehen (vgl. Seiffert, H.: Einführung in die Wissenschaftstheorie 3, 2001). Das System bietet die Möglichkeit, Strukturen und Funktionen der Wertschöpfungsketten zu erkennen, die den globalen Tourismus prägen. Es handelt sich um ein gedankliches System, das geeignet ist, das Wissen über den internationalen Tourismus und seine „Player“ zu strukturieren. In Anlehnung an die strukturell-funktionale Theorie der sozialen Systeme nach Talcott Parsons lässt es sich als ein Rahmen beschreiben, der Handlungsprozesse steuert. Ist die Struktur eines Systems bekannt, so kann in funktionalen Analysen angegeben werden, welche Handlungen für die Systemstabilisierung funktional oder dysfunktional sind. Das System zeigt also die Strukturen globaler Wertschöpfungsketten, von denen Wirkungen auf Wirtschaftssubjekte und Gesellschaften in Herkunfts- und Zielländern ausgehen. Worin diese Wirkungen bestehen können, zeigt das System jedoch nicht. Es bedarf somit einer weiteren Interpretation.

Das in der Form eines Regelkreises dargestellte Interaktionsmodell des weltweiten Tourismus (vgl. Abbildung 2, S. 7) zeigt ein System, das aus

den Herkunftsländern mit ihren Schaltzentralen, den weltweiten Touristenströmen und den Destinationen (Zielorten, Zielregionen) besteht, die Teil der umgebenden Länder (Zielländer) sind. Die Gesellschaften in den Zielländern sind allerdings oft nur in sehr geringem Maße Teil des sozialen Systems Tourismusweltmarkt.

Wir zeigen in dem Modell zunächst einmal die bekannte Tatsache, dass sich aus einem industrialisierten **Herkunftsland H** ein Strom von Touristen in Richtung auf ein **Zielland Z** zubewegt, in dem sich die **Destination (= Zielregion)** befindet. Die Richtung, die der Strom nimmt, wird entscheidend von den **Stellgrößen S** bestimmt, mit denen die Reiseveranstalter, Reisebüros und Verkaufsorgane der Leistungsträger, neben anderen Faktoren wie z. B. den Medien, auf die Touristen einwirken.

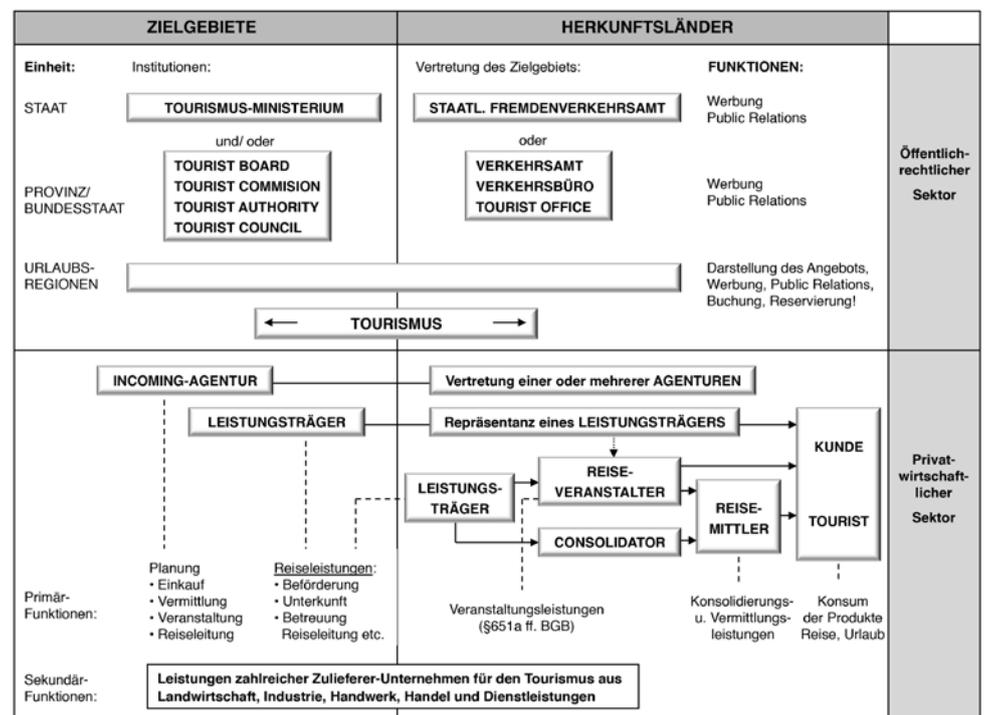
Wenn der Strom der Touristen die Destination erreicht, tritt er in ein oftmals fremdes Kultursystem ein, das er mit Abreise aus der Destination auch wieder verlässt, freilich

nicht ohne während dieser Zeit Einfluss auf das Kultursystem genommen zu haben. Ziel der Tourismusströme in die Destinationen sind in der Regel nicht die Zielländer selbst, sondern die Destinationen im Sinne bestimmter Gebiete in den Zielländern, die bei einem gewissen kommerziellen Entwicklungsstadium den Charakter von Enklaven annehmen können und sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Charakteristik vom Zielland, zu dem sie politisch und/oder ethnisch gehören, unterscheiden. Sie begeben sich hierbei in eine Position, die dem Herkunftsland etwas näher ist als das übrige Zielland. Sie stellen ein soziales Subsystem dar, das sich von dem umgebenden System des Ziellandes wohl erheblich unterscheidet, sich jedoch in der Praxis nie völlig von ihm lösen kann. Eine hochgradige Desintegration der Destination in ökonomischer und soziokultureller Hinsicht kann allerdings eintreten.

Der Touristenstrom tritt also in eine Destination ein, die sich von

Abbildung 1:  
Weltmodell  
Tourismus

Quelle: eigene  
Darstellung



ihrem Hinterland schon mehr oder weniger distanziert hat. Es kann sich hierbei um eine infrastrukturell hoch entwickelte Enklave handeln und als Hauptmotiv der Reisen dorthin vermuten wir Strand- und Vergnügungstourismus. Der Touristenstrom würde die Destination in diesem Fall verlassen, ohne in besonderem Maße auf das zugehörige dahinterliegende Land selbst eingewirkt zu haben. Diese Situation wäre bei einer Mittelmeerdestination, z. B. an der spanischen Mittelmeerküste, gegeben. Wir können uns jedoch auch den Fall vorstellen, dass sich der Touristenstrom in eine Destination begibt, die sich von ihrem Hinterland noch nicht so weit distanziert hat wie im vorigen Fall. Die Destination hat aus der Sicht der Touristen noch eher einen exotischen Charakter und eignet sich besser für einen „Land-und-Leute-Tourismus“ bzw. für Reisen, hinter denen als Motive „Besichtigung, Bildung oder Kennenlernen der Andersartigkeit eines fremden Landes“ stehen. Diese Situation finden wir vorwiegend in Ländern der sog. Dritten Welt. Die Destinationen unterscheiden sich also – neben anderen Merkmalen – in ihrer kulturellen Distanz zum Herkunftsland. Außer dem Touristenstrom wirken natürlich noch andere Faktoren auf die Destination ein, allen voran das transnationale Kapital, dessen Verflechtungen mit den führenden Schichten im Zielland hier nur durch eine Linie dargestellt werden können. Durch einen doppelseitigen Pfeil soll aber auf die Verbindungen mit den Interessen der Touristikunternehmen hingewiesen werden, von denen die Stellgrößen S ausgehen.

In den touristischen Destinationen wirken zentripetale Kräfte. Sie entziehen dem Hinterland Arbeitskräfte, Boden und Kapital ohne Rücksicht auf deren Notwendigkeit in anderen Sektoren. Dafür geben die Destinationen Wirkungen in das Hinterland (Zielland) ab, die eine Veränderung der soziokulturellen Struktur der Gesellschaft ebenso bewirken können wie eine Erhöhung des durchschnittlichen Einkommens der Bevölkerung. Derartige Effekte können wir aber nicht a priori unterstellen, sie müssen im Einzelfall empirisch bewiesen werden.

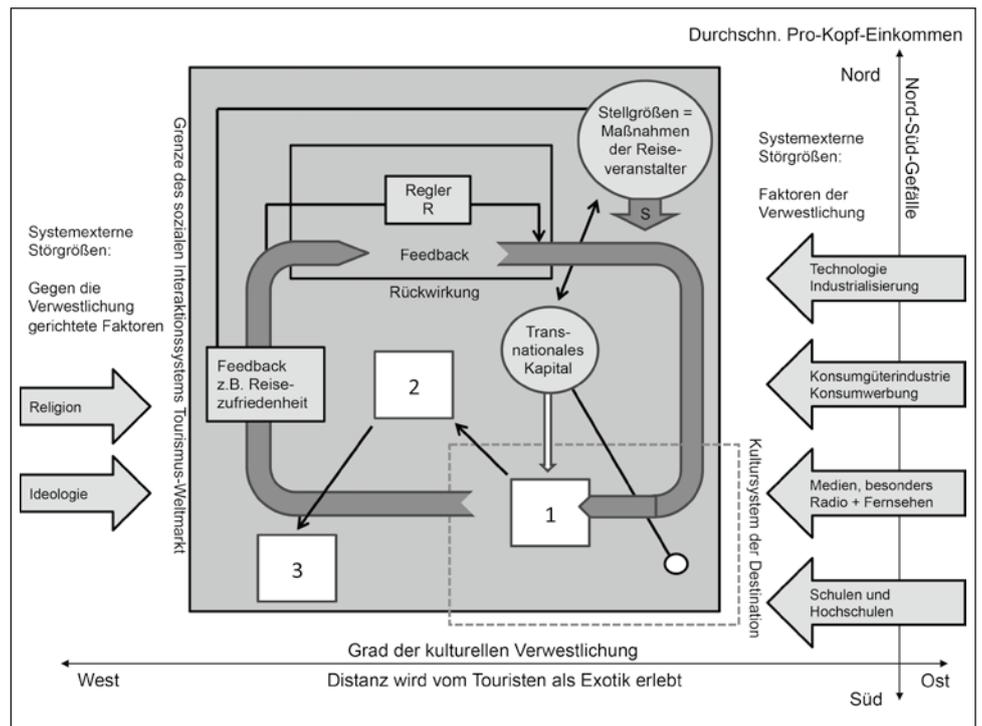


Abbildung 2:  
Interaktionsmodell  
des Verbrauchs von  
Destinationen

Quelle: eigene  
Darstellung

Der Touristenstrom fließt nun zurück in sein Herkunftsland, wobei entweder unterwegs – z. B. auf dem Rückflug, wie im Fall einer Mexikountersuchung des Verfassers geschehen – oder nach Rückkehr ins Herkunftsland eine Abfrage der Reiseerfahrungen, der Reisezufriedenheit und der künftigen Reisepläne erfolgt (Voigt 1981). Diese Daten stellen für die Reiseveranstalter die Rückmeldung dar, die sie zur Planung ihrer künftigen Maßnahmen (Einkauf, Produktion, Verkauf), d. h. zur Bestimmung der neuen Stellgrößen benötigen. Ein weiterer Regelungsmechanismus funktioniert innerhalb des sozialen Systems Herkunftsland, indem die zurückgekehrten Touristen auf vielen verschiedenen Kanälen, die wir hier im **Regler R** zusammenfassen, ihre Erfahrungen aus der Destination an die potenziellen künftigen Touristen weitergeben. Dies schließt Erfahrungsvermittlung im Wege der Massenkommunikation ebenso ein wie solche im Wege der Individualkommunikation. Indem über den Regler die Botschaft von der Attraktivität der Destination weitergegeben wird, schließt sich der Regelkreis; der Steuerungseffekt liegt darin, dass die künftigen Touristen ihr Buchungs- und Reiseverhalten an den Bildern orientieren werden, die

ihnen aus der Destination vermittelt wurden.

Wir wollen uns nun den Vorgängen zuwenden, die sich im und um das soziale System Destination bzw. dessen Kultursystem abspielen. In unserem Modell hat die Destination eine bestimmte Position in einem **zweidimensionalen Koordinatensystem**. Die Nord-Süd-Dimension symbolisiert das sog. **Nord-Süd-Gefälle**, das im Wesentlichen durch einen Unterschied der Pro-Kopf-Einkommen definiert wird. Im Gegensatz zum Nord-Süd-Gefälle, das die sozioökonomische Dimension darstellt, beschreibt die Position auf einer Ost-West-Achse die kulturelle Dimension, und zwar den Grad an Verwestlichung im Sinne der westlich-industriellen Welt. In Ermangelung eines international anerkannten Maßstabes, der den **Grad an Verwestlichung** einer Region messbar macht, mussten wir ein System von Kulturvariablen erarbeiten, die – in polarisierter Form dargestellt – eine empirisch fundierbare Skalierung ermöglichen würden (vgl. Voigt 1981).

Die Distanz, die der aus dem Herkunftsland kommende Touristenstrom in horizontaler Richtung zu überwinden hat, symbolisiert die kulturelle Unterschiedlichkeit der beiden Länder, die vom Touristen als



English version of  
this article available  
for iOS and Android.

Exotik empfunden wird und einen Faktor der Attraktivität der Destination darstellt. Der vertikale Abstand symbolisiert den Einkommensunterschied zwischen Bewohnern des Herkunftslandes und des Ziellandes bzw. der Destination. Wenn der Touristenstrom in die Destination eintritt, verursacht er dort theoretisch Verschiebungen des gesamten Systems **Destination** sowohl auf der Nord-Süd-Achse (durch Erhöhung des Pro-Kopf-Einkommens) als auch der Ost-West-Achse (durch Verwestlichung, Akkulturation, Säkularisierung). Für die Bewegungen des Systems **Destination** in Richtung „Westen“ sind außer dem Akkulturationsfaktor „Tourismus“ auch noch andere Faktoren verantwortlich, die von außen auf das System einwirken. Als Faktoren der Verwestlichung haben wir hier rein exemplarisch Technologie und Industrialisierung, Konsumgüterindustrie und deren Werbung, Radio, Fernsehen und andere Medien sowie die westlich geprägte Schulbildung aufgeführt. Sie stehen alle als Akkulturationsfaktoren in Konkurrenz zum Tourismus, sind jedoch – ebenso wie der Tourismus – im Hinblick auf ihre Wirksamkeit äußerst schwer zu quantifizieren. Denkbar ist freilich auch das Auftreten von Faktoren, die eine Rückverschiebung in Richtung „Osten“ bewirken. Religiöse und politisch-ideologische Bewegungen mit dogmatischem Anspruch und entsprechender Wirksamkeit auf die Bevölkerung können Kulturrevolutionen auslösen, die den Verwestlichungsprozess aufhalten oder sogar zurückentwickeln. Im Zuge dessen kann auch der Touristenstrom blockiert werden.

Eine Verschiebung der Region in Richtung „Süden“ ist theoretisch ebenfalls denkbar. Sie würde, gemäß unserer Definition, Verarmung bedeuten – eine Erscheinung, die den Statistiken internationaler Institutionen zufolge in vielen Ländern der Dritten Welt sogar bittere Realität ist. Auch wachsende Einkommensunterschiede zwischen den sozialen Schichten oder einzelnen Regionen von Ländern der Dritten Welt relativieren die Gültigkeit unseres Modells. Wir müssen nämlich von einer Ho-

mogenität der Destinationen bzw. von gleichsinnigen Bewegungen des gesamten sozialen Systems **Destination** ausgehen, die in der Realität oft nicht gegeben sind. Wenn wir das Modell systemtypologisch einstufen wollen und es nach dem Grad seiner Komplexität und seiner Prognostizierbarkeit beurteilen, so müssen wir sagen, dass es sich um ein **sehr komplexes und probabilistisches System** handelt (Reimann 1968). Der Grad der Komplexität lässt sich in einer Modelldarstellung nicht wiedergeben. Prognostizierbar ist die Bewegung des Systems **Destination** nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit. Der prognostische Wert des Modells liegt aber darin, dass man aus der Position der Destination und ihrer Nähe zum Herkunftsland bzw. aus der Verschiebung des Systems im übergeordneten Koordinatensystem ablesen kann, wann die Destination wahrscheinlich nicht mehr attraktiv<sup>1</sup> sein wird. Dies ist dann möglich und wahrscheinlich, wenn andere Destinationen in das soziale Interaktionssystem Tourismusweltmarkt eintreten und aufgrund ihrer weiter „östlich“ und „südlich“ liegenden Position, also aufgrund ihrer größeren Exotik und ihres niedrigeren Preisniveaus (das ja mit dem Pro-Kopf-Einkommen korreliert) als Reiseziel attraktiver erscheinen.

Die stark nach „Westen“ verschobene Destination, die keine touristischen Einkommen mehr bezieht, muss zwangsläufig nach „Süden“ zurückfallen, ohne aber ihre Verwestlichung rückgängig machen zu können. Die Destination beschreibt auf ihrem Entwicklungsweg eine Kurve, die an die **Theorie vom Lebenszyklus der Produkte** erinnert: Auf eine Markteinführung folgt eine Aufstiegsphase. Daran schließt sich eine Sättigungsphase an, der in vielen Fällen eine Abstiegsphase und das Verschwinden aus dem Markt folgt. Möglicherweise kann die Abstiegsphase durch einen „Relaunch“ aufgefangen werden, in-

dem das Produkt verjüngt, neu verpackt oder mit neuen Aussagen versehen wird. Auch bei Destinationen sind solche Wiederbelebungen möglich. Wir erinnern uns an eine Zeit, in der die Insel Mallorca als minderwertige und verbrauchte „Putzfraueninsel“ abgetan wurde. Schuld daran waren u.a. Erscheinungen wie eine „Bierstraße“ oder eine „Schinkenstraße“, in der das Bier von grölenden zumeist männlichen Touristen aus Eimern getrunken wurde (und heute bisweilen noch wird). Auch die Hässlichkeit der Bettenburgen in Orten wie Arenal oder Cala Millor trug dazu bei. Der Regierung der Balearen ist es durch eine konsequente Qualitätsstrategie (z. B. Verbot des Baus neuer 3- und 4-Sterne-Hotels) gelungen, Angebote für den gehobenen Tourismus zu entwickeln und das geschundene Image der Insel Mallorca wieder entscheidend zu verbessern. Beigetragen haben dazu sicher auch manche Prominente sowie die Drehkreuzverbindungen der Air Berlin.

Wenn wir also unterstellen, dass es bei Destinationen einen Lebenszyklus in ähnlicher Weise wie bei Produkten gibt, müssten wir befürchten, dass viele Destinationen den Weg dieser Kurve durchlaufen. Sie würden sich immer weiter verwestlichen, bei ihrem Weg auf der Nord-Süd-Achse wäre aber ein Zurückfallen nach „Süden“ zu erwarten. Theoretisch können wir also nach längerer Zeit dieses Geschehens links unten, in einer weit „südwestlichen“ Position, den „Schrotthaufen“ der touristischen Destinationen finden. Aus dieser Überlegung ließen sich Ansätze zu einer kybernetischen Destinationsverbrauchstheorie ableiten.

#### QUELLE:

Voigt, P. (2012): Internationales Reiseveranstaltungsmanagement, Oldenbourg-Verlag München

<sup>1</sup>Hierbei ist vor allem die kulturelle bzw. „exotische“ Attraktivität gemeint. Die Attraktivität eines Zielgebietes für Strand- und Erholungstourismus kann besonders durch Verzehr der natürlichen touristischen Ressourcen (Schönheit der Landschaft, Sauberkeit von Luft und Wasser, Ruhe usw.) vernichtet werden.

# Destinationsentwicklung

## Folgen der neuen Regionalpolitik der Europäischen Union

Daniel Metzler

Nach außergewöhnlich langen Verhandlungen hat das europäische Parlament im Juli 2013 die Rahmenbedingungen der EU-Kohäsionspolitik für die anstehende Förderperiode 2014–2020 beschlossen. Erst Ende Dezember 2013, also nur wenige Tage vor dem Start der neuen Periode, wurde die nächste Runde der Förderung im Rat der Europäischen Union verabschiedet. Zur Ausdehnung der Gespräche trug sicherlich bei, dass nichts weniger als eine grundlegende Reform der europäischen Regionalpolitik zur Debatte stand – begleitet von einem europakritischen Klima.

Wie in beinahe allen Mitgliedstaaten, wird auch in Deutschland ein erheblicher Teil der touristischen Infrastruktur aus den Töpfen der europäischen Regionalpolitik finanziert und die vom Incoming-Tourismus direkt und indirekt abhängige Wirtschaft profitiert von dieser Förderung. Vor dem Hintergrund dieser (regional-) wirtschaftlichen Bedeutung und der Reform der Regionalpolitik stellt sich die Frage, welche Änderungen der Finanzierungsbedingungen in der neuen Förderperiode zu erwarten sind.

Der Beitrag stellt kurz die bisherigen Förderbedingungen vor und zeigt die wesentlichen Neuerungen in der bevorstehenden Periode auf. Derzeit erfolgt die Erstellung der sogenannten Partnerschaftvereinbarungen. Im Anschluss daran, bis Januar 2015, werden von den Mitgliedsstaaten die

konkreten nationalen Programme und Maßnahmenpakete eingefordert.

Da die konkrete Ausgestaltung der Förderbedingungen für Deutschland noch nicht bekannt ist, kann sich hier die Darstellung der neuen Regionalpolitik nur auf die bisher bekannten Rahmenbedingungen beziehen. Die Darstellung ist aber mit dem dringenden Aufruf an die Akteure im Tourismus verbunden, die Belange des Tourismus zu artikulieren und in die Prozesse der Strategiebildung einzubringen. Sonst drohen die privaten und öffentlichen Tourismusinstitutionen im Wettbewerb um die Investitionen der Europäischen Union zurückzufallen.

### Der strategische Prozess

Mit rund einem Drittel des Haushaltes sind die Mittel für regionale Entwicklung in Höhe von 325 Mrd. EUR das zentrale Investitionsinstrument



English version of this article available for iOS and Android.

der Europäischen Union (Europäische Kommission 2013a). Diese Mittel werden über insgesamt fünf Investitions- und Strukturfonds an die Mitgliedsstaaten verteilt, wobei das zugehörige Regelwerk zur Vergabe in den Verhandlungen zwischen den Mitgliedsländern, der Europäischen Kommission und dem Europäischen Parlament festgelegt wird.

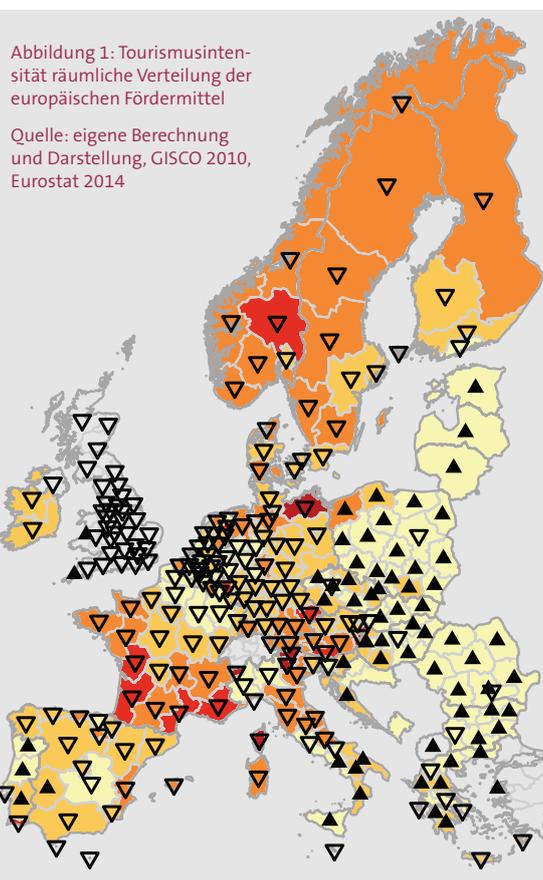
Die Fonds orientieren sich bei der Vergabe der Mittel an der Strategie „Europa 2020“, einem Wirtschaftsprogramm, das 2010 beschlossen wurde. Die Strategie sieht die Priorität in einem „intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstum“ (Europäische Kommission 2013b) in der Europäischen Union und gibt fünf Kernbereiche und quantitative Ziele vor (vgl. Tabelle 1). Auf der Webseite des statistischen Amtes der Europäischen Union kann jeder die Zielerreichung, die über acht Leitindikatoren gemessen wird, verfolgt werden (Eurostat 2013).

Entsprechend dieser Zielvorgaben konzentrieren sich die Investitions- und Strukturfonds in der neuen Förderperiode auf folgende inhaltliche Bereiche: Schaffung von Wachstum und Arbeitsplätzen, Bekämpfung des Klimawandels und der Energieabhängigkeit sowie Verringerung von Armut und sozialer Ausgrenzung.

Dabei sind Förderungen touristischer Aktivitäten in allen Bereichen denkbar, jedoch nicht explizit in den Zielen vorgesehen. Touristische Belange können z. B. auf nationaler Ebene noch entsprechend in den Förderstrategien berücksichtigt werden, falls die Mitgliedsstaaten dies für wünschenswert erachten.

### Veränderung der Förderkulisse und der thematischen Schwerpunkte

Während die Mitgliedsstaaten bis zu Beginn der 1980er Jahre ihre regionale Zuteilung von Fördermitteln weitgehend frei bestimmen konnten, wurde die Beihilfekontrolle in der Europäischen Union immer weiter ver-



Kernziele der Strategie Europa 2020	Nationales 2020-Ziel im NRP
3 % des EU-BIP sollten für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden	FuE-Ziel: 3 % des BIP
Verringerung der Treibhausgasemissionen, ausgehend vom Niveau des Jahres 1990, um 20 % <sup>9</sup>	-14 % (verbindliches nationales Ziel für Nicht-EHS-Sektoren im Vergleich zu 2005)
20 % der Energie aus erneuerbaren Energien	Angestrebter Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttoendenergieverbrauch: 18 %.
Steigerung der Energieeffizienz um 20 % <sup>9</sup> – Senkung des Energieverbrauchs in Mio. t RÖE	Energieeffizienz – Senkung des Primärenergieverbrauchs bis 2020 (in Mio. t RÖE): 38,30 Mio. t RÖE
75 % der Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren sollten in Arbeit stehen	Beschäftigungsquote: 77 %
Senkung der Schulabbrecherquote auf unter 10 %	Schulabbrecherquote: < 10 %
Mindestens 40 % der Bevölkerung im Alter zwischen 30 und 34 Jahren mit Hochschul- oder vergleichbarem Abschluss	Angestrebter Anteil der Hochschulabsolventen (oder Inhaber gleichwertiger Abschlüsse): 42 % (Deutschland rechnet in seine nationale Zielvorgabe allerdings auch Abschlüsse mit ein, die als gleichwertig mit einem Hochschulabschluss anzusehen sind, in der ISCED-Klassifikation aber dem Level 4 zugeordnet werden).
Senkung der Zahl der arbeitsgefährdeten bzw. in Armut lebenden oder der von sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen um mindestens 20 Millionen (im Vergleich zum Niveau 2008)	Zahl der Personen (Langzeitarbeitslose), die vor Armut oder sozialer Ausgrenzung bewahrt werden sollen: 20 % weniger Langzeitarbeitslose bis 2020 im Vergleich zu 2008, d. h. eine Verringerung um 320 000

<sup>9</sup> 30 %, falls die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind.

<sup>9</sup> Die Mitgliedstaaten werden ihre Ziele im Einklang mit der neu angenommenen Methodik zur Festlegung von Zielen nach Artikel 3 Absatz 3 der Energieeffizienzrichtlinie definieren/überarbeiten (erst zum 30. April verfügbar).

Quelle: Europäische Kommission 2014, 6f.

schärft und die Abgrenzung der Fördergebietskulisse meist an das (regionale) Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (BIP) gebunden. Dahinter stand die Idee des Ausgleichs zwischen wirtschaftsstarken, reichen Regionen hin zu den schwächeren (ärmeren) Regionen. Diese Umverteilungsidee hat – in abgeschwächter Form – auch noch in der neuen Förderperiode ab 2014 Bestand: Das gesamte Territorium der Europäischen Union wird hinsichtlich des regionalen BIPs in drei Kategorien eingestuft – von weniger entwickelten Regionen über sogenannte Transitregionen bis hin zu entwickelten Regionen.

Mit dieser Einstufung gehen entsprechende finanzielle Zusagen und Förderhöchstgrenzen einher: Wirt-

schaftsschwächere Regionen dürfen stärker bezuschusst werden, stärkere weniger umfangreich. Da die Wirtschaftsstärke als Abweichung des BIP einer Region vom Durchschnitt des BIP der gesamten EU gemessen wird, interessieren vor allem zwei Größen: das BIP einer Region einerseits und der EU-Durchschnitt des BIP (jeweils auf die Einwohnerzahl bezogen) andererseits.

Die letzte Erweiterung der EU auf 27 Mitgliedsstaaten in 2004 hatte eine Absenkung des durchschnittlichen BIPs in der EU zur Folge. So weisen gerade in den alten Mitgliedsstaaten – bei nahezu gleichbleibenden regionalen BIPs – etliche Regionen nun eine positivere Wirtschaftsstärke auf. Daraus ergibt sich für diese eine Ver-

schlechterung der erlaubten Förderhöchstsätze und in der Konsequenz eine veränderte räumliche Verteilung der europäischen Fördermittel (vgl. Abbildungen 1 und 2).

Die Verringerung des EU-weiten BIP-Durchschnitts verändert auch in Deutschland die Förderbedingungen erheblich. So fallen beispielsweise die ostdeutschen Regionen (außer Berlin und Direktionsbezirk Leipzig), die vormals als weniger entwickelt galten, nun in die Kategorie der Transitregionen. Zu diesen Übergangsregionen zählt als einzige westdeutsche Region auch der Regierungsbezirk Lüneburg. Alle anderen westdeutschen Regionen liegen über 90 % des EU-weiten BIP-Durchschnitts und gelten damit als wohlhabend – mit entsprechenden Konsequenzen für die erlaubten Förderhöchstsätze.

Hinsichtlich der zu erwartenden thematischen Schwerpunktsetzungen der EU-Förderung in Deutschland ist derzeit insbesondere ein Dokument der Europäischen Kommission von Bedeutung (Europäische Kommission 2014). Dieses fasst, sozusagen als Auftakt für die Diskussion um die nationale Ausgestaltung der Förderbedingungen, die, aus Sicht der Europäischen Kommission, relevanten Prioritäten zusammen (vgl. Tabelle 2).

Als eigenständiger Fördertatbestand fehlt hier, wie auch in den anderen relevanten Dokumenten der Europäischen Kommission, der Tourismus (vgl. Deutscher Tourismusverband 2013).

Dabei stellt der Tourismus, gerade für periphere Räume, häufig einen bedeutenden Baustein der regionalen Wirtschaft dar, der mit entsprechender staatlicher Unterstützung auf- und ausgebaut wurde. Die Entscheidung, beispielsweise zum Ausbau von Rad- und Wanderwegen mit staatlichen Mitteln beizutragen, fällt auch vergleichsweise leicht, schließlich erfüllt solche Infrastruktur einen doppelten Nutzen: Sie hilft der regionalen Tourismuswirtschaft bei der Inwertsetzung der Kulturlandschaft und kann gleichzeitig von den Einheimischen genutzt werden.

Wegen der vergleichsweise hohen EU-Förderung bei der Finanzierung der touristischen Infrastruktur in der

**Tabelle 1:**  
Leitindikatoren für die Ziele der Europa-2020-Strategie und Umsetzung in Deutschland

Quelle:  
Europäische Kommission 2014, S. 6f.

Förderprioritäten	Entsprechende thematische Ziele
Verringerung der regionalen Unterschiede bei der Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung des demografischen Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung von Forschung, technologischer Entwicklung und Innovation</li> <li>Verbesserung der Zugänglichkeit sowie der Nutzung und Qualität der Informations- und Kommunikationstechnologien</li> <li>Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, des Agrarsektors sowie des Fischerei- und Aquakultursektors</li> </ul>
Steigerung des Arbeitsmarktpotenzials, der sozialen Eingliederung und des Bildungsniveaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte</li> <li>Förderung der sozialen Eingliederung und Bekämpfung der Armut</li> <li>Investitionen in Bildung, Kompetenzen und lebenslanges Lernen</li> </ul>
Unterstützung der Energiewende und der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung der Bestrebungen zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in allen Branchen der Wirtschaft</li> <li>Förderung der Anpassung an den Klimawandel sowie der Risikoprävention und des Risikomanagements</li> <li>Umweltschutz und Förderung der Ressourceneffizienz</li> </ul>

**Tabelle 2:**  
Förderprioritäten und thematische Ziele in Deutschland aus Sicht der Europäischen Kommission

Quelle:  
Europäische Kommission 2014, S. 26

Vergangenheit, verwundert es deshalb nicht, dass schon kurz nach Bekanntgabe der neuen inhaltlichen Schwerpunktsetzung und der räumlichen Veränderung der Fördergebietskulisse in der neuen Periode ab 2014, die Forderung vonseiten der touristischen Akteure kam, bloß nicht die essenzielle Förderung zu kappen (DTV 2012). Hierbei konnte die Tourismuswirtschaft einen Teilerfolg verbuchen. Zukünftig soll weiterhin eine Förderung der Tourismusinfrastruktur möglich sein. Allerdings mit Einschränkungen: Förderfähig sind z. B. aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung nur noch kleinere kulturelle und nachhaltige touristische Infrastrukturen. Die neuen Förderbedingungen orientieren sich vielmehr an Investitionen in Innovationen, Nachhaltigkeit und der Schaffung von Arbeitsplätzen.

### Fazit und Ausblick

Aus (regional-)ökonomischer Sicht ist bei staatlichen Mitteln natürlich auch immer zu fragen, ob sie unterm Strich ihre gewünschte Wirkung entfalten und optimal eingesetzt sind. Hier stehen sich Befürworter und Gegner einer Regionalförderung nach wie vor mit guten Argumenten gegenüber (vgl. z. B. Pflüger/Südekum 2005; Schwengler 2013). Für den Praktiker im Destinationsmanagement hingegen stellt sich die Frage, ob sein Einsatz beim Werben um diese Mittel (und später bei der Verwaltung derselben) in Relation zum Ertrag steht. Tatsächlich ist zwar mit einer gewissen Verschlangung der Prozesse bei der Mittelbeantragung und -verwaltung zu rechnen, meist ist aber der Aufwand für die eher unterbesetzten Destinationsmanagementorganisationen dennoch erheblich und sollte auch juristisch abgesichert werden.

Während diese Fragen zunächst also offen bleiben, ist hingegen klar, dass sich die Akteure im Deutschlandtourismus stärker einmischen müssten, um sich bei der nun zu diskutierenden Ausgestaltung der nationalen Förderbedingungen Gehör zu verschaffen. Klar ist auch, dass sie nicht mehr davon ausgehen können, dass weiterhin EU-Förderung für Infrastruktur in bekanntem Ausmaß

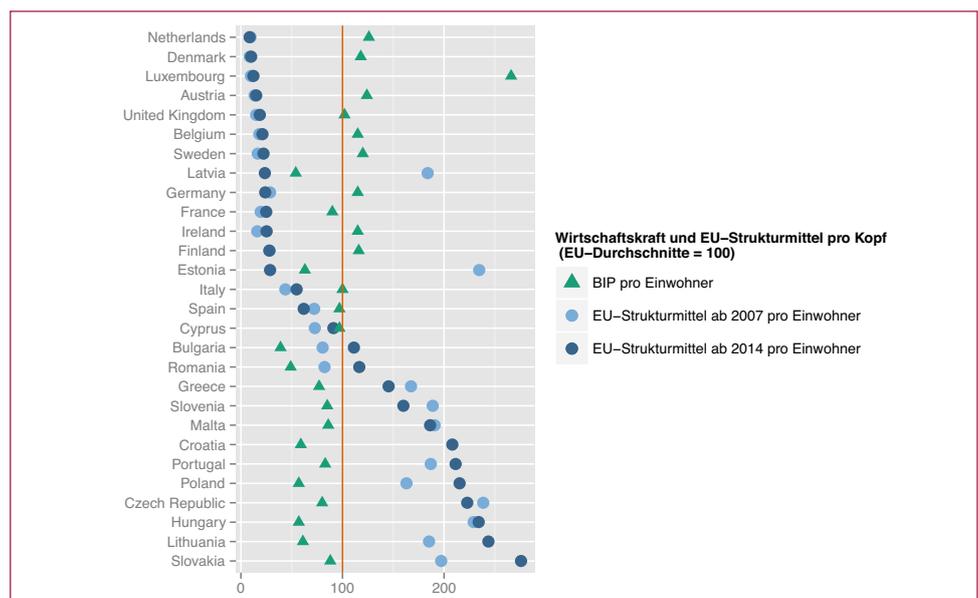


Abbildung 2: Wirtschaftskraft und EU-Strukturmittel: Aufgezeigt sind die 28 Mitgliedstaaten der EU mit ihrem jeweiligen BIP pro Einwohner und den jeweils geplanten (nicht zwingend ausgezahlten) Mitteln aus den Fonds der europäischen Regionalpolitik. Die Daten wurden auf den entsprechenden EU-Durchschnitt bezogen, sodass der EU-Durchschnitt bei 100 liegt.

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Kommission (verschiedene Jahre).

zur Verfügung steht. Vielmehr wird nur den – im EU-Vergleich – wirtschaftsschwachen Regionen eine Förderung gegönnt sein. Um überhaupt an diese Förderung zu gelangen, muss die Forderung nach EU-Mitteln auch auf die neue inhaltliche Schwerpunktsetzung der Europa-2020-Ziele ausgerichtet werden. Es muss also in diesem Zusammenhang ein Umdenken in der Branche stattfinden: Die Argumentation über die wohlfahrtssteigernde (Basis-)Infrastruktur hat nur noch wenig Bedeutung bei der Werbung um Fördermittel, vielmehr steht nun die Förderung von Innovationen, der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie die Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Ener-

gien im Vordergrund. Hier muss die Tourismuswirtschaft ihre Denk- und Argumentationsmuster anpassen.

Findet diese Einmischung in den politischen Prozess und das Anpassen der (thematischen) Stoßrichtung beim Werben um staatliche Förderung nicht statt, droht dem Incoming-Tourismus nicht nur, dass er keine Erwähnung in den entsprechenden strategischen Papieren findet, sondern auch, dass er bei der tatsächlichen Finanzierung immer weniger berücksichtigt wird. ■

### LITERATUR:

Deutscher Tourismusverband (2012): DTV-Positionierung zur neuen EU-Förderperiode 2014–2020.

Deutscher Tourismusverband (2013): Politik muss positive Weichen für den Deutschlandtourismus stellen. Berlin.

Europäische Kommission (2013a): „Kohäsionspolitik 2014–2020 – EU-Regionalpolitik“. Abgerufen am 12.12.2013 von [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/index\\_de.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_de.cfm).

Europäische Kommission (2013b): „Prioritäten der Strategie Europa 2020 – Europäische Kommission“. Abgerufen am 12.12.2013 von [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_de.htm).

Europäische Kommission (2014): Stellungnahme der Kommissionsdienststellen zur Vorbereitung der Partnerschaftvereinbarung und der Programme in Deutschland für den Zeitraum 2014–2020. Brüssel.

Eurostat (2013): Leitindikatoren. Abgerufen am 12.12.2013 von [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe\\_2020\\_indicators/headline\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators).

Pflüger, Michael/Südekum, Jens (2005): „Die Neue Ökonomische Geographie und Effizienzgründe für Regionalpolitik“. In: Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung. 74 (1), S. 26–46.

Schwengler, Barbara (2013): „Einfluss der europäischen Regionalpolitik auf die deutsche Regionalförderung“. In: Nürnberg (IAB-Discussion Paper).

## National Parks: Use and Preservation?

Bill Gartner

*In Wildness is the Preservation of the World". These words were spoken by Henry David Thoreau and published posthumously in a collection of his works in 1862. They precede the establishment of Yellowstone National Park, the world's first national park, in 1872. Many people had recognized the value of wildness but for what purpose they did not entirely know. However they knew without some protection unique natural areas would be ruthlessly exploited for the natural resource wealth they contained. Thus Yellowstone, one of the world's most unique ecosystems, was deemed worthy of protection and given national park status. But what did national park status mean? There was yet no agency in charge of protecting or managing national parks and the exploitation park status was supposed to prevent was not entirely halted by a simple declaration. In some cases the United States had to deploy its military to prevent the abuse of the natural resource wealth, both aesthetic and tangible, that national parks held dear.*

*It wasn't until 1916 that the US Congress authorized the creation of*

*the National Park Service. It was hardly a force to be reckoned with as the Congress in its infinite wisdom did not initially provide a budget for its management. The bill authorizing the National Park Service is called the Organic Act and was signed by President Woodrow Wilson. In that bill the following words appeared: "to conserve the scenery and the natural and historic objects and wildlife therein, and to provide for the enjoyment of the same in such manner and by such means as will leave them unimpaired for the enjoyment of future generations." Does that sound like the definition of sustainable development that we use today? It does and almost 100 years later we still struggle with how to operationalize this concept.*

### Tourists were the answer to national park preservation

*The first superintendent of the National Park Service was a successful businessman named Stephen Mather. During the early years of his leadership he often dipped into his own pocket to fund the Agency's operations as Congress refused to provide an adequate budget for management and protection. Mather was very*

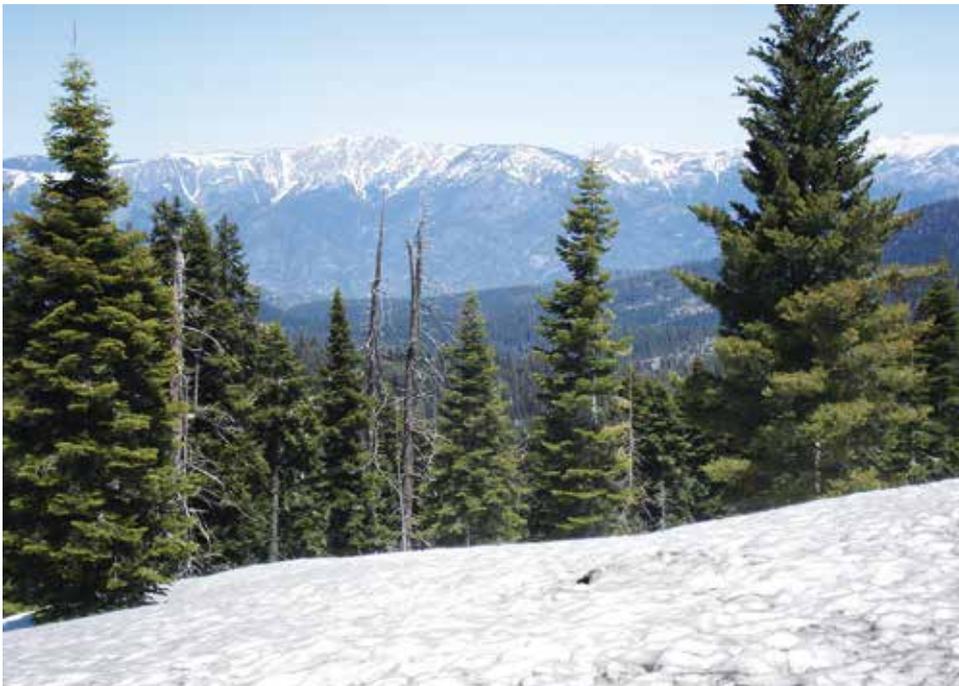
*shrewd when it came to realizing how to achieve the goal of park protection. People were the answer. Tourists specifically. Mather began a program of park development that opened up vast areas of wild land to human intrusion. However unlike exploiters that wanted the resource wealth for monetary gain Mather saw tourists as advocates of resource protection once they knew what they were protecting. Grand lodges were built, roads into the interior were developed and communities surrounding national parks were encouraged to offer tourist services. The strategy worked. Millions of people flocked to the national parks to the point where naturalists decried Mather's strategy as another type of resource exploitation. Too many people would destroy the very values national parks were established to maintain. Thus the argument over preservation versus use began and still continues today.*

*Historians have been kind to Mather. Without his stewardship it is generally agreed that the national parks in the United States would not be what they are today and there would be many fewer instances of national parks around the world. As Mather saw it to preserve is to use wisely. The problem of overuse can be handled but problems of no use would eventually lead to exploitation of the values parks were established to preserve. One needs to look no farther than the fight over Hetch Hetchy dam in Yosemite National Park to learn this lesson. The dam was built, within the park's borders, to satisfy San Francisco's thirst for water. It was the last dam ever to be built within a national park in the United States. The resulting uproar from people who loved parks for what they stood for made sure of that and it was Mather's strategy of use that eventually made it impossible for something like Hetch Hetchy to ever happen again.*

*We now find National Parks all over the world and they are both environmentally protected jewels and sources of income. Kakum National*

*Sequoia National Park, California, preserves a landscape that still resembles the southern Sierra Nevada before Euro-American settlement.*

© Bill Gartner



Park in Ghana, for example, provides enough income from admission fees to support the entire national park system in the country. Community residents benefit from the many guest houses and service establishments that only came into being after the establishment of the park and resulting attraction development within Kakum. In a similar manner the savannah game parks found in eastern and southern Africa are steady sources of income for community residents. Without the numerous fees that tourists pay to use the parks, or to hunt wildlife outside the parks borders but which is produced in the park, some of the southern African game parks would become no more than slash and burn agricultural lands with the tree cover being converted to charcoal. The fact that these damaging activities still intrude into national park lands today is a reminder of what would become of them without any protection. And it is not just the land that is protected but also the vast herds of game protected in these places. Would we have lions and leopards to see today without national parks? Even with national parks black rhinos remain threatened by poaching. Without national parks black rhinos would be extinct. And the people who make a living from tourists willing to pay thousands of euros to see savannah animals would have to find another way out of poverty.

National parks are engines of growth while preserving resources that have alternative uses. Tourists are essential for national park preservation. People will work to protect something of value to them. The more people that have experience with national parks the more protectors' parks will have. After a while the values of a national park no longer have to be explained in order to receive protection. At that point national parks that receive annually very few visitors will still be highly valued for their aesthetic and intrinsic values. For example Gates of the Arctic National Park in northern Alaska, above the Arctic Circle, is a vast area encompassing over 7 million acres (almost 3 million hectares) yet receives only 4,000 visitors a year. Still it has withstood chal-

Die Nationalparks in Deutschland reichen von der Küste bis zu den Alpen

Quelle: eigene Darstellung/Fotolia



lenges from those wishing to exploit its oil reserves. In spite of opposition to preservation and even attempts by some members of Congress to open the park up to oil drilling the American public has adamantly refused to support any form of resource exploitation. National Parks are no longer only valued individually rather they are valued collectively as a system worthy of protection. There is a feeling that they would not be given such status if they were not unique. Someday those of us who value what national parks stand for may visit one of these remote parks and when we do we will want to see what made them such valuable lands, worthy of protection, in the first place.

Creation of new national parks will always be fraught with controversy. Those who see immediate gain from resource exploitation will fight against protected status. These forces for "development" will include wealthy and well-connected individuals as well as those who just want a job. But the value of a land considered for national park status should not be assessed only in the short term. National Parks are a legacy of protection and an annuity for those who understand the economic value of tourism. Yellowstone has been a national park since 1916. It continues to draw over 3 million visitors a year. Those visitors must eat, sleep and put fuel in their cars. Someone is benefitting from those 3 million visitors who are paying a

healthy price to make the visit. Would the same benefits still be accruing if resource exploitation had been the fate of Yellowstone, instead of national park protection, back in 1916? But having said this not all lands are deserving of national park status. National Parks require an investment over time as much as they provide an annuity. They have to be maintained, and costs need to be weighed against expected returns. Ultimately it is up to the people to decide whether a particular site is worthy of national park status. And this, after all, is the ultimate benefit of national parks. They embody the essence of democracy. On the stone arch at the entrance to Yellowstone National Park the inscription "For the Benefit and Enjoyment of the People" can be found. It welcomes everyone regardless of wealth or social privilege. National Parks were an experiment in democracy and democracy won. This is the legacy we have all inherited from the national park movement. ■

Bill Gartner is Professor at the Department of Applied Economics, University of Minnesota, USA, and Visiting Professor at the Department of Tourism, Munich University of Applied Sciences.

# Höher, schneller, weiter – Wie der Verkehr den Tourismus formt

Torsten Busacker

So banal diese Feststellung ist, so sehr lohnt es, sich ins Bewusstsein zu rufen, wie stark die Entwicklung von Reisen und Tourismus von Anbeginn an der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung von Verkehr und Mobilität gefolgt ist.

Verkehr ermöglicht Ortsveränderung. Verkehr prägt Lebensräume. Verkehr prägt damit auch Tourismus und touristische Destinationen, unsere Art zu reisen, uns am Zielort zu bewegen und Destinationen zu erleben. Das kann jeder bestätigen, der bei einem New-York-Aufenthalt mit der Subway fährt oder auf einer Nordseeinsel urlaubend den Deich entlangradelt.

## Reisen in der Vorphase des Tourismus: mit Postkutsche, Reitpferd oder zu Fuß

Kostspielig und gefährlich – so stellte sich das Reisen in der Vorphase des Tourismus dar. Postkutsche, Reitpferd oder die eigenen Füße waren die Verkehrsmittel im Personentransport. Entsprechend war das Reisen nur Wohlhabenden und Wagemutigen vorbehalten sowie denen, die es beruflich ausüben mussten, z.B. Soldaten oder Kaufleuten. Bemerkenswert ist, dass die ersten regelmäßigen

verkehrenden Personenbeförderungsmittel – die Postkutschen – in erster Linie zur Postbeförderung dienten und Passagiere zunächst nur als Beiladung mitnahmen. Postkutschen wie Reiter mussten alle 30 km eine Pause einlegen, damit sich die Pferde erholen konnten. Auf hoch frequentierten Strecken wurden daher nach und nach Relaisstationen eingerichtet – die Posthaltereien, an denen frische Pferde bereitgehalten wurden, sodass die Reise schneller fortgesetzt werden konnte. Unzählige Hotels und Gasthöfe mit Namen „Zur Post“ überdauern aus dieser Zeit bis heute.

## Mit der Eisenbahn wird Reisen für breitere Bevölkerungsschichten attraktiv

Einen gewaltigen Produktivitätssprung im Personen- wie im Güterverkehr bewirkte im 19. Jahrhundert die Entwicklung der Eisenbahn. Zunächst als Transportmittel in Kohlegruben entwickelt, wurden schon früh auch Personen befördert. Die ersten regelmäßigen Personentransporte gab es ab 1825 in England und ab 1835 in Kontinentaleuropa (zuerst in Belgien und im selben Jahr auch in Bayern). Um das Jahr 1885 war das Eisenbahnstreckennetz mehr oder weniger flächendeckend ausgebaut und so innerhalb weniger Jahrzehnte

in Europa 190.000 km Schienenstrecken entstanden.<sup>1</sup>

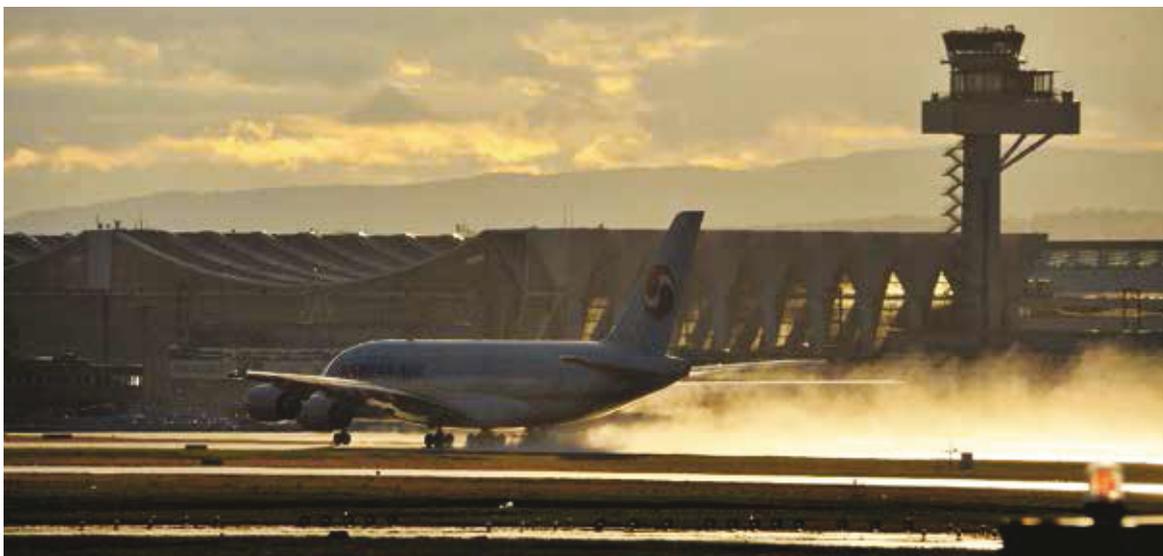
Bahnbauten prägten Landschaften und machten völlig neue Destinationen überhaupt erst erreichbar. Ein Beispiel ist der Alpenraum, der erst durch die Eisenbahn zu einer Tourismusdestination wurde. Bis heute lebendig ist diese Zeit der Erschließung beispielsweise am Semmering in Österreich, der ab 1854 von der ersten Hochgebirgsbahn der Welt durchquert wurde und in der Folgezeit zur In-Destination der Wiener Society wurde. Viele Grand Hotels in Destinationen aus dieser Zeit entstanden zeitgleich mit den Bahnlinien, die sie erschlossen, und legen bis heute Zeugnis davon ab. Bemerkenswert ist dabei, dass diese touristische Erschließung keineswegs geplant war – die Semmeringquerung war von ihren Erbauern als Teil der Südbahn zunächst in erster Linie als Verbindung von Wien zum damals einzigen österreichischen Hafen Triest (heute Italien) gedacht.

Wirtschaftlich ermöglicht wurde die rasante Ausbreitung des Schienennetzes mit ihren großen Auswirkungen auf den Tourismus durch den



English version of this article available for iOS and Android.

<sup>1</sup> Meyers Konversationslexikon. 4. Auflage, Band 5, Bibliographisches Institut, Leipzig 1888–1889, S. 428–447



Die Entwicklung des Verkehrs war immer Bedingung für die Entwicklung des Tourismus – 450 Gäste starten von Frankfurt aus nach Seoul/Südkorea

Deutsche Bahn AG

enormen Produktivitätssprung der Eisenbahn gegenüber den vorher üblichen Pferdetransporten. Die deutlich höhere Geschwindigkeit und deutlich höheren Transportkapazitäten<sup>2</sup> machten die Ortsveränderung von Personen und Gütern um ein Vielfaches erschwinglicher und zudem sicherer und bequemer. So wurde das Reisen für breitere Bevölkerungsschichten überhaupt erst attraktiv. Die Entwicklung der Eisenbahn als erstes massenleistungsfähiges Landverkehrsmittel war damit auch die Voraussetzung für die Entwicklung des modernen Tourismus. Nicht zufällig war die erste öffentlich beworbene Pauschalreise einschließlich Verpflegung und Unterhaltungsprogramm (Thomas Cook am 5. Juli 1841).<sup>3</sup>

### Das Schiff ermöglicht erstmals planbare Fernreisen

Ebenfalls erst im 19. Jahrhundert erreichte das Dampfschiff, das erste massenleistungsfähige Verkehrsmittel überhaupt, die Zuverlässigkeit, Bequemlichkeit und Sicherheit, die es als Reiseverkehrsmittel annehmbar machte. Neue Stahlsorten ab ca. 1850 ließen nach und nach Schiffbauten in Größen zu, die es durch Skaleneffekte auch als Reiseverkehrsmittel bezahlbar machten – stärker noch als die Bahn, aber nur für begüterte Bevölkerungskreise. Außer dem Fahrpreis an sich wirkten dabei auch vergleichsweise lange Reisedauern prohibitiv auf die Nachfrage durch Menschen, die auf ein Erwerbseinkommen zur Bestreitung ihres Lebensunterhaltes angewiesen waren.

Nichtsdestotrotz: Das Dampfschiff ermöglichte ab Mitte des 19. Jahrhunderts planbare Fernreisen mit annehmbarem Komfort. Nur 20



Mit der Bahn kamen die Gäste: Grand Hotel (2. Hälfte 19. Jh.) in der Semmeringregion, Niederösterreich

📷 Foto oben: Torsten Busacker

Beispielhaft: Die Semmeringbahn (1854) war die erste Hochgebirgsbahn der Welt und öffnete die Region dem Tourismus

📷 Foto unten: Torsten Busacker

Jahre nach der ersten Pauschalreise überhaupt bot Thomas Cook in den 1860er Jahren Pauschalreisen nach Ägypten und in die USA an.

Beide Verkehrsmittel, die Bahn und das Schiff, blieben bis ca. 1960 bestimmd im Reiseverkehr und damit auch im Tourismus. Mitte der 1950er Jahre war die Bahn für zwei Drittel der deutschen Urlauber das Verkehrsmittel der Wahl. Die führenden Destinationen waren diejenigen,

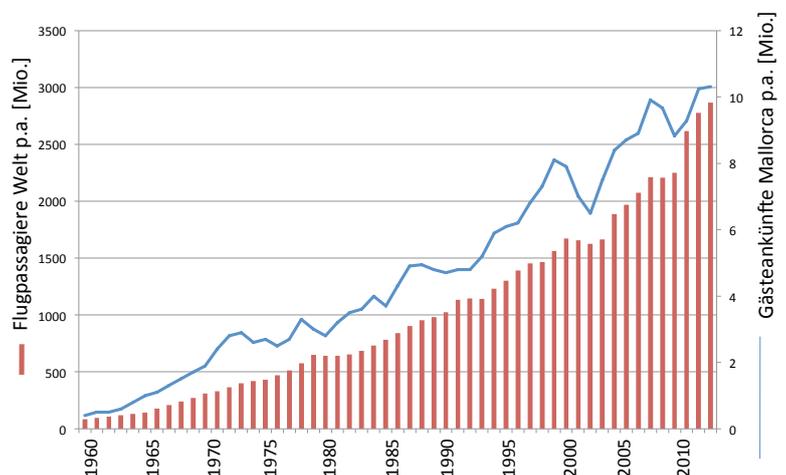
die mit dem Zug gut erreichbar waren – von Deutschland aus also der Alpenraum, die Nord- und Ostseeküste, Italien, die Adria und Südfrankreich. Reisebürosonderzüge steuerten über Nacht die beliebtesten Ziele an, im heute von Ferienfliegern gewohnten Rhythmus ein- oder zweimal wöchentlich. Rijeka, Koper, Venedig, Pesaro, Rovereto oder Port Bou hießen damals gängige Ziele dieser Charterzüge. Steigende Kaufkraft ließ das Bahnreisen zum Massentourismus werden. Die Reisebürosonderzüge hielten sich noch bis in die frühen 1990er Jahre am Markt, wenn sie auch nicht mehr die Bedeutung früherer Jahre hatten.

### Massenindividual-tourismus mit dem Auto

Zwar war Bertha Benz schon 1888 mit einem Automobil über 100 km weit gefahren, baute Opel ab 1924 erstmals in Deutschland Autos am Fließband und flog die „Deutsche Luft Hansa“ 1926 außer in europäische Hauptstädte wie London oder Stockholm auch schon im Bäderverkehr nach Westerland, Borkum oder Norderney. Dennoch blieben diese technischen Innovationen lange Zeit noch so teuer, dass sie bis weit in die 1950er Jahre hinein Nischenphänomene waren.

Dies änderte sich mit steigendem Wohlstand. Die Zahl der Bundesbürger, die ein Auto zur Verfügung hatten, stieg und veränderte damit nach-

### Nachfrage treiber: Die Gästezahlen Mallorcas sind mit dem Luftverkehr gewachsen



Quelle: Autor | Daten: ICAO, World Bank, Eurostat, Consell de Mallorca

<sup>2</sup> Schon bei der Jungfernfahrt auf der westersten auch für Personentransport zugelassenen Strecke Stockton–Darlington wurden 1825 nicht weniger als 36 Waggons befördert.

<sup>3</sup> Anders als nach der heutigen Rechtslage durfte Thomas Cook als Veranstalter dabei die Bahnfahrkarten nicht auf eigene Rechnung vertreiben, da der Beförderungsvertrag zwischen Verkehrsträger (Midland Counties Railway) und Fahrgast geschlossen werden musste. Er verhandelte daher mit der Bahngesellschaft einen Kickback, von dem er die übrigen Leistungen bezahlte: Blasmusik, eine Tasse Tee und ein Schinkensandwich. Andere Quellen berichten stattdessen von einem Rosinenbrötchen.



haltig das Mobilitäts- und damit auch das Urlaubsverhalten. Der Massentourismus per Bahn entwickelte sich zum Massenindividualtourismus. 1960 verreisten erstmals mehr Deutsche mit dem Auto als mit der Bahn.<sup>45</sup> Über 75% der Deutschen, die Urlaub im eigenen Land oder in den Alpen machen, reisen heute mit dem Auto an.<sup>45</sup> Die Destinationen blieben dabei prinzipiell dieselben wie mit dem Zug, allerdings veränderte sich mit der Anreise per Auto natürlich auch das Mobilitätsverhalten der Urlauber vor Ort.

### Das Flugzeug verändert das Destinationsportfolio der Deutschen nachhaltig

Deutlich nachhaltiger als das Auto veränderte das Flugzeug das Destinationsportfolio der deutschen Urlauber. Condor<sup>6</sup> und LTU, beide ab 1956 im Ferienfluggeschäft, flogen zwar schon im ersten Jahr mit Mallorca, Teneriffa und Sizilien Destinationen an, die bei Urlaubern aus Nord- und Mitteleuropa bis heute zu den führenden Reisezielen gehören – allerdings wurden in den ersten Jahren jeweils nur einige Hundert Reisende befördert. Aber schon 1962 starteten von Deutschland aus rund 50.000 Passagiere mit dem Flugzeug in die Ferien

(weniger als 5 Prozent aller Urlauber), davon mehr als die Hälfte nach Mallorca.

Technische Innovationen gingen für die Airline-Branche in den folgenden Jahren mit großen Produktivitätsgewinnen einher. Das Strahltriebwerk (Jetantrieb) ermöglichte durch wesentlich höhere Antriebsleistung größere Flugzeuge und deutlich höhere Geschwindigkeiten. Die ersten Passagierjets, die Anfang der 1960er Jahre in den Linieneinsatz kamen, waren zwei- bis dreimal so groß und anderthalb mal so schnell wie ihre direkten Vorgänger mit Propellerantrieb. Sie verdrei- bis vervierfachten damit die Produktivität. Die Großraumjets, die mit Beginn der 1970er Jahre hinzukamen, verdoppelten die Produktivität nochmals. Damit wurde das Fliegen breiten Bevölkerungsschichten zugänglich. Von 1962 bis 1970 verdreifachte sich der Marktanteil des Flugzeugs als Urlaubsverkehrsmittel auf 15 Prozent. Trotz Ölpreisschocks ging er auch in den folgenden Jahren nicht mehr wesentlich zurück, um dann – begünstigt durch die Halbierung des Ölpreises von 1981 bis 1999 – sukzessive bis auf 38 Prozent im Jahr 1999 anzusteigen. Diesen Marktanteil konnte das Flugzeug seither verteidigen (2012: 37 Prozent).

Die Destinationen der Deutschen sind mitgewandert: Aus den 25.000 deutschen Mallorca-Urlaubern des Jahres 1962 wurden 3,5 Millionen (von knapp 10 Mio. Mallorca-Gästen p.a. insgesamt), 8,5 Millionen Deutsche

besuchen Spanien jedes Jahr, was das Land zum unangefochtenen Lieblingsziel der ins Ausland reisenden Deutschen macht. Bereits auf Platz drei folgt die Türkei. Es ist offenkundig, dass diese, auf dem Landweg mehrere Tagesreisen entfernten Länder, ohne die Verfügbarkeit bezahlbaren Lufttransports niemals die Destinationen geworden wären, die sie heute sind. Entlegene Atlantikinseln wie die Kanaren oder Madeira sind heute prosperierende Inseln des Wohlstands mit hervorragender Infrastruktur und Verdienstmöglichkeiten für die Einheimischen, wie nicht nur unsere Outgoing-Studenten an der Partneruniversität in Las Palmas de Gran Canaria jedes Jahr begeistert feststellen können. Wie im 19. Jahrhundert die Eisenbahn im Alpenraum, so hat das Flugzeug im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts mit dem Tourismus Wohlstand und Entwicklungschancen in vormals unterentwickelte Gebiete Europas, aber auch weltweit gebracht.

### Ausblick: Die Zukunft der Mobilität

Wenn der Verkehr in den letzten Jahrhunderten Antrieb und Bedingung für die Entwicklung des Tourismus war – wie geht es dann weiter? Welche Trends und Hinweise lassen sich aus vermuteten oder zu erwartenden Entwicklungen in den Bereichen Verkehr und Mobilität für den Tourismus ableiten?

Die Entwicklung des motorisierten Verkehrs war von Anbeginn stark von der Entwicklung der Energiepreise abhängig. Eine Schlüsselfrage für die Zukunft des Verkehrs und damit auch des Tourismus ist daher die künftige Entwicklung der Energiepreise. Besonders der Luftverkehr und der Autoverkehr sind beim derzeitigen technischen Stand stark von fossilen Treibstoffen und damit vom Ölpreis abhängig. Steigende Ölpreise seit ca. 2000 haben das Wachstum

Ohne Erreichbarkeit keine Destination: 150 von 1.000.000 jährlichen Gästen im Anflug auf Funchal/Madeira

Rui Sousa, <http://planesandstuff.blogspot.pt/>, [airliners.net](http://airliners.net)

Pistenflieger: Der Flughafen Innsbruck macht die Skigebiete Tirols auch für Gäste aus Nordeuropa erreichbar – ein Luxus

Konstantin von Wedelstaedt / [airliners.net](http://airliners.net)



<sup>4</sup> Urlaubsreisen ab 4 Tage Dauer

<sup>5</sup> Quelle: F.U.R. Reiseanalyse 2009/10

<sup>6</sup> Zunächst als „Deutsche Flugdienst GmbH“, erst seit 1961 unter dem Namen „Condor“

beider Verkehrsarten in Europa bereits reduziert oder sogar zum Verlust von Verkehrsleistung geführt. Folgt man der Peak-Oil-Theorie, nach der die Ölförderung künftig nicht mehr steigen kann, sondern unweigerlich sinken wird, ist mit stark steigenden Ölpreisen zu rechnen. Inwieweit alternative Formen der Ölgewinnung (Fracking) diesen Trend nachhaltig aufhalten können, wird sich zeigen. Bisher hat ihr beginnender Weltkonjunktur nicht zu einem signifikanten Rückgang des Ölpreises geführt.

Zwar sind sowohl für das Flugzeug als auch für das Auto postfossile Ersatztechnologien (z. B. regenerative Ersatztreibstoffe oder elektrische Antriebe) an der Schwelle zur Marktreife oder schon am Markt. Diese sind jedoch deutlich teurer als die konventionellen Antriebe bzw. Treibstoffe und können daher den wirtschaftlichen Effekt steigender Ölpreise vermutlich nur in begrenztem Maße kompensieren – wenn überhaupt.

diese Art des Winterurlaubs wieder deutlich ruhiger geworden.

Welchen Effekt das auf Destinationen hat, die ausschließlich mit dem Flugzeug bequem erreichbar sind, ist noch nicht abzusehen.

Der Eisenbahn, die als Urlaubsverkehrsmittel derzeit mit einem Marktanteil von 5 Prozent<sup>7</sup> eher ein Nischenanbieter ist, könnte eine Renaissance in dieser Rolle bevorstehen – und mit ihr Destinationen, die per Bahn gut erreichbar sind. Seit 2012 jedenfalls bietet die Deutsche Bahn schon mal ein tägliches Zugpaar Frankfurt–Marseille an, und auch das Angebot von Deutschland nach Italien wurde in Kooperation mit der ÖBB stark ausgebaut.

Auch die Zukunft der individuellen Mobilität könnte künftig den Tourismus beeinflussen. Verschiedene Indikatoren deuten auf eine stark abnehmende Attraktivität des Autos –

<sup>7</sup> An der Anreise für alle Urlaubsreisen Deutscher mit mindestens 4 Übernachtungen, Quelle: EU.R. RA 2013

insbesondere des Autobesitzes vor allem bei den unter 30-Jährigen – hin. Diesen Rückgang des individuellen Autobesitzes bezeichnen Fachleute in Anlehnung an „Peak Oil“ als „Peak Car“. Was bereits den Alltag und die täglichen Lebensräume beeinflusst – der Trend zurück zum Wohnen in den Innenstädten ist eine Folge davon – wird künftig natürlich auch das Reiseverhalten und die Wahl des Urlaubszieles beeinflussen. Manche Alpendestinationen stellen sich darauf ein und bieten unter der Marke „Alpine Pearls“ schon heute ein Portfolio von Mobilitätsdiensten an, die autofreie Zielgebietsmobilität ermöglichen.

Manche Studien sehen gar einen „Abschied von der Ferne“ und die Zukunft in semiöffentlichen, multidimensionalen Erlebnisräumen, die Abwechslung und eine Auszeit vom Alltag ohne lange Anfahrtswege ermöglichen – bei steigenden Mobilitätskosten gewiss ein unschätzbare Vorteil. Freizeit- und Erlebnisparks wie das Legoland oder der Europa-Park, aber auch Erlebnisbäder wie die Therme Erding oder innerstädtische Erlebnisräume wie das Wiener Museumsquartier gehören in diese Kategorie.

Die engen Wechselwirkungen zwischen Verkehr und Tourismus sind an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München fest im Studium verankert. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Produktion von Verkehrsdienstleistungen sind selbstverständlicher Bestandteil des Curriculums, ebenso wie die Rollen der unterschiedlichen Akteure bei der Gestaltung und Planung von Urlaubs- und Zielgebietsmobilität. In Vorlesungen, Seminaren, Praxisprojekten und Exkursionen werden regelmäßig aktuelle und spannende Entwicklungen betrachtet, besichtigt und bearbeitet – seien es elektromobile Zielgebietsmobilität, Nordseeinseln, auf denen sogar der Radverkehr eingeschränkt ist, Flughäfen, die zu Erlebnisräumen geworden sind, oder innerstädtische Destinationen neuen Typs. Wir begleiten und gestalten damit aktiv die Entwicklung dieses spannenden Feldes – und damit auch die Zukunft des Tourismus. ■



Das Kompetenzfeld Luftverkehr auf dem Flughafen Innsbruck

📷 Torsten Busacker

Innerstädtische Destinationen neuen Typs: Studenten der Fakultät für Tourismus im Museumsquartier in Wien

📷 Torsten Busacker

Wenn also mit steigenden Preisen für Mobilität zu rechnen ist, so ist ein mögliches Szenario, dass Reisen in der Zukunft für weniger Menschen erschwinglich sein wird und dass die Reiseziele wieder eher in der Nähe gewählt werden. Effekte in dieser Richtung sind z.T. schon zu beobachten: Waren in den 1990er Jahren bei Europäern Skiferien in den Rocky Mountains äußerst angesagt, so ist es – trotz perfekten Pulverschnees dort – um



# Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter

## Zur Bedeutung des Human-Resource-Managements im Tourismus

Celine Chang

**In Deutschland sind ca. 2,9 Millionen Menschen im Tourismus beschäftigt. Rechnet man Zulieferer dazu, sind es 4,9 Millionen (BMWi 2012). Damit gehört der Tourismus zu den beschäftigungsstärksten Branchen in Deutschland.**

Als Dienstleistungsbranche ist der Tourismus personalintensiv. Die Personalkosten machen nicht selten den größten Kostenfaktor in touristischen Unternehmen aus.

Die Mitarbeiter tragen jedoch unmittelbar zur Wertschöpfung ihres Unternehmens bei. Ihre Kompetenz sowie die Qualität ihrer Arbeit entscheiden mit darüber, ob der Kunde oder Gast zufrieden ist. Dies ist im Zeitalter von Onlinebewertungen wesentlich für den Erfolg des Unternehmens.

### Strategisches HR-Management

Mit der Bedeutung der Kompetenz und Leistung der Mitarbeiter, kommt dem betrieblichen Human-Resources-Management eine zentrale Bedeutung zu. Unter „HR-Management“, im Deutschen häufig auch als „Personalmanagement“ bezeichnet, wird „die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014) verstanden. Das HR-Management ist somit strategisch ausgerichtet längerfristig orientiert. Der englische Begriff „Human Resources Management“ macht dies deutlich und sieht die Mitarbeiter als wesentliche Ressource für den Unternehmenserfolg (Lee-Ross/Price 2010). Damit unterscheidet sich HR-Management von der operativen Personalarbeit, die mehr die administrativen Aufgaben der Personalverwaltung beinhaltet (z. B. Stammdatenverwaltung, Gehaltsabrechnung, Zeugnisausstellung).

Das HR-Management umfasst alle Schritte des sogenannten „Mitarbeiter-

lebenszyklus“: von der Personalgewinnung (Personalwerbung und Personalauswahl) über die Personalentwicklung und Personalbindung (Retention) zur Personalfreisetzung. Diese Managementprozesse müssen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden, um Mehrwert zu schaffen. Dabei nehmen die HR-Manager hauptsächlich eine Experten- und Beraterrolle ein. Zentrale Akteure bei der Umsetzung des HR-Managements sind die Führungskräfte des Unternehmens (vgl. Holtbrügge 2010).

Inwieweit strategisches HR-Management in Unternehmen praktiziert wird, ist im Wesentlichen von drei Faktoren abhängig: 1) Stellenwert des Themas bei Geschäftsführung und Führungskräften, 2) Vorhandene HR-Managementkompetenz im Unternehmen, 3) finanzielle und personelle Ressourcen. Hier stoßen gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oftmals an ihre Grenzen. KMU haben häufig keine oder nur eine sehr kleine Personalabteilung, die mit der operativen Personalarbeit ausgelastet ist. Die Geschäftsführung und die Führungskräfte sind meist stark ins operative Geschäft involviert, sodass kaum Zeit für strategische Überlegungen und Konzeptentwicklungen bleibt. KMU haben zudem weniger Budget für ihr HR-Management (vgl. Claaßen 2008).

### Die Situation im Tourismus

Die Mehrzahl der Unternehmen im Tourismus sind kleine und mittlere Unternehmen (BMWi 2013). Daher ist davon auszugehen, dass es bei der Mehrzahl dieser Betriebe kein umfassendes und systematisches HR-Management in der Form gibt, wie dies etwa bei großen Unternehmen aus der Kettenhotellerie oder bei großen Reiseveranstaltern möglich ist. Aufgrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels stehen jedoch auch KMU unter Druck, ein systematisches HR-Management aufzubauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

- Die mit dem **demografischen Wandel** verbundene Schrumpfung des zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotenzials führt dazu, dass auf offene Stellen weniger Bewerbungen eingehen. Zudem klagen viele Unternehmen über den Rückgang an qualifizierten Bewerbungen und die Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte in andere Branchen beziehungsweise vom ländlichen Raum in städtische Ballungszentren. Um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu verstehen und Handlungsbedarf aufzuzeigen, fördert das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) derzeit eine in vier Bundesländern durchgeführte Studie zur Analyse des touristischen Arbeitsmarkts und der Fachkräftesituation im Tourismus ([www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)), die im Juni 2014 abgeschlossen sein wird. Die Ergebnisse werden u.a. im Masterforum im Juni 2014 präsentiert (s. Infobox, Termine zum Thema).
- **Gesellschaftlicher Wandel und Wertewandel:** Die Erwartungen an die Arbeit und an Arbeitgeber haben sich verändert. Insbesondere die „Generation Y“, der nach 1980 Geborenen, bevorzugt flache Hierarchien, zeitliche Flexibilität und eine selbstbestimmte Arbeitsweise (Wilbs 2012). Diese Erwartungen passen nur wenig zu den Anforderungen an Tätigkeiten bei touristischen Unternehmen wie zum Beispiel Hotels, die örtliche Präsenz und häufig Schichtarbeit erfordern.

In einer von dem Personaldienstleister GVO in Zusammenarbeit mit Professor Axel Gruner sowie der Autorin in 2013 durchgeführten Studie zu den Herausforderungen im HR-Management im Gastgewerbe wurde deutlich, dass der Fachkräftemangel für die Mehrzahl der Betriebe kein Zukunftsszenario mehr, sondern längst Realität geworden ist. Zudem ist ein Bewusstsein darüber zu verzeichnen, dass die Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Arbeit je nach



English version of this article available for iOS and Android.

Generation unterschiedlich sind und insbesondere die Generation Y andere Wege der Mitarbeitergewinnung und -bindung erforderlich macht. Abbildung 1 stellt die von den Befragten wahrgenommenen zentralen Herausforderungen für das HR-Management dar.

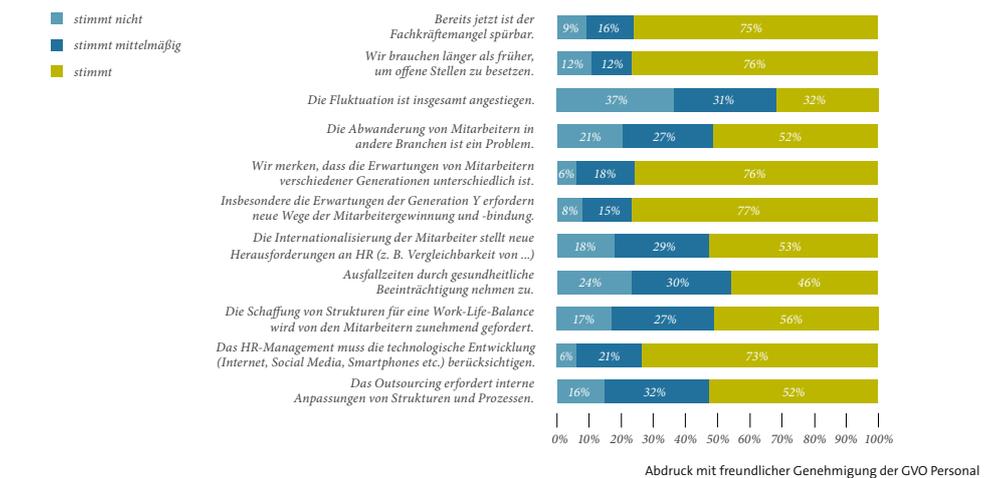
**Handlungsstrategien**

Was können nun Unternehmen im Tourismus im Rahmen ihres HR-Managements tun, um auch weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben? Hierbei kommt insbesondere der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung eine zentrale Rolle zu.

**1) Personalgewinnung**

Bei der Personalgewinnung reicht die Stellenausschreibung allein nicht mehr aus. Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter werden – nach Zielgruppe und Position – zunehmend differenzierte Recruitingkanäle gewählt. Dabei spielt für die Gewinnung von Nachwuchskräften vermehrt die Kooperation mit Schulen und Hochschulen eine Rolle, um sich frühzeitig als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Zudem ist die Aktivierung ungenutzter Arbeitskräftepotenziale wie ältere Mitarbeiter, Frauen, Eltern, An- und Ungelernte etc. auch im



Tourismus ein Thema. In diesem Zusammenhang haben zunehmend auch branchenfremde Mitarbeiter eine Chance. Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland ist jedoch bislang nur für wenige Unternehmen von Bedeutung (vgl. Verlemann et al. 2013).

**2) Personalentwicklung und -bindung**

Sind auf dem Arbeitsmarkt nur schwer qualifizierte Fachkräfte zu finden, müssen sich Unternehmen mehr auf die Entwicklung und Bindung ihres Bestandspersonals konzentrieren. Die Personalentwicklung ist dabei die zentrale Maßnahme zur Fachkräftesicherung. Mithilfe von Schulungen, Weiterbildungspro-

Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen von Unternehmen im Gastgewerbe (GVO-Studie; Verlemann et al. 2013, S. 14, n=219)

grammen, lernförderlicher Arbeitsplatzgestaltung, Mentorenprogrammen – um nur einige Ansatzpunkte zu nennen – bauen Mitarbeiter die geforderten Kompetenzen auf sowie aus und passen diese an die sich ständig ändernden Anforderungen an. Die Personalentwicklung ist auch notwendig für die Integration von Quereinsteigern in die Branche oder die Förderung von an- und ungelerten Arbeitskräften.

Die Personalentwicklung ist zudem ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung. Insbesondere die Generation Y möchte gefördert werden und fordert Weiterbildungsmöglichkeiten ein. So steht der Ausbau der Personalentwicklung auch ganz oben

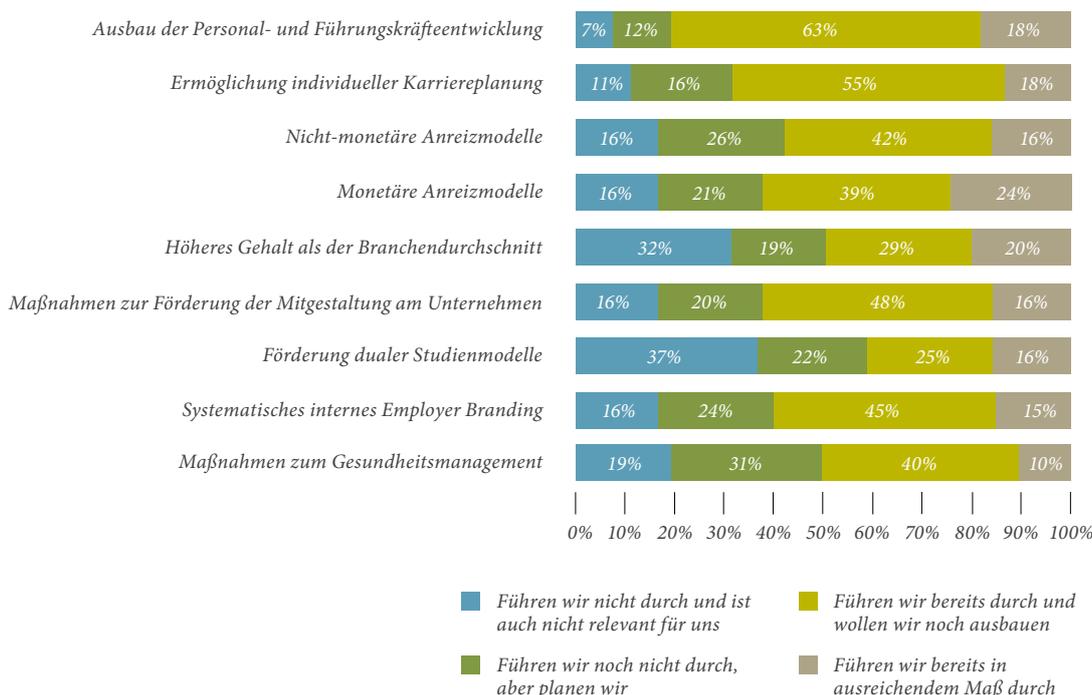


Abbildung 2: Aktuelle und geplante Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung (GVO-Studie; Verlemann et al., 2013, S. 31, n=171)

Abdruck mit freundlicher Genehmigung der GVO Personal

auf der Prioritätenliste der im Rahmen der GVO-Studie befragten Unternehmen. Abbildung 2 zeigt aktuelle und geplante Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung aus der GVO-Befragung von Personalverantwortlichen aus dem Gastgewerbe. Hier wird deutlich, dass neben Entwicklungsperspektiven auch die Vergütung und monetäre Anreizsysteme als Bindungsfaktoren gesehen werden. Außerdem wird erkannt, dass Unternehmen nicht nur nach außen hin eine glaubwürdige Arbeitgebermarke aufbauen müssen, sondern sich auch im Rahmen eines systematischen Employer Brandings immer wieder bei ihren bestehenden Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber positionieren müssen.

#### Unterstützung für KMU

Was können Unternehmen, insbesondere KMU, tun, wenn sie bei der Entwicklung von Handlungsstrategien Unterstützung benötigen? Neben der Zusammenarbeit mit HR-Beratern gibt es gerade für KMU diverse Programme von Bund, Ländern und der EU, welche die Entwicklung eines umfassenden HR-Managements unterstützen. Hier erhalten Unternehmen kostenlos Informationen, Beratungsleistungen, Instrumente und Selbstchecks (z. B. *Initiative neue Qualität der Arbeit – INQA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, Programm un-*

*ternehmensWert: Mensch*). Zudem bietet die Bundesagentur für Arbeit Beratung zur betrieblichen Weiterbildung für Arbeitgeber an (sogenannte *Qualifizierungsberatung*).

Darüber hinaus kann gerade für KMU die Kooperation in Unternehmensnetzwerken interessant sein, um gemeinsam für Mitarbeiter attraktive Entwicklungsangebote zu schaffen und sich gegenüber Großunternehmen besser zu platzieren. Die Kooperation im Rahmen des HR-Managements ist allerdings in Deutschland noch ausbaufähig (Ernst/Young 2011). Es gibt allerdings einige gute Beispiele aus der Hotellerie (z. B. *Stars4you, Die Privathoteliere*).

#### Fazit und Ausblick

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Tourismus als mittelständisch geprägte Branche vor der Herausforderung steht, auch in Zukunft qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Dies ist vor dem Hintergrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels und der Besonderheiten des Arbeitsmarkts im Tourismus (z. B. hohe Fluktuation, niedrigere Gehälter als in anderen Branchen) keine leichte Aufgabe. Die Unternehmen der Branche müssen ihr HR-Management ausbauen und weiter professionalisieren, um den Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Dies sehen auch 87 Prozent der Teilnehmer an der GVO-Studie so.

Ein Erfolgsfaktor für eine zunehmende Professionalisierung ist der gegenseitige Erfahrungsaustausch zwischen den Personalverantwortlichen der Branche. Hierbei können wertvolle Impulse gewonnen oder Feedback zu den eigenen Aktivitäten eingeholt werden. Zudem lässt sich von Best-Practice-Beispielen lernen (s. Infobox für Termine zum Thema). Eine Plattform dafür soll beispielsweise der im letzten Jahr zum ersten Mal verliehene „Hospitality HR Award“ sein, bei dem wirksame und innovative HR-Managementkonzepte in der Hospitality-Branche ausgezeichnet werden (vgl. Konzack 2013). Bei der Auswertung der eingereichten Bewerbungen zeigte sich, dass es dafür nicht unbedingt ein großes Budget braucht, sondern, dass es viele wirksame Maßnahmen mit keinem oder nur geringem finanziellem Aufwand gibt. Der Erfolg des HR-Managements hängt somit nicht vom Budget ab, sondern vielmehr davon, dass sich jemand dem Thema systematisch annimmt und es vorantreibt. 

### Termine zum Thema:

#### Master Forum Tourismus, Juni 2014

Fachkräftemangel im Tourismus – Realität, Handlungsstrategien und Best Practices  
*Veranstalter:* Fakultät für Tourismus, Hochschule München  
*Zielgruppe:* interessierte Vertreter der Branche, Unternehmer, Personalexperten  
*Nähere Informationen:* [www.masterforumtourismus.de](http://www.masterforumtourismus.de)

#### Fachtagung am 11. Juli 2014

**M:kubik. mensch. mitarbeiter. management.**  
 Mit innovativem Personalmanagement die Zukunft der Hospitality-Branche gestalten.  
*Zielgruppe:* Personalverantwortliche und Geschäftsführer  
*Veranstalter:* Hotelkompetenzzentrum Oberschleißheim  
*Informationen:* [www.hotelkompetenzzentrum.de/intern/m\\_kubik](http://www.hotelkompetenzzentrum.de/intern/m_kubik)  
*Anmeldung unter:* [m\\_kubik@hotelkompetenzzentrum.de](mailto:m_kubik@hotelkompetenzzentrum.de)

#### Hospitality HR Award

Hospitality-Unternehmen mit innovativen Ansätzen in ihrem HR-Management können sich für den Award 2014 bewerben.  
*Veranstalter:* DHA und First Class  
*Informationen:* [www.hospitality-award.de](http://www.hospitality-award.de)

#### QUELLEN:

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2012): Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung. 17. Legislaturperiode. Berlin.
- Claaßen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Paderborn.
- Darren, L.-R./Price, J. (2010): Human Resources and Tourism. Skills, Culture and Industry. Bristol.
- Ernst & Young (2011): Talentmanagement im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. O.O.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalmanagement, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57340/personalmanagement-v7.html> [07.01.2014]
- Holtbrügge, D. (2010): Personalmanagement (4. Aufl.). Berlin.
- Konzack, Sylvie (2013): „Ein Preis für alle! HR Hospitality Award“. In: First Class, 05/2013, S. 10–13.
- Verlemann, I./Kipker, I./Westermann, A./Chang, C./Gruner, A. (2013): GVO-Studie. HR-Trends in Hotellerie & Gastronomie. Impulse für zukünftiges Personalmanagement. Osnabrück.
- Wilbs, D. (2009): „Die Generation Y – selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig“. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2009, S. 26–32.

# Entdecken Sie **NEUE** Perspektiven



## SOPHIE

2009 ■ Front Office Mitarbeiterin Novotel London Blackfriars - England  
 2011 ■ Assistentin Front Office Manager Mercure Hotel Köln City  
 Friesenstraße - Deutschland  
 Today ■ Direktionsassistentin ibis Styles Hotel Berlin Mitte - Deutschland

- 15 BRANDS
- 100 PROFESSIONS
- 92 COUNTRIES
- 1 ACADEMIE ACCOR NETWORK

Apply on [accorjobs.com](http://accorjobs.com)



SOFITEL  
LUXURY HOTELS

pullman



GRAND MERCURE

NOVOTEL

Suite NOVOTEL



Mercure

adagio

ibis

ibis  
STYLES

ibis  
budget

hotelf1

# Digital Tourism – Tourismus im digitalen Zeitalter

Ralph Berchtenbreiter  
und Robert Goecke

**Das digitale Zeitalter verändert unser Kommunikations- und Kaufverhalten. Immer mehr Menschen sind aus den unterschiedlichsten Motivationen heraus immer öfter und länger „online“. Sie kommunizieren im Social Web, sie informieren sich und sie kaufen und buchen Produkte und Dienstleistungen. Nutzer interagieren mit Unternehmen über Webseiten, mobile Applikationen (Apps oder mobile Webseiten) und – wenn auch noch nicht umfangreich – über Anwendungen im Smart TV. Bald kommen weitere hinzu.**

Im digitalen Zeitalter werden Informationen, Produkte und Dienstleistungen über diverse Kanäle – den digitalen Präsenzen – dargeboten. Digital Tourism verstehen wir dabei als evolutionäre Weiterentwicklung der inzwischen etablierten Disziplinen eTourism (vgl. Buhalis 2003 und Egger 2005) bzw. Informationsmanagement im Tourismus (vgl. Schulz/Weithöner/Goecke 2010). Digital Tourism richtet dabei die Gestaltung von touristischen IT-Systemen, Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen strikt an den Bedürfnissen der Kunden und deren als optimal empfundenem Mix aus digitalen und nicht digitalen Interaktionen in der gesamten Erlebnis-kette vor der Reise, auf der Reise und

nach der Reise aus. Das marketingorientierte Interaktions- und Erlebnisdesign von konvergenten Tourismusmedienangeboten wird dabei zum Ausgangspunkt für das spätere effizienzorientierte Geschäftsprozess- und technologieorientierte IT-Systemdesign und nicht umgekehrt. Der Erfolg relativ neuer touristischer Player zeigt, dass nicht Größe oder Branchenerfahrung die Garantie für Erfolg sind, sondern immer stärker diese geforderte Kundenorientierung und deren Umsetzungsgeschwindigkeit.

Der folgende Beitrag beleuchtet, welche Anforderungen ein kunden- und interaktionsorientierter Digital Tourism an das Methoden- und Fachwissen zukünftiger Touristiker stellt, wie sich hierbei die Tourismuswertschöpfungskette durch Konvergenz von Tourismus und digitalen Medien mit IT als gemeinsamer Querschnittsfunktion entwickelt sowie, welche Anforderungen sich hieraus an zukünftige Digital-Tourism-Lehrinhalte ergeben.

## Digital Tourism – optimale Gestaltung der medialen Kundeninteraktion in der Reisekette

Begleitet man den Kunden auf seinem Weg durch die digitale Welt, ergibt sich eine prozess- und kundenorientierte Sicht auf die digitale Tourismusbranche – unabhängig davon, ob der Kunde Kontakt mit einer Des-

tinuation, Tourismusorganisation, einem Leistungsträger, Reiseveranstalter oder Reisemittler hat. Diese Perspektive bildet gleichzeitig den Strukturierungsrahmen für den Studenschwerpunkt Digital Tourism aus marketingorientierter Sicht:

Im Zentrum des Digital-Tourism-Ansatzes steht das Kundenbedürfnis vor (Inspiration, Recherche und Buchung), während (Reiseerlebnis) und nach der Reise (Reflexion). Die Bedürfnisse vor der Reise zeichnen sich oft durch parallele Ansätze im digitalen und nicht digitalen Bereich aus (z. B. Buchung der Reise online oder im Reisebüro). Neu angedacht werden können insbesondere Lösungen für Touristen auf der Reise. Die Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten und die Senkung der Roaminggebühren eröffnen neue Möglichkeiten, nutzenstiftende und damit auch monetarisierbare Lösungen für den Reisenden zu schaffen. Als Beispiel seien hier **Location Based Services** und **Augmented Reality** genannt. Ersteres reichert den ortsbezogenen Kontext mit digitalen Informationen an, Letzteres überlagert Bilder der realen Welt durch digitale Informationen. Mithilfe von Smartphones sind diese Technologien bereits jetzt im Tourismus anwendbar und insbesondere für die Vermarktung von Destinationen von Interesse.

Das soziale Web mit neuen Intermediären birgt Chancen und Risiken durch die Kommunikations- und Bewertungsmöglichkeiten nach der Reise. Die Persistenz der veröffentlichten Meinungen kann die Inspirationsphase des Reisezyklus anderer Touristen positiv wie negativ beeinflussen. Sepp Herbergers Spruch „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“ wird durch das soziale Web im Tourismus zu „Nach der Reise ist vor der Reise“.

Strukturiert man die Managementaufgaben, so lassen sich diese in strategische und operative Aufgaben unterteilen.

Bei der **strategischen Analyse** der externen und der internen Faktoren verdienen die hohe Marktdynamik und die teilweise niedrigen Markteintrittsbarrieren für einzelne Wertschöpfungsstufen eine besondere Beachtung. Ein gezieltes **Innovations-**

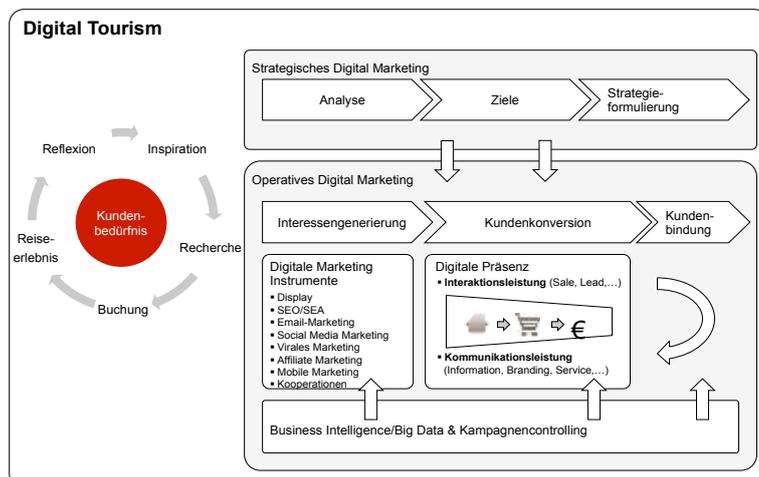


Abbildung 1:  
Der Kunde im Zentrum –  
marketingorientierte Sichtweise  
und Managementaufgaben im Digital  
Tourism

Quelle: eigene  
Darstellung

**management** muss Trends und ihre Auswirkung auf Geschäfts- und Erlösmodelle sowie die Einflüsse auf die Struktur der Intermediäre analysieren und evaluieren. Im Rahmen der strategischen Zieldiskussion ist es notwendig, quantifizierbare Ziele zu definieren und diese durch geeignete **Metriken** sowie **Key-Performance-Indikatoren** (KPIs) messbar zu machen. Die Forderung nach messbaren Reaktionen ist typisch für den digitalen Bereich und wird mit dem Schlagwort **Performance-Marketing** umschrieben. Insbesondere bei den **Interaktionszielen** (Conversions wie Leads, Sales ...) zeichnet sich die digitale Welt durch eine hervorragende Messbarkeit aus.

Im Bereich der Strategieformulierung muss strikt aus Kundensicht gedacht werden und der Fokus auf ganzheitlichen Marketingstrategien liegen. Kunden denken nicht wie Unternehmen in Vertriebs- oder Kommunikationskanälen – sie wollen schlicht und einfach eine Lösung für ihr Problem bzw. Bedürfnis. Ob nun stationär, online oder mobil ist dabei nebensächlich. Der Kunde von heute zeigt ein hybrides Informations-, Buchungs- und Serviceverhalten. Er kombiniert unterschiedlichste – digitale wie nicht digitale – Medien, Endgeräte und Informationsquellen auf seinem Weg von der Inspiration zu einer Reise bis zur letztendlichen Buchung. Die digitale und die nicht digitale Welt befruchten sich. Unternehmen tun gut daran, diese Synergien zu fördern und zu nutzen, statt sich ihnen zu verwehren. Aus strategischer Sicht ergibt sich daraus die Herausforderung, unterschiedlichste Kommunikations- und Vertriebskanäle zu kombinieren, zu synchronisieren und zu steuern. Dieser Aufgabe widmet sich das **Multi- und Cross-Channel-Management** im Rahmen des ganzheitlichen **Customer-Relationship-Managements**. Die dort angeordneten Lösungen beeinflussen wiederum die Erlös- und Geschäftsmodelle, um aus der Kundenorientierung Profitabilität zu generieren. Die weltweit führende (und sehr profitable) Suchmaschine, die sich ihren Weg immer tiefer in die touristische Wertschöpfungskette bahnt, manifestiert

diese Kundenzentrierung an erster Stelle ihrer Unternehmenssätze: „Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst.“

Dieser Nutzen muss jedoch durch den Kunden im digitalen Raum wahrgenommen werden. Bei der Vielfalt und Menge an Informationen im Cyberspace eine Mammutaufgabe. Ging man in der prädigitalen Zeit mit fünf Reisekatalogen, zwei Reiseführern und vier Geheimtipps von Bekannten auf die Suche nach der nächsten Urlaubsdestination, so googlen wir heute und erhalten Unmengen an Treffern. Welche sind wichtig, welche sind relevant? Der digitale Mensch muss heute eine ganz andere Aufgabe bewältigen als der prädigitale Mensch: Nicht das Finden von Informationen ist seine Herausforderung, sondern das Bewerten von gefundenen Informationen. Ohne dass uns das bewusst ist, verlassen wir uns hier sehr stark auf die zentrale Autorität von Suchalgorithmen. Wer liest schon die Informationen auf der zehnten Trefferseite der Suchmaschine?

**Operativ** können daher drei Kernaufgaben für Unternehmen definiert werden:

- Wie **finden** potenzielle Kunden meine digitale Präsenz?
- Wie **konvertiere** ich potenzielle Kunden zu Kunden auf meiner digitalen Präsenz bzw. wie führe ich sie zu meiner nicht digitalen Präsenz? Wie erreiche ich meine Kommunikationsziele auf meiner digitalen Präsenz?
- Wie **binde** ich profitable Kunden an meine digitale Präsenz?

Im digitalen Marketing werden die unterschiedlichsten Instrumente eingesetzt, um Interessenten auf die eigene Präsenz zu lenken. Das **Kampagnenmanagement** übernimmt die Auswahl, den Einkauf und die Steuerung von Instrumenten wie **Search Engine Optimization** (SEO), **Search Engine Advertising** (SEA), **Displaywerbung**, **Affiliate-Marketing**, **eMail-Marketing**, **Mobile-Marketing** oder **Social-Media-Marketing**, um nur die aktuell wichtigsten Instrumente zu nennen. Oftmals wird hier bei der Steuerung noch heuristisch vorgegangen. Die Reise des Interessenten vom ersten Kontakt mit ei-

nem der Instrumente bis zum definierten Ziel wird Customer Journey genannt und ist in der digitalen Welt gut messbar. Wissenschaft und Industrie ermitteln aus den Daten **Attributionsmodelle**, die den Wertbeitrag einzelner Instrumente zur Konversion abbilden und das Kampagnenmanagement so optimieren können.

Ist der Interessent auf der **digitalen Präsenz**, gilt es einerseits, sein Nutzungsziel zu erfüllen, und andererseits die o.g. Ziele des Unternehmens. Ein **kundenorientiertes Prozessdesign**, eine **Informationsarchitektur** und ein **Design**, das den Kunden bei seinem Nutzungsziel hilft und nicht behindert, stellt Anbieter touristischer digitaler Präsenzen nicht nur durch die große technologische Dynamik vor immer neue Herausforderungen. Wie muss z. B. meine Webseite aussehen, wenn sie über ein Smartphone oder Tablet betrachtet wird statt wie üblich über den Laptop? Kann man sie noch bedienen oder bricht der Kunde seinen Buchungsprozess ab und wandert zur Konkurrenz? Ansätze wie das Responsive Webdesign beschäftigen sich mit solchen Fragen. Systematisch wird die erlebte Interaktion des Nutzers mit der digitalen Präsenz durch das Forschungsgebiet der **User Experience** – kurz UX – untersucht. Der Methodenbaukasten beinhaltet ein großes Repertoire quantitativer und qualitativer empirischer Methoden. Viele dieser Methoden müssen erst einen festen Platz in den Curricula der empirischen Ausbildung an Hochschulen erhalten.

Neben diesen Prozess- und Strukturfragen sollten auch Fragen zu den Inhalten selbst im Rahmen des **Content-Managements** gelöst werden. Welche Informationen sucht der Kunde? Ist es sinnvoll, neben dem Content der touristischen Content-Provider auch eigenen Content zu erzeugen, um in den Suchmaschinen besser gefunden zu werden? Woher nehme ich die dafür benötigten Ressourcen? Darf ich einen von einem User geschriebenen Text (**User Generated Content**) auf meiner Fanpage nutzen oder verletze ich damit Urheberrecht? Juristische Themen wie zum Beispiel das Urheber- und Datenschutzrecht



English version of this article available for iOS and Android.

gewinnen im digitalen Zeitalter immer mehr an Bedeutung.

Die Generierung von stetig neuen Besuchern der digitalen Präsenz erzeugt nicht unerhebliche Kosten. Das **Customer-Relationship-Management** fordert, profitable Kunden an das Unternehmen zu binden. Durch eine personalisierte Kommunikation sollen derartig klassifizierte Kunden zu Wiederholungsbesuchen und -käufen animiert werden. Insbesondere die Operationalisierung des Begriffs „Profitabilität“ muss im Zeitalter des Social Webs neu gedacht werden. Welchen Wert hat beispielsweise ein Interessent, der selbst nicht bucht, jedoch durch Postings auf sozialen Plattformen nachweislich Buchungen induziert, im Vergleich zu einem im sozialen Web inaktiven Kunden, der nur selbst bucht?

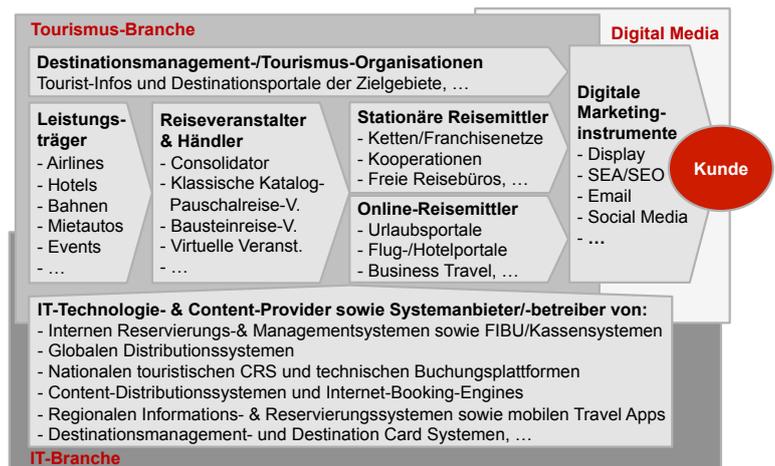
Derartige Fragen versucht die **Business Intelligence** zu beantworten, indem systematisch Kundendaten mithilfe von **Data Warehouses** und entsprechenden Analyseansätzen und -instrumenten, wie dem **Data Mining** gesammelt, gespeichert, aufbereitet und analysiert werden. Der Fokus liegt hierbei auf strukturierten, konsistenten und beständigen Daten. Die Vielfalt, Menge und Heterogenität der dabei herangezogenen Daten wird jedoch immer umfangreicher und muss immer schneller analysiert werden. Diesen Trend des Umgangs mit umfangreichen, unstrukturierten und inkonsistenten Daten fasst man unter dem Schlagwort Big Data zusammen. Der Wert, der in diesen Daten schlummert, wird als beachtlich und von volkswirtschaftlich strategischer Bedeutung angesehen. Deshalb wird die Forschung auf diesem Gebiet auch durch die Bundesregierung unterstützt (Förderung von Forschungsvorhaben auf dem Gebiet „Management und Analyse großer Datenmengen [Big Data]“ im Rahmen des Förderprogramms „IKT 2020 – Forschung für Innovationen“).

Daneben wird das klassische **Kampagnencontrolling** genutzt, um den Einsatz der digitalen Marketinginstrumente im Regelfall in Echtzeit zu analysieren und zu optimieren.

Business Intelligence, Big Data und klassisches Kampagnencont-

Abbildung 2:  
Akteure der  
Tourismus-  
wertschöpfungs-  
kette und ihre  
Branchenzugehörigkeit

Quelle: eigene  
Darstellung auf  
Basis von Zerdik/  
Picot/Schrabe et al.  
1999, Buhalis/Laws  
2001, Buhalis 2003  
und Egger 2005,  
Mundt 2006,  
Freyer/Pompl 2008  
sowie Schulz/  
Weithöner/Goecke  
2010



rolling ist ohne massive IT-Unterstützung nicht denkbar, aber erst analytisch geschulte Mitarbeiter generieren entscheidungsrelevantes Wissen aus Daten und Informationen.

### Digital Tourism – Konvergenz von Tourismus- und Medienbranche auf Basis von IT-Plattformen

Betrachtet man die Tourismuswertkette, so stellt man fest, dass sich im Tourismus wie in vielen anderen Branchen im Zuge der Computer- und Internetverbreitung Konvergenzen mit der IT-Branche und der Medienbranche ergeben haben (vgl. Abbildung 2).

Zu den Akteuren der Tourismusbranche im engeren Sinne zählen zum einen die Leistungsträger, die Reiseveranstalter, die Tourismusorganisationen und die Reisemittler, die für den Endkunden sichtbar die originären Tourismuskernleistungen erbringen. Als „Akteure“ sind in der Abbildung dabei branchentypische Wertschöpfungsbeiträge bzw. Geschäftsmodelle im Sinne von abstrakten Rollen beschrieben. Ein einzelner Tourismusbetrieb kann entweder nur eine einzelne Rolle z. B. als Leistungsträger spielen oder gleichzeitig auch als Veranstalter oder Reisemittler auftreten, wie z. B. die großen Touristikkonzerne. Diese Tourismusakteure sind in ihrem Kerngeschäft wie fast alle anderen Branchen auch abhängig vom intensiven Einsatz mehr oder weniger tourismusspezifischer IT-Systeme wie z. B. von Reservierungs- und Yield-Management-Systemen, die früher aufgrund ihrer besonderen Spezifitäten und hohen strategischen Be-

deutung oft selbst in eigenen IT-Abteilungen oder wie die globalen Distributionssysteme in strategischen Kooperationen entwickelt wurden. Inzwischen gibt es aber in fast allen Tourismusbereichen Systemhäuser, Softwarehäuser und IT-Dienstleister, die Standardanwendungen und Reservierungssysteme oder Internet-Booking Engines für alle gängigen Tourismuskernprozesse anbieten bzw. als Application-Service betreiben. Diese IT-Service-Provider sind von ihrem Geschäftsmodell her eigentlich der IT-Branche und nicht der Tourismusbranche zuzuordnen, wobei sich die Branchengrenzen im Zuge der Tourismus-IT-Konvergenz überlappen. Manche IT-Anbieter sind unverzichtbare Dienstleister der Tourismusbranche geworden und haben sich zum Teil ausschließlich auf diese spezialisiert oder sind als Töchter oder Partner mit Tourismusakteuren verbunden, was zu Konvergenzen durch branchenüberschreitende Geschäftsmodelle, Rollenübernahmen und engen gegenseitigen Verflechtungen der Wertschöpfungsketten führte.

Die meisten Akteure der klassischen Tourismusbranche konzentrieren sich dabei auf ihre Tourismuskernkompetenzen, kaufen von den IT-Service-Providern deren Standardlösungen ein und erweitern diese um eigene Lösungen oder in enger Kooperation mit dem IT-Partner programmierte Zusatzfunktionen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Tourismusunternehmen sind hier in der Rolle des Anwenders und Auftraggebers, die IT-Service-Provider sind mehr oder weniger auf den

Tourismus spezialisierte Softwareentwickler, Dienstbetreiber oder Berater in der Rolle des Auftragnehmers. Aufseiten der Tourismusunternehmen steht das Know-how um das Tourismusprodukt und die Bedürfnisse der Touristen im Vordergrund, auf deren Basis Anforderungen an Geschäftsprozesse und Softwareprodukte bzw. -dienste formuliert werden müssen. Hier liegt das Hauptbetätigungsfeld für den Touristiker mit der besonderen Befähigung, Geschäftskonzepte mit organisatorischen, technischen und Bedienbarkeitsanforderungen an IT-Systeme formulieren zu können. Aufseiten der IT-Service-Provider ist technologisches Wissen um Entwicklung und Betrieb von IT-Lösungen sowie die User Experience der Dienste bei Anwendern und deren Endkunden wichtig sowie ein spezielles Know-how um die Spezifika der Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle in den Tourismusunternehmen. Hierfür sind in erster Linie Wirtschafts- und Medieninformatiker mit Kenntnissen in Tourismusgeschäftsprozessen, User Experience und Beraterkompetenz gefragt, aber auch Touristiker mit Kenntnissen der Wirtschafts- und Medieninformatik. Tourismusstudierende müssen z. B. in

einem Querschnittsfach die hierfür notwendigen anwender- und geschäftsprozessorientierten IT-Kenntnisse vermittelt bekommen, um qualifizierte Anforderungen stellen und die Möglichkeiten und Grenzen der Angebote von IT-Dienstleistern bewerten zu können oder Individualentwicklungen zu beauftragen. Für beide Berufsbilder ist die Fähigkeit zum Prozess-, Projekt- und Innovationsmanagement unabdingbar (s. Abbildung 3). Hier besteht heute und in Zukunft ein Bedarf.

**Fazit und Ausblick**

Wir stehen erst am Anfang der Digitalisierung. Die Vernetzung und Digitalisierung der Welt wird voranschreiten und neue, spannende sowie faszinierende Möglichkeiten entstehen lassen. Nicht zu kurz kommen darf dabei jedoch die ethische und normative Diskussion über „Wie wollen wir die (touristische) digitale Welt haben?“ und „Wie gehen wir mit den Möglichkeiten um, die uns die Technologie bietet?“. Kundenorientierung, Innovation und Fortschritt entbinden uns nicht von der Verpflichtung, über diese Fragen nachzudenken und sie zum Leitgedanken unternehmerischen Handelns zu machen. Es ist eine Frage der Werte, für die wir als Gesellschaft stehen wollen. Die (Wirtschafts-) Krisen und (Datenschutz-)Skandale der jüngeren Vergangenheit haben gezeigt, dass eine Antwort auf diese Fragen mehr als eine rein monetäre Bewertung einer Situation erfordert.

Mitarbeiter in der digitalen Welt brauchen ein Verständnis für Marketing, eine technologische und analytische Affinität. Sie brauchen aber auch Verantwortungsbewusstsein für diese Welt und die zukünftigen Generationen, die in ihr lebenswert leben wollen, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. Und nicht zuletzt brauchen sie eines: Neugierde auf und Begeisterungsfähigkeit für diese faszinierende digitale Welt. Diese Neugierde und Begeisterungsfähigkeit verantwortungsvoll zu wecken, nimmt sich der neue Studienschwerpunkt ebenso vor, wie die Vermittlung des dafür notwendigen Know-hows. Um mit einem Zitat von Antoine de Saint-Exupéry zu schließen:

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“*

**QUELLEN / LITERATUR:**

Berchtenbreiter, R. (2010): IT-gestütztes Kundenbeziehungsmanagement. In: Schulz, A./ Weithöner, U./Goecke, R. (Hrsg.), Informationsmanagement im Tourismus – E-Tourismus: Prozesse und Systeme; Oldenbourg Verlag München, S. 197–219

Buhalis, D. (2003): eTourism: information technology for strategic tourism management. London

Buhalis, D./Laws, E. (2001): Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations. London

Davenport, T.H. (2014): At the Big Data Cross-roads – turning towards a smarter travel experience; [http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/60/112/Amadeus\\_Big\\_Data.pdf](http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/60/112/Amadeus_Big_Data.pdf); Zugriff Januar 2014

DRV – Deutscher Reiseverband: Fakten und Zahlen zum Reisemarkt 2012, zusammengestellt vom DRV; <http://www.driv.de/presse/fakten-und-zahlen-zum-reisemarkt.html> (Zugriff August 2012)

Egger, R. (2005): Grundlagen des eTourism – Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus. Herzogenrath

Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Auflage, München

Freyer, W./Pompl, W. (Hrsg.) (2008): Reisebüro-Management – Gestaltung der Vertriebsstrukturen im Tourismus. 2. Auflage, München

Jobber, D./Ellis-Chadwick, F. (2013): Principles and Practice of Marketing. 7. Auflage, Maidenhead

Klein, D./Phuoc, T./Hartmann, M. (2014): Big Data; <http://www.gi.de/nc/service/informatiklexikon/detailsicht/article/big-data.html>; Zugriff Januar 2014

Lammenett, E. (2009): Praxiswissen Online-Marketing. 2. Auflage, Wiesbaden

Mundt, J.W. (2006): Tourismus. 3. Auflage, Oldenbourg Verlag München

VIR – Verband Internet Reisevertrieb e.V. (2013): Daten und Fakten zum Onlinereisemarkt 2012. München; <http://www.v-i-r.de/vir-daten-fakten.htm> (Zugriff September 2013)

Ryan, Damian/Jones, Calvin (2009): Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. London, Philadelphia, Delhi

Schulz, A./Weithöner, U./Goecke, R. (Hrsg.) (2010): Informationsmanagement im Tourismus – E-Tourismus: Prozesse und Systeme. Oldenbourg Verlag München

Tullis, T./Albert, B. (2013): Measuring the User Experience. 2. Auflage, Amsterdam, Boston, Heidelberg

Wirtz, B.W. (2008): Multi-Channel-Marketing. Wiesbaden

Zerdlck A./Picot, A./Schrape, K. et al. (1999): Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin

Andere Studiengänge bzw. Studienschwerpunkte

Studienschwerpunkt: Digital Tourism

**Strategisches Digital Marketing im Tourismus**  
Insbesondere: Geschäfts-/Erlösmodelle, Innovations- & Produktmanagement, Digitales Recht, digitale Marketingstrategien, Customer Relationship Management, Multi-/ Cross-Channel-Management, Performance Marketing, KPI/ Metriken

**Operatives Digital Marketing im Tourismus**  
Insbesondere: SEO/SEA, Email-Marketing, Social Media Marketing, Mobile Marketing, Display, Affiliate Marketing, Kooperationen, Kampagnenmanagement, Prozessdesign und Informationsarchitektur, Content Management, User Experience Forschung, Webtechnologien, Business Intelligence und Big Data

Digitale Reiseproduktion und Vertrieb

Übungen zu Digital Marketing im Tourismus

Querschnittsmodul: Digital Tourism & Informationsmanagement

Digitale Interaktion in der Reisekette	Geschäftsprozess- & Projekt- / Anforderungsmanagement	Datenbanken
Reservierungs- & Distributions-systeme	Yield-/ Revenue-Management Systeme	Systemanalyse, Modellierung & Simulation

Abbildung 3: Ein eigener Studienschwerpunkt Digital Tourism neben der für alle Tourismus-Studiengänge relevanten Grundausbildung ist für all jene attraktiv, die einen Arbeitsplatz entweder in der Tourismusbranche mit Marketingschwerpunkt oder in der Digita-Marketing-Branche mit Tourismusfokus suchen Quelle: eigene Darstellung

# Steuern zahlen oder Zahlen steuern?

## Betriebswirtschaftliche Steuerlehre in touristischen Unternehmen

Michael Reitsam

Natürlich wird auch für touristische Unternehmen die Steuerbelastung ganz entscheidend durch betriebswirtschaftliche Grundlagenscheidungen bestimmt. Die Wahl der geeigneten Rechtsform ist eine der Fragen, mit der sich die betriebswirtschaftliche Steuerlehre auseinandersetzt. Diese Auseinandersetzung zeigt: Der in der touristischen Branche scheinbar fast schon zwangsläufige Gang mittelständischer Unternehmen in die Rechtsform der GmbH ist dabei regelmäßig die falsche Entscheidung. Dies soll im Folgenden exemplarisch für die laufende Ertragsbesteuerung in Form von Veranlagungssimulationen verdeutlicht werden.

### I. Ausgangspunkt: Fehlende Rechtsformneutralität der Besteuerung

Das deutsche Steuerrecht ist nicht rechtsformneutral. Die Struktur und die Höhe der Steuerbelastung hängen vielmehr auch und insbesondere davon ab, in welcher Rechtsform das Unternehmen betrieben wird. Grundlegende Unterschiede bestehen dabei vor allem zwischen der Besteuerung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften (Personenunternehmen) einerseits und der Besteuerung von Kapitalgesellschaften andererseits.

### II. Besteuerungsprinzipien

#### 1. Das Trennungsprinzip bei Kapitalgesellschaften

Bei Kapitalgesellschaften folgt das Steuerrecht durchgängig der zivilrechtlichen Trennung zwischen der Gesellschaft einerseits und den Gesellschaftern andererseits (Trennungsprinzip). Das Ergebnis der Kapitalgesellschaft unterliegt zunächst bei dieser der Besteuerung. Der lineare Körperschaftsteuersatz beträgt 15% (zzgl. 5,5% Solidaritätszuschlag). Dazu kommt die von den Gemeinden zu er-

hebende Gewerbesteuer. Die Gewerbesteuerhebesätze bewegen sich derzeit zwischen 200% (gesetzlicher Mindesthebesatz) und 490% (München). Bei einem Hebesatz von 400% beläuft sich die nominelle Gewerbesteuer auf 14% (= Hebesatz von 400% multipliziert mit der einheitlichen Gewerbesteuerermesszahl von 3,5%). Damit ergibt sich eine Gesamtsteuerbelastung für Kapitalgesellschaften von durchschnittlich ca. 30% (Abbildung 1 zeigt die Gesamtbelastung auf Ebene der Kapitalgesellschaft in Abhängigkeit des Gewerbesteuerhebesatzes).

Im Bereich der Ertragsteuern gilt für die Gesellschafterebene dann (abweichend von den Besteuerungsprinzipien bei den Personenunter-

nehmen) das sog. Zuflussprinzip; das heißt, das Ergebnis der Kapitalgesellschaft wird bei den Gesellschaftern erst im Zeitpunkt der Gewinnausschüttung steuerlich erfasst. Die wirtschaftliche Doppelbelastung wird grundsätzlich durch die Abgeltungsteuer mit dem vergleichsweise geringen Pauschalsteuersatz von 25% (ohne Werbungskostenabzug) abgemildert. Für Anteile im Betriebsvermögen greift dagegen das sog. Teileinkünfteverfahren, bei dem 60% der Ausschüttungen mit dem persönlichen Einkommensteuersatz besteuert werden. Der Vorteil gegenüber der Abgeltungsteuer besteht darin, dass 60% der Betriebsausgaben geltend gemacht werden können.

**Auswirkungen des GewSt-Hebesatzes auf die Gesamtsteuerbelastung bei KapGes**

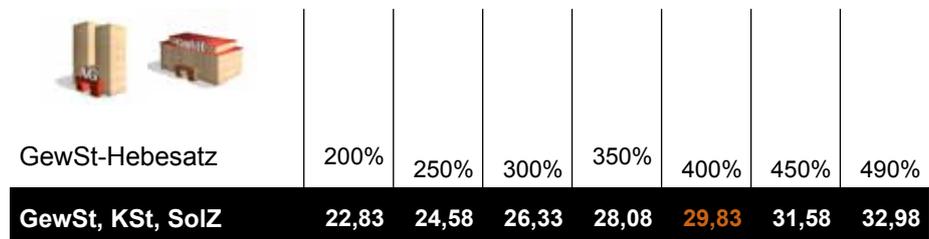


Abbildung 1: Gesamtbelastung auf Ebene der Kapitalgesellschaft in Abhängigkeit des Gewerbesteuerhebesatzes

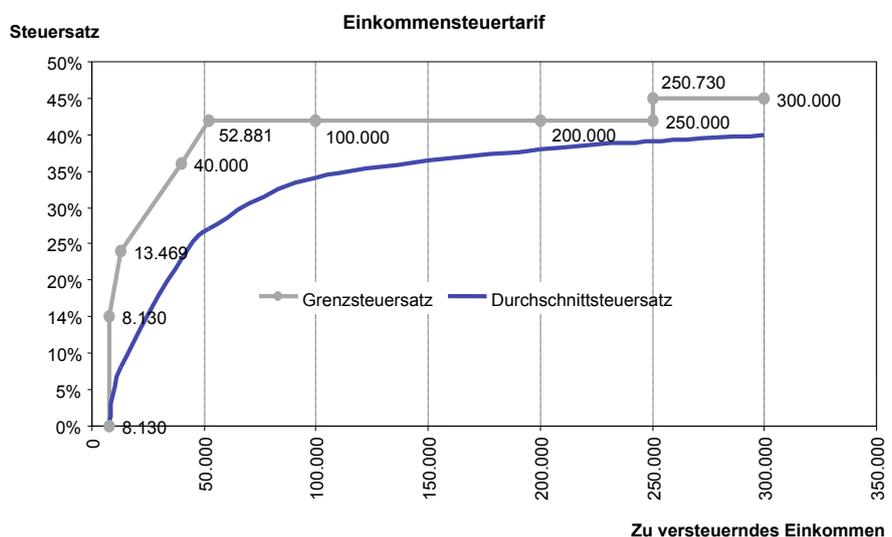


Abbildung 2: Einkommensteuertarif

## 2. Transparenzprinzip bei Personengesellschaften

Grundlegendes Besteuerungsprinzip bei Personengesellschaften ist das Transparenzprinzip. Dieses Prinzip gilt – die Gewerbesteuer ausgenommen – durchweg im Bereich der laufenden Ertragsbesteuerung. Das Transparenzprinzip bei Personennunternehmen bedeutet, dass diese – und dies gilt auch für die haftungsbeschränkte GmbH & Co. KG – als solche nicht einkommen- oder körperschaftsteuerpflichtig sind. Vielmehr wird für Zwecke der Ertragsbesteuerung auf die hinter dem Personennunternehmen stehenden natürlichen oder juristischen Personen zurückgegriffen – insofern wird die Personengesellschaft als transparent angesehen.<sup>1</sup> Das von der Personengesellschaft erzielte Einkommen wird als unmittelbar von den einzelnen Gesellschaftern (Mitunternehmern) erzielt und ist von diesen – im Falle natürlicher Personen als Gesellschafter – mit dem progressiven Einkommensteuertarif zu versteuern. Die Grafik (s. Abbildung 2) zeigt den Einkommensteuertarif 2013 mit dem steuerfreien Grundfreibetrag von 8.130 €, dem kleinen Spitzensteuersatz von 42 % ab 52.882 € und der sog. Reichensteuer von 45 % ab 250.731 €. Die genannten Beträge sind bei zusammen veranlagten Ehegatten zu verdoppeln.

Wie die Kapitalgesellschaft unterliegt auch die gewerbliche Personennunternehmung der Gewerbesteuer, wobei allerdings nur ihr ein gewerbesteuerlicher Freibetrag von 24.500 € zusteht. Zur Vermeidung der Doppelbesteuerung mit Einkommensteuer und Gewerbesteuer wird die Gewerbesteuer pauschaliert mit dem 3,8-Fa-

<sup>1</sup> Auch die im Rahmen der Unternehmenssteuerreform 2008 eingeführte Sondertarifierung nicht entnommener Gewinne bei den Personennunternehmen (§ 34a EStG) ändert nichts an diesem Besteuerungsprinzip. Vielmehr kommt das Transparenzprinzip auch bei der Regelung des § 34a EStG deutlich zum Ausdruck: Die Sondertarifierung erfolgt erst auf Ebene der Gesellschafter, jeder Gesellschafter muss durch entsprechende Steuerung von Entnahmen und Einlagen die Voraussetzungen einer Sondertarifierung schaffen und jeder Gesellschafter kann für sich entscheiden, ob ein Antrag nach § 34a EStG gestellt wird oder nicht. § 34a EStG hat allerdings zur Folge, dass die Belastungshöhe des Einkommens der Personengesellschaft nicht mehr unabhängig von der Gewinnverwendung ist.

1. Ebene Kapitalgesellschaft		
Gewinn		150.000
Gewerbesteuer T€ $150 \times 3,5\% \times 400\%$	21.000	-21.000
Körperschaftsteuer T€ $150 \times 15\%$	22.500	-22.500
Solidaritätszuschlag T€ $22.500 \times 5,5\%$	1.238	-1.238
	44.738	105.262
2. Ebene Gesellschafter		
Einkünfte aus Kapitalvermögen (Dividende) € $105.262 \times 60\%$		63.158
Einkünfte aus nicht selbstständiger Tätigkeit (Gehalt)		150.000
abzüglich Arbeitnehmerpauschbetrag		-1.000
Summe der Einkünfte		212.158
Einkommensteuer auf € 212.158 laut Splittingtarif	72.628	-72.628
Solidaritätszuschlag € $72.628 \times 5,5\%$	3.995	-3.995
	76.623	135.535
Zusammenfassung		
Steuerbelastung GmbH	44.738	
Steuerbelastung Gesellschafter	76.623	
<b>Gesamtsteuerbelastung</b>	<b>121.361</b>	

Tab. 1a) Ermittlung der steuerlichen Gesamtbelastung Kapitalgesellschaftsfall

Einkünfte aus Gewerbebetrieb (Gewinn aus der GmbH & Co. KG)		300.000
abzüglich Freibetrag		-24.500
verbleiben		275.500
Gewerbesteuer € $275.500 \times 3,5\% \times 400\%$	38.570	-38.570
Einkommensteuer auf T€ 300 <sup>2</sup> laut Splittingtarif	109.522	-109.522
Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer € $275.500 \times 3,5\% \times 3,8$	-36.642	36.642
Solidaritätszuschlag (€ $109.522 - € 36.642$ ) $\times 5,5\%$	4.008	-4.008
<b>Gesamtsteuerbelastung</b>	<b>115.458</b>	

Tab. 1b) Ermittlung der steuerlichen Gesamtbelastung Personengesellschaftsfall

<sup>2</sup> Die Gewerbesteuer stellt keine abzugsfähige Betriebsausgabe dar (§ 4 (5b) EStG).

chen des Gewerbesteuermessbetrags auf die Einkommensteuer angerechnet, begrenzt auf die tatsächlich gezahlte Gewerbesteuer (§ 35 EStG).

### III. Belastungsunterschiede bei der laufenden Ertragsbesteuerung

#### 1. Belastungsunterschiede im Gewinnfall

Thea Eberweich hat sich mit ihrem Unternehmen auf die Veranstaltung von Incentive-Reisen für Vertriebspersonal spezialisiert und sich nach mittlerweile 20 Jahren im Geschäft einen Namen bei deutschen Großunternehmen gemacht. Eberweich beschäftigt mittlerweile 30 Mitarbeiter und erzielte im abgelaufenen Jahr einen Gewinn von T€ 300. Der Hebesatz der Gemeinde beträgt 400%. Eberweich ist verheiratet. Weitere Einkünfte erzielen die Eheleute Eberweich nicht. Sonderausgaben und au-

ßergewöhnliche Belastungen werden nicht berücksichtigt.

#### a) Kapitalgesellschaftsfall

Eberweich betreibt das Unternehmen in der Rechtsform der GmbH. Sie hat mit der GmbH einen Geschäftsführeranstellungsvertrag geschlossen. Das angemessene Bruttogehalt beträgt T€ 150. Die steuerliche Gesamtbelastung stellt sich damit wie folgt dar (s. Tabelle 1a).

#### b) Personengesellschaftsfall

Eberweich betreibt das Unternehmen in der Rechtsform der GmbH & Co. KG. Der Geschäftsführeranstellungsvertrag wird steuerlich nicht anerkannt, sondern in Anlehnung an die Besteuerung von Einzelunternehmen vielmehr als Vorabgewinn behandelt (§ 15 (1) Nr. 2 S. 2 Halbsatz 2 EStG). Die steuerliche Gesamtbelastung stellt sich damit wie folgt dar (s. Tabelle 1a).

c) Analyse

Die Gesamtsteuerbelastung ist im dargestellten Sachverhalt mit der GmbH & Co. KG, die wie die GmbH die zivilrechtliche Haftungsbeschränkung sicherstellt, um nahezu T€ 6 (= € 121.361 – 115.458) geringer als im GmbH-Fall. Mit dieser steuerlichen Ersparnis sollten die Kosten für die jährliche Erstellung des Jahresabschlusses sowie der Steuererklärungen weitgehend gedeckt sein.

Der Steuerbelastungsunterschied ließe sich nur reduzieren, wenn es im GmbH-Fall gelänge, den Gewinn noch weiter über schuldrechtliche Verträge wie hier z. B. durch den Geschäftsführeranstellungsvertrag abzusaugen und in den progressiven Einkommensteuertarif zu überführen. Allerdings wird dies regelmäßig daran scheitern, dass Verträge zwischen Gesellschaft und Gesellschafter steuerlich nur insoweit anerkannt werden, als diese so auch mit einem fremden Dritten (sog. Fremdvergleichsgrundsatz) geschlossen worden wären. Andernfalls erfolgt eine steuerliche Korrektur im Wege der sog. verdeckten Gewinnausschüttung. Es kommt somit im

GmbH-Fall regelmäßig zu einer höheren Gesamtsteuerbelastung als im Personengesellschaftsfall.

Darüber hinaus kann das auf Kapitalgesellschaften beschränkte Rechtsinstitut der verdeckten Gewinnausschüttung neben ertragsteuerlichen Zusatzbelastungen weitere Probleme verursachen. Bei mehreren Gesellschaftern können verdeckte Gewinnausschüttungen z. B. zusätzlich Schenkungsteuer auslösen. Im Insolvenzfall wird ein Insolvenzverwalter die Gesellschafter für in der Vergangenheit durch die Finanzverwaltung festgestellte verdeckte Gewinnausschüttungen persönlich haftbar machen, weil sie den Straftatbestand der Untreue erfüllen.

Bei Personengesellschaften stellt sich die Frage nach der verdeckten Gewinnausschüttung und deren Folgeproblemen nicht, da schuldrechtliche Verträge zwischen Gesellschaft und Gesellschafter steuerlich nicht als solche, sondern als Vorabgewinn bzw. bei mehreren Gesellschaftern als Teil der Gewinnverteilungsabrede betrachtet werden (§ 15 (1) S.1 Nr. 2 Halbsatz 2 EStG).

2. Belastungsunterschiede im Verlustfall

Das nächste Jahr schließt das Unternehmen mit einem Verlust von T€ 150. Erfreulicherweise hat Thea Eberweich ein Mehrfamilienhaus geerbt. Die positiven Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung belaufen sich auf T€ 50. Weitere Einkünfte erzielen die Eheleute Eberweich nicht. Sonderausgaben und außergewöhnliche Belastungen werden wiederum nicht berücksichtigt.

a) Kapitalgesellschaftsfall

Eberweich betreibt das Unternehmen in der Rechtsform der GmbH. Das Bruttogehalt von T€ 150 wird trotz der Verlustsituation an Frau Eberweich ausbezahlt. Die steuerliche Gesamtbelastung stellt sich damit wie folgt dar (s. Tabelle 2a).

b) Personengesellschaftsfall

Frau Eberweich betreibt das Unternehmen in der Rechtsform der GmbH & Co. KG. Das Geschäftsführergehalt wird steuerlich wiederum als Vorabgewinn behandelt. Um die Verluste aus der Unternehmung steuerlich geltend machen zu können, erhöht Eberweich ihr Haftkapital im Handelsregister vor dem Bilanzstichtag auf T€ 150; eine Einlage in die Gesellschaft ist dafür nicht erforderlich. Die steuerliche Gesamtbelastung stellt sich damit wie folgt dar (s. Tabelle 2b).

c) Analyse

Die Gesamtsteuerbelastung ist im dargestellten Sachverhalt mit der GmbH & Co. KG um nahezu T€ 71 (= 70.793 – 0) geringer als im GmbH-Fall. Dies ist auf zwei Wirkungen zurückzuführen. Zum einen kann das Kapitalgesellschaften zugrunde liegende Trennungsprinzip zu einem Phänomen führen, das die Literatur als Besteuerung von Verlusten bezeichnet: Die Gesellschaft ist nicht in der Lage, die Zahlungen an den Gesellschafter zu erwirtschaften. Andererseits hat der Gesellschafter davon unabhängig die Zahlungen der Kapitalgesellschaft zu versteuern. Im vorliegenden Fall handelt es sich bei der Zahlung um das Gehalt von Eberweich. Hätte Eberweich zu

<b>1. Ebene Kapitalgesellschaft</b>		
Verlust		-150.000
Keine Steuerbelastung		
<b>2. Ebene Gesellschafter</b>		
Einkünfte aus nicht selbstständiger Tätigkeit		150.000
abzüglich Arbeitnehmerpauschbetrag		-1.000
Einkünfte aus Vermietung		50.000
Summe der Einkünfte		199.000
Einkommensteuer auf € 212.158 laut Splittingtarif	67.102	-67.102
Solidaritätszuschlag € 72.628 x 5,5%	3.691	-3.691
	70.793	128.207
<b>Zusammenfassung</b>		
Steuerbelastung GmbH	0	
Steuerbelastung Gesellschafter	70.793	
Gesamtsteuerbelastung	70.793	

Tab. 2a) Ermittlung der steuerlichen Gesamtbelastung Kapitalgesellschaftsfall

Verlust aus der GmbH & Co. KG		-150.000
Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung		50.000
Summe der Einkünfte		-100.000
Gesamtsteuerbelastung	0	
Verbleibender Verlust für einen Verlustrücktrag in das Vorjahr bzw. für einen -vortrag in die künftigen Jahre		-100.000

Tab. 2b) Ermittlung der steuerlichen Gesamtbelastung Personengesellschaftsfall

## Einkommensteuer-Grundtarif

Der Grundtarif ist ein stufenloser Tarif (5 Tarifzonen):

Tarifzone 1 (Nullzone)	Sie besteht aus dem Grundfreibetrag von 8.130 €. In diesem Bereich tritt keine Steuerbelastung ein.
Tarifzone 2 (untere Progressionszone)	Sie beginnt bei 8.131 € und endet bei 13.469 €. In diesem Bereich steigt der Grenzsteuersatz linear-progressiv von 14 % auf 23,97 %.
Tarifzone 3 (obere Progressionszone)	Sie beginnt bei 13.470 € und endet bei 52.881 €. In diesem Tarifbereich steigt der Grenzsteuersatz von 23,98 % auf 42 %.
Tarifzone 4 (erste Proportionalzone)	Sie beginnt ab 52.882 € und endet bei 250.730 €. In diesem Bereich ist der Grenzsteuersatz konstant 42 % (sog. kleiner Spitzensteuersatz).
Tarifzone 5 (zweite Proportionalzone)	Ab 250.731 € beträgt der Grenzsteuersatz konstant 45 % (sog. Reichensteuer).

Beginn des Jahres auf das Gehalt von T€ 150 verzichtet, hätte die Gesellschaft keinen Verlust von T€ 150, sondern eine schwarze Null erwirtschaftet. Die Gesellschaft hätte keine Steuern bezahlen müssen und der Gesellschafter hätte kein Gehalt zu versteuern gehabt. Ein nachträglicher Verzicht am Ende des Jahres

ist steuerlich nicht möglich, da das Gehalt bereits rechtlich entstanden ist. Auch eine Rückzahlung würde daran nichts ändern. Die Gesellschafterin hätte trotzdem das Gehalt zu versteuern. Die Rückzahlung würde eine Einlage in die Gesellschaft darstellen.

Zum anderen führt das Trennungsprinzip zur Verlustisolation auf Ebene der Kapitalgesellschaft, da Verluste nicht an die Gesellschafter durchgereicht werden können. Im Gegensatz dazu können bei Personengesellschaften Verluste von Gesellschaftern mit ihren übrigen Einkünften verrechnet werden (Verlustverrechnung). Im GmbH&Co.KG-Fall wird das zwar durch § 15a EStG erschwert, der den Verlustausgleich grob gesprochen auf den Haftungsumfang des Gesellschafters beschränkt. Allerdings lässt die GmbH & Co. KG wie im Fall gezeigt durchaus Gestaltungen zu, die Verluste der Gesellschaft beim Gesellschafter nutzbar zu machen.

## IV. Fazit

Die dargestellten Veranlagungssimulationen zeigen, dass die Kapitalgesellschaft jedenfalls für den Mittelstand, der keinen Zugang zum Kapitalmarkt benötigt, hinsichtlich der laufenden Besteuerung regelmäßig zu einer deutlichen Mehrbelastung führt. Die Liste der Mängel der gerade im touristischen Mittelstand häufig anzutreffenden GmbH lässt sich weiter fortsetzen. So weist die GmbH teilweise deutliche Nachteile bei der Übertragung von Einzelwirtschaftsgütern, im Verkaufsfall, in der Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie in der Grunderwerbsteuer im Vergleich zur GmbH & Co. KG auf.

Natürlich ist auch oder gerade im Tourismus das Produkt entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Trotzdem ist die Eingangsfrage eindeutig zu beantworten: Ja, man kann Steuern zahlen oder Zahlen steuern in touristischen Unternehmen! Die betriebswirtschaftliche Steuerlehre kann dazu ihren Beitrag leisten. ■

Anzeige

[www.steinkogler-harbich.de](http://www.steinkogler-harbich.de)  
[www.steinkogler.de](http://www.steinkogler.de)

**Steinkogler & Harbich**  
 PARTNERSCHAFT



UNTERNEHMENS  
 bewertung.  
 reorganisation.  
 zusammenschlüsse.

Steinkogler & Harbich Partnerschaft  
 Rosenheimer Straße 33  
 83064 Raubling  
 Tel. +49 8035 96390-111  
 Fax +49 8035 96390-122  
[info@steinkogler-harbich.de](mailto:info@steinkogler-harbich.de)

# „Meerseite“ ist nicht gleich „Meerblick“ und die Frage: Welche Bedeutung hat das Recht für den Tourismus?

Charlotte Achilles-Pujol

**Die Rolle des Rechts im Tourismus ist ebenso vielfältig wie der Tourismus selbst. Nahezu jeder Aspekt des Tourismus hat auch eine rechtliche Dimension. Es handelt sich beim Recht im Tourismus um das, was man eine Querschnittsmaterie nennt.<sup>1</sup> Nachfolgend sollen einige typische Fragestellungen herausgegriffen werden, um dies zu veranschaulichen.**

Aus der Sicht desjenigen, der touristische Dienstleistungen produziert oder vertreibt, ist das Recht eine unter mehreren Rahmenbedingungen. Es gibt bestimmte Grenzen unternehmerischer Entscheidungen und unternehmerischen Handelns vor, ist aber teilweise auch Gestaltungen zugänglich. Das Recht als Rahmenbedingung stellt den, der in der Tourismusindustrie tätig ist, vor besondere Herausforderungen: Zum einen stellen rechtliche Vorgaben eine sich relativ rasch verändernde Rahmenbedingung dar, so dass im Grunde ständig überprüft werden muss, ob das Produkt und dessen Vertrieb noch den geltenden Anforderungen entsprechen oder ob Änderungen erforderlich oder sinnvoll sind. Zum anderen ist das Recht mehr als andere Rahmenbedingungen national geprägt, was in einer per se international handelnden Branche in besonderem Maße zu berücksichtigen ist.

## Reiserecht

Die erste Assoziation, wenn man an „Recht im Tourismus“ denkt – ist meist das Reiserecht. Es regelt insbesondere die Beziehungen zwischen den Anbietern von Reiseleistungen (im weiteren Sinne) und den Reisenden, also den Kunden.

Hier gibt es einerseits das im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelte Recht der Pauschalreisen (auch: Reisevertragsrecht oder Reiserecht im engeren Sinne), das Jahr für Jahr Gegenstand zahlreicher Rechtsstreitigkeiten ist. Dort streitet man über Fragen wie die, ob bei der Angabe des Reiseveranstalters, das Hotelzimmer liege „zur Meerseite“ ein Mangel der Reise vorliegt, wenn man vom Zimmer aus das Meer nicht sehen kann. Der informierte Reisende weiß es längst: Meerseite ist nicht gleich Meerblick und ein Reiseveranstalter darf ein Zimmer als „zur Meerseite gelegen“ anbieten, auch wenn man vom Zimmerfenster aus mitnichten das Meer sehen kann, sondern lediglich ein Gebäude, das zwischen dem Zimmerfenster und dem Meer steht.<sup>2</sup> In derartigen Rechtsstreitigkeiten geht es im Einzelfall aus Veranstaltersicht meist nur um geringe Beträge. Für die Reiseveranstalter können dadurch aber in Summe erhebliche Kosten entstehen.

Gegenstand allgemeiner, also nicht nur im Reiserecht anwendbarer, zivilrechtlicher Vorschriften sind die Rechtsbeziehungen zwischen dem Kunden und dem Anbieter einer einzelnen Reiseleistung (also eben keiner aus mehreren Reiseleistungen bestehenden Pauschalreise), beispielsweise eines Fluges oder einer Unterbringung im Hotel sowie die Rechtsbeziehungen der Reisevermittler, etwa Reisebüros, zum Kunden einerseits und zum Erbringer der Reiseleistung andererseits. Auch das Recht der Reiseversicherungen ist ein Teilaspekt des Reiserechts.<sup>3</sup>

Insbesondere die Regelungen zur Pauschalreise und die Regelungen zu einzelnen Beförderungsleistungen sind stark europarechtlich geprägt. So beruhen die Vorschriften zur Pau-

schalreise auf der Umsetzung der sogenannten Pauschalreiserichtlinie der EU aus dem Jahr 1990, die derzeit reformiert wird. Bei Beförderungen per Flug, Zug, Bus und Schiff ergeben sich Fluggast- bzw. Fahrgastrechte unter anderem bei Verspätungen, Annullierungen und Nichtbeförderung unmittelbar aus Verordnungen der EU.

## Nicht produktbezogene Rechtsverhältnisse der Tourismusunternehmen

Eine weitere wichtige Facette des Rechts im Tourismus sind die Regelungen, die sich nicht mit der produzierten Dienstleistung und ihrem Vertrieb, also nicht mit dem eigentlichen Reiserecht, sondern mit den eigenen Rechtsverhältnissen und der eigenen Organisation der Tourismusunternehmen beschäftigen. Die anwendbaren Regelungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen, die für Unternehmen anderer Branchen gelten. Teilweise gibt es jedoch durchaus Fragestellungen und Lösungsansätze, die für die Tourismusbranche typisch sind. Zu den nicht reiserechtlichen Regelungsbereichen gehört etwa das Handels- und Gesellschaftsrecht mit den eher allgemeingültigen Fragestellungen wie: Welche Rechtsform bringt welche Vor- und Nachteile, welche Rechte und Pflichten, welche Möglichkeiten der Finanzierung und Ähnliches (s. auch Beitrag von Michael Reitsam).

Hierher gehört auch das Arbeitsrecht, das gerade in einer personalintensiven Branche wie dem Tourismus eine entscheidende Bedeutung hat und viele branchentypische Fragestellungen aufweist,<sup>4</sup> etwa: Inwieweit ist die Arbeit nachts und an Sonn- und Feiertagen zulässig? Welche Möglichkeiten gibt es, in stark saisongebunde-

<sup>1</sup> Ähnlich für den dort relevanten Teilbereich auch Führich (2010): Reiserecht, Rn. 4

<sup>2</sup> AG Duisburg, RRA 2005, S. 128; AG Kleve, RRA 1996, S. 244; Führich (2010): Reiserecht, Rn. 318e

<sup>3</sup> So auch Führich (2010): Reiserecht, Rn. 5

<sup>4</sup> Vgl. hierzu insgesamt Steuding (2013): Arbeitsrecht



nen Betrieben die Arbeitszeit flexibel zu gestalten? Wie kann man in einer Branche mit starker personeller Fluktuation Mitarbeiter binden? Muss bei einem Wechsel des Hotelbetreibers der neue Betreiber die Arbeitnehmer des alten Betreibers übernehmen? Wie wird sich die Einführung eines flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohns insbesondere auf die Beschäftigungsverhältnisse im Hotel- und Gaststättengewerbe auswirken? Wird es Ausnahmen für Saisonarbeit und geringfügig Beschäftigte geben und wie werden diese ausgestaltet sein?

Im Vertrieb und Management in Hotellerie und Gastronomie haben sich Vertragsmodelle eigener Art herausgebildet, die den Besonderheiten der Branche Rechnung tragen wie zum Beispiel Franchise- und Kooperationsverträge sowie der Hotelbetreibervertrag, der die Rechtsverhältnisse zwischen dem Investor bzw. Eigentümer der Hotelimmobilie auf der einen und dem Hotelbetreiber auf der anderen Seite regelt und dessen Grundlage meist ein Pachtvertrag bzw. Managementvertrag (in der BGB-Typologie: Geschäftsbesorgungsvertrag) ist.<sup>5</sup>

### Öffentlich-rechtlich geprägte Bereiche

Auch öffentlich-rechtlich geprägte Bereiche sind für den Tourismus relevant. Zu denken ist beispielsweise an das Wettbewerbsrecht sowie das Ordnungsrecht (Gewerberecht, Gaststättenrecht etc.) und Ähnliches.

Ein weiteres touristisches Feld ist die gesamte öffentlich-rechtliche Planungs- und Entwicklungsebene: Dies betrifft unter anderem die Entwick-

„Die erste Assoziation, wenn man an „Recht im Tourismus“ denkt – ist meist das Reiserecht“

☒ Fotolia

lung der Verkehrswege und Destinationen. Auch hier stellen sich zahlreiche rechtliche Fragen: Wie sind die Zuständigkeiten und Verfahren bei der Raumentwicklung und -planung? Welche Vorgaben und wessen Belange müssen dabei berücksichtigt werden? Welche Rolle spielen bei der Planung und Entwicklung die Fördermöglichkeiten und Vorgaben der EU? Auf welchen Ebenen gibt es Informations- und Einwirkungsmöglichkeiten der Betroffenen? Welche Rechtsschutzmöglichkeiten der Betroffenen existieren und an welche Voraussetzungen sind diese gebunden? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit z. B. ein Gebiet als Nationalpark ausgewiesen werden kann? Wie sieht das Verfahren hierzu aus? Was ist bei der Regelung der inneren Ordnung eines Nationalparks zu beachten?

### Datenschutzrecht

Großes Interesse gilt derzeit auch dem Datenschutzrecht. Die Datenerhebung und -verwertung ist gerade im Tourismus unternehmerisch sehr interessant und gleichzeitig hoch sensibel, denn touristische Unternehmen haben vergleichsweise einfachen Zugriff auf umfassende und sehr persönliche Informationen über ihre Kunden.<sup>6</sup> Der touristische Dienstleister muss wissen, wie er mit Kundendaten umzugehen hat: Welche Daten dürfen erhoben werden und unter welchen Voraussetzungen? Welche dürfen gespeichert werden und wie? Dürfen Daten weitergegeben werden? Wie dürfen erhobene oder gespeicherte Daten verwendet werden? Hier geht es aus Unternehmenssicht nicht nur um die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, sondern auch darum, den berechtigten Erwartungen der Kunden an den verantwortungsvollen Umgang mit ihren persönlichen Daten gerecht zu werden.

### Strafrechtlich geprägte Bereiche

Eher indirekt sind im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts Tatbestände wie Bestechung und Bestechlichkeit für die Tourismusbranche von Bedeutung.

Seitens der Geschäftskunden ist Verunsicherung darüber entstanden, ob und inwieweit Geschäftspartner noch eingeladen bzw. Einladungen noch angenommen werden dürfen, ohne gegen die strafrechtlichen Vorschriften über Bestechung/Bestechlichkeit bzw. Vorteilsnahme/Vorteilsgewährung zu verstoßen – die Einhaltung dieser und anderer Vorschriften durch Unternehmen beziehungsweise deren Mitarbeiter kennt man unter dem Stichwort „Compliance“. Diese Verunsicherung hat Auswirkungen beispielsweise auf die Vermarktung von VIP-Logenplätzen in Stadien und ähnlichen Hospitality-Paketen. Die Thematik wurde in den letzten Jahren verstärkt diskutiert und es wurden von verschiedenen Seiten Leitfäden und Handlungsempfehlungen verfasst, um dieser Verunsicherung zu begegnen.<sup>7</sup>

Die hier aufgeworfenen Fragen sind nur ein Ausschnitt dessen, was in rechtlicher Hinsicht für den Tourismus relevant ist. Natürlich gehören dazu auch Fragen des gewerblichen Rechtsschutzes, rechtliche Aspekte des E-Commerce und vieles mehr. Es bleibt festzuhalten, dass das Recht im Tourismus weit mehr ist als das Reiserecht, das man im ersten Moment damit verbindet. Es ist kein einheitliches Rechtsgebiet, sondern eine Summe von Einzelbereichen mit spezifischen touristischen Fragestellungen. Die Frage, was der Begriff „Recht im Tourismus“ alles umfasst, hängt letztlich davon ab, was der Begriff Tourismus selbst umfasst. ■

<sup>7</sup> Vgl. u.a. [http://www.ufasports-hospitality.com/fileadmin/user\\_upload/documents/Pressemitteilung\\_-\\_Business\\_Hospitality\\_\\_\\_Compliance.pdf](http://www.ufasports-hospitality.com/fileadmin/user_upload/documents/Pressemitteilung_-_Business_Hospitality___Compliance.pdf) (Einschdatum 20.01.2014)

### LITERATUR:

Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft e.V./Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherheit e.V. (2011): Brennpunkt Datenschutz – Ein Leitfaden für Unternehmen aus Tourismus, Verkehr und Gastgewerbe. Berlin/Bonn

Führich, Ernst (2010): Reiserecht. 6. Auflage, München

Joachim, Willi E.: „Hotelbetreiberverträge als Pacht- und Managementverträge – Aktuelle Regelungsbeispiele und Entwicklungstendenzen“. In: NZM 2001, S. 162–167

Steuding, Nicole (2013): Arbeitsrecht und arbeitsrechtliche Praxis im Hotel- und Gaststättengewerbe. Frankfurt

<sup>5</sup> Joachim, NZM 2001, S. 162ff.

<sup>6</sup> Vgl. zum Ganzen: BTW/GDD (2011): Brennpunkt Datenschutz

# Mein Haus will niemand übernehmen

## Unternehmensnachfolge in der deutschen Privathotellerie – eine Herausforderung

Burkhard von Freyberg  
und Lukas Waldschütz

**Mit kaum einer Entscheidung tun sich Hoteliers so schwer wie mit der Nachfolgeregelung. Häufig scheidet der Prozess an der mangelnden Vorbereitung und an gravierenden Fehlern bei der Umsetzung. Frühzeitige Planung und eine realistische Einschätzung der betrieblichen Gegebenheiten sind entscheidend für den Erfolg.**

Manch Außenstehendem erscheint es als Wunschtraum, einmal Hotelbesitzer zu sein: Arbeiten in der angenehmen Atmosphäre beliebter Urlaubsdestinationen, gutes Essen und erlesene Getränke in ständiger Verfügbarkeit. Aus dieser Perspektive ist es verwunderlich, dass die Hotellerie mit einem erheblichen Nachfolgeproblem zu kämpfen hat. Denn allein hierzulande steht in den kommenden vier bis fünf Jahren bei rund 4.000 Hotels eine Übergabe an. Vielen davon fehlt noch ein geeigneter Nachfolger. Die Gründe sind vielfältig: Einigen Hotels mangelt es aufgrund von Sanierungsstau oder starker Konkurrenz an Attraktivität. In anderen Fällen zögern die Nachfolger wegen des hohen persönlichen Einsatzes.

### Den optimalen Zeitpunkt finden

Was in der Theorie so einfach klingt, ist in der Praxis oft ein unlösbares Problem: Die Unternehmensnachfolge frühzeitig zu regeln und den richtigen Zeitpunkt zum Absprung zu finden. Obwohl den meisten Hoteliers klar ist, dass eine gelungene Nachfolge ein wichtiger Faktor für eine lange und erfolgreiche Zukunft des Betriebes ist, fällt es ihnen schwer, das mit viel Engagement aufgebaute Lebenswerk aus den Händen zu geben. Sie wollen vielfach nicht wahrhaben, dass mit zunehmendem Alter das Risiko einer plötzlichen Erkrankung steigt und die

Seniorgeneration in den letzten Jahren oft wichtige Innovationen verpasst.

Wie zahlreiche Statistiken belegen, erfolgen rund ein Viertel aller Betriebsübergaben überraschend. Insbesondere bei inhabergeführten Hotels kann das beträchtliche Auswirkungen haben. Denn wenn operative Prozesse nicht mehr funktionieren, wenden sich die Gäste und Mitarbeiter meist schnell ab. Um dies zu vermeiden und im Falle eines Scheiterns noch genug Zeit für einen zweiten Versuch zu haben, raten Experten, rund fünf Jahre für den Nachfolgeprozess einzuplanen.

### Die Suche nach dem optimalen Nachfolger

Bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger stehen in der Regel die Kinder oder andere Familienangehörige im Vordergrund. Dies liegt aus Sicht der übergebenden Generation vor allem dann nahe, wenn Sohn oder Tochter ebenfalls in der Hotellerie tätig sind. Besteht bei den Familienangehörigen kein Interesse, kommen die Weitergabe an einen Mitarbeiter, die Verpachtung oder der Verkauf als weitere Alternativen in Frage.

Ganz egal wie die Entscheidung ausfällt, es empfiehlt sich, einen neutralen Fachmann einzuschalten. Dieser weiß, auf welche Details zu achten ist und fungiert im Idealfall auch als Mittler zwischen den Parteien. Ein wichtiger Aspekt, denn schließlich sind schon viele Betriebsübergaben wegen ärgerlicher Kleinigkeiten oder vermeidbarer Missverständnisse gescheitert. Der Berater hilft zudem auch, die Qualifikation des Übernehmenden neutral zu beurteilen. Insbesondere bei einer innerfamiliären Weitergabe wird das Können von Tochter oder Sohn sehr häufig über- oder unterschätzt. Beides kann für den langfristigen Erfolg der Unternehmensnachfolge äußerst problematisch sein.

### Transparenz durch eine Bestandsaufnahme

Zu Beginn des Übergabeprozesses sollte für alle Beteiligten ein Höchstmaß an Transparenz geschaffen werden. Dabei ist die nüchterne Betrachtung des Ist-Zustandes im Betrieb ebenso wichtig wie eine Bestandsaufnahme der persönlichen Situation des Übergebers. Seine Vermögensgegenstände, Einkünfte und individuellen Lebensziele müssen erfasst werden, um die Konsequenzen für den Nachfolger abschätzen zu können. Da bei vielen übergebenden Hoteliers keine ausreichende Altersvorsorge vorhanden ist oder aus dem Betriebsvermögen besteht, sind sie längerfristig auf zusätzliche finanzielle Mittel aus dem Hotel angewiesen. Dazu muss die finanzielle Leistungsfähigkeit des Hotels jedoch stimmen, schließlich müssen die Gewinne auch für den Lebensunterhalt des Nachfolgers, für künftige Investitionen, den regulären Kapitaldienst sowie für die Kosten der Nachfolge ausreichen.

Wichtig ist, dass der betriebliche Ist-Zustand durch einen Experten, unabhängig vom erwünschten Ergebnis, aufgenommen wird. Neben der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit sollten vor allem auch die Zukunftsaussichten untersucht werden. Dabei sind grundlegende Fragen zu klären:

- Wie hoch ist die Nachfrage am Standort?
- Wie passen Produkt, Positionierung und Zielgruppen zusammen?
- Wie ist der Instandhaltungszustand des Hauses?
- Welche Investitionen müssen in absehbarer Zeit getätigt werden?
- In Extremfällen kann die Empfehlung auch darin bestehen, den Betrieb abzuwickeln oder einer alternativen Nutzung zuzuführen.

Da der Wert einer Hotelimmobilie nach dem Ertragswertverfahren bestimmt wird, eignet sich eine solche Analyse auch für Hoteleigentü-

mer, die keinen familieninternen Nachfolger haben und den Betrieb verkaufen oder verpachten wollen. Mögliche Schwachstellen werden damit aufgedeckt und können vom Eigentümer rechtzeitig behoben und dadurch die Ertragsstruktur optimiert werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich dies nahezu immer in einem höheren Verkaufspreis niederschlägt.

Parallel zur inhaltlichen Klärung muss auch die formale Übergabe geklärt werden. Sie beinhaltet die rechtliche und steuerliche Gestaltung. Ganz gleich, ob Sohn oder Tochter den Betrieb als Schenkung übernehmen, der Seniorgeneration eine Rente bezahlt werden soll oder es einen konkreten Kaufpreis gibt – stets gibt es unzählige Details zu klären. Nicht zu vergessen sind die Ansprüche weiterer Kinder, die Nutzung steuerlicher Freibeträge oder die Festlegung von Sicherheiten für die Versorgung der Übergebenden.

#### Planung der operativen Übergangsphase

Abschließend muss selbstverständlich auch die tatsächliche Übergabe geplant werden. Selbst wenn sich beide Generationen gut verstehen, sollte klar vereinbart werden, ab wann der Übernehmer für die strategischen Entscheidungen allein zuständig ist.

Oft stellt es für die Übergebenden eine große emotionale Herausforderung dar, dass Details oder gar die Ausrichtung des Betriebs nun Veränderungen unterworfen sind. An dieser Stelle sind Vertrauen in die Nachfolger und die Bereitschaft loszulassen unerlässlich.

Um einen reibungslosen operativen Wechsel zu gewährleisten, empfehlen sich die Erstellung eines Einarbeitungsplans und ein Übergangszeitraum, in dem das Hotel gemeinsam geführt wird. Arbeitet der Übernehmer ohnehin schon im Betrieb mit, muss sichergestellt werden, dass er auch diejenigen Bereiche kennenlernt, die bisher nicht zu seinem Aufgabengebiet zählten. Fehlende Qualifikationen können im Rahmen von Fachseminaren Stück um Stück aufgeholt werden.

#### Tipps und Tricks für die Übergabe

- **Rechtzeitig anfangen**  
Der Übergabeprozess benötigt in der Regel drei bis fünf Jahre.
- **Externe einbinden**  
Renommierte Fachleute verstehen die Probleme und behalten in emotionalen Situationen „kühlen Kopf“.
- **„Braut aufhübschen“**  
Der Preis eines Hotels ergibt sich aus dem Ertrag. Wer verkaufen will, sollte daher seine Zahlen im Blick haben und für Transparenz sorgen.

- **Fördermittel einholen**  
Für Unternehmensgründer und -übernehmer gibt es spezifische Förderprogramme, die man jedoch rechtzeitig beantragen muss.
- **Konditionen verbessern**  
Eine geregelte Unternehmensnachfolge wirkt sich positiv im Bankenrating aus und kann zu besseren Konditionen führen.
- **Bausubstanz checken:**  
Die bauliche Substanz des Hotels sollte genau überprüft werden, denn wenn hier etwas im Argen liegt, kann es teuer werden.
- **Verträge prüfen**  
Bestehende Verträge vor der Übergabe durchsehen. Bestehen hier Altlasten, muss der Übernehmer dafür geradestehen.
- **Sicherheit schaffen**  
Eine Regelung für den Todesfall sollte auch dann vorliegen, wenn die Übergabe bereits in Planung ist.
- **Anforderungen definieren**  
Ein Anforderungsprofil kann helfen, die Qualifikation des Nachfolgers strukturiert zu prüfen und zu verbessern.
- **An die Kommunikation denken**  
Rechtzeitig über die Information von Mitarbeitern und Gästen nachdenken. Nur so können Unsicherheit und negative Einflüsse auf den Betrieb vermieden werden. 

### Best Practice im Allgäu

**Herausforderung:** Die 62-jährige Eigentümerin eines 4-Sterne-Wellnesshotels im Allgäu wurde bei einem Bankgespräch unfreiwillig mit dem Thema Nachfolgeregelung konfrontiert. Das Geldinstitut wollte ihr Darlehen nur zu deutlich schlechteren Konditionen verlängern. Eine unregelmäßige Nachfolge wäre für das Hotel im Zweifelsfall eine existenzielle Bedrohung und stelle damit auch für die Bank ein großes Risiko dar. Und das, obwohl mit dem Sohn, einem Küchenmeister mit Erfahrung im In- und Ausland, bereits der geeignete Nachfolger gefunden war. Er arbeite zwar im Betrieb mit, ein problemloser Übergabeprozess sei dadurch jedoch nicht garantiert, argumentierte die Bank. Im Gespräch mit dem Hotelberater zeigte sich dann allerdings, dass diese Vorsicht nicht unbegründet war. Bisher war nur die Küche das persönliche „Reich“ des Sohnes. In den Bereichen Vermarktung, Vertrieb und Buchhaltung hatte er keine Erfahrung und auch alle mit dem Logisbereich verbundenen Aufgaben hatte er seiner Mutter überlassen. Es wurde daher gemeinsam vereinbart, die Weiterqualifikation des Sohns in diesen Bereichen anzugehen.

**Lösung:** Die Analyse des Wellnesshotels hatte ergeben, dass das grundsätzliche Marktpotenzial sehr gut ist – für einen erfolgreichen Betrieb jedoch Investitionen von rund 150.000 Euro notwendig sind. Gleichzeitig konnte durch eine weitere, im Privatvermögen befindliche Immobilie die Abfindung der Tochter sichergestellt werden. Um die Altersversorgung der Übergeberin zu gewährleisten, wurden ihr ein Nießbrauch für die im Hotel gelegene private Wohnung und eine monatliche Zusatzrente in Höhe von 1.000 Euro aus den Erträgen des Hotels eingeräumt. Die erstellte Wirtschaftlichkeitsprognose ergab, dass die jährlichen Gewinne des Hotels ausreichen, um neben der Rente auch die Investitionen und die Tilgung bestehender Darlehen zu leisten.

#### LITERATUR:

- von Freyberg/Gruner/Lang (2013): Erfolg-Reich in der Privathotellerie. Stuttgart
- Henschel/Gruner/von Freyberg (2013): Hotelmanagement. 4. Auflage, München
- Huber/Sterr-Köln (2006): Nachfolge in Familienunternehmen: Den Generationswechsel erfolgreich gestalten. Stuttgart
- Kempert (2007): Praxishandbuch für die Nachfolge in Familienunternehmen. Wiesbaden
- [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifm\\_studies/ifm-Materialien-216\\_2012.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifm_studies/ifm-Materialien-216_2012.pdf)
- [www.ahgz.de/konzepte-und-management/nachfolgeplanung-spart-geld,200012182950.html](http://www.ahgz.de/konzepte-und-management/nachfolgeplanung-spart-geld,200012182950.html)

# Erlebnisse schaffen – eine Basisanforderung an die Hospitality-Industrie

Axel Gruner, Burkhard von Freyberg und Katharina Phebey

Die Zeiten, in denen Konsum und Bedarfsdeckung einander entsprachen, sind vorbei: Gäste kaufen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr ausschließlich ihres Nutzens wegen, sie suchen einen emotionalen Mehrwert, ein einzigartiges Erlebnis, sie pflegen einen bestimmten Lebensstil.

Nicht mehr die Eigenschaften, sondern das Image des Produkts sowie das Einkaufs- bzw. Konsumerlebnis stehen bei der Kaufentscheidung zunehmend im Vordergrund. Der Gast von heute tendiert zu Authentizität und Individualisierung. Die Ansprüche an die Hospitality-Industrie ändern sich schnell und stetig. Seit Jahren sprechen Experten von der Schaffung von Erlebnissen in Zusammenhang mit der Entwicklung gastgewerblicher Leistungen. Wer künftig mit seinem Konzept erfolgreich sein will, kommt an dem Thema Erlebnisinszenierung kaum vorbei: Inszenier-

te Erlebniswelten sorgen für einen regelrechten Boom auf dem Dienstleistungsmarkt. Die neue Konsumkultur der Erlebnisgesellschaft ist der Grund dafür, dass zahlreiche Hotel- und Gastronomiekonzepte sowie Freizeitparks und Markenwelten sich kontinuierlich weiterentwickeln und dass nach neuesten Trends Ausschau gehalten wird, um auf dem hart umkämpften Markt zu den „Gästechampions“ zu gehören. Hohe Qualität und guter Service sind nicht mehr das einzige Unterscheidungsmerkmal am Markt – sie sind eine Selbstverständlichkeit geworden.<sup>1</sup>

Der nachfolgende Artikel basiert auf Auszügen aus dem im Jahr 2014 erschienenen Buch „Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie“, welches sowohl Strategien zur professionellen Entwicklung und Umsetzung von Erlebnissen als auch sich wandelnde Gästebedürfnisse sowie gesellschaftliche Trends berücksichtigt.

<sup>1</sup> vgl. Gruner, A./von Freyberg, B./Phebey, K. (2014), S. 6

Fünf Arten eines Gästelerlebnisses	
<b>Sensorische Erlebnisse</b>	Erfahrungen, die über einen oder mehrere Sinne erlebt werden Sehen, Hören, Riechen, Fühlen, Schmecken Bsp.: Apple-Pie-Geruch in den amerikanischen Four Points
<b>Affektive Erlebnisse</b>	Emotionales Aufladen einer Marke Freude, Neugier, Überraschung, Glücksgefühl Bsp.: Lifestyle der 25hours hotels
<b>Kognitive Erlebnisse</b>	Mentales Erfassen, Verarbeiten und Erinnern von Reizen Kommunikation des konkreten Produktvorteils oder -nutzen Bsp.: Multimediafunktionen informieren interaktiv in der BMW-Welt
<b>Verhaltensbezogene Erlebnisse</b>	Beeinflussen das Gästeverhalten positiv Motivieren eine Änderung der Lebensweise Bsp.: Nachhaltiges, grünes Verhalten der Explorer-Hotels
<b>Soziale Erlebnisse</b>	Produkt schafft soziale und kommunikative Gemeinschaften Gemeinschaftlich erlebt, verstärkt sich die Erlebnisintensität Bsp.: Familienbesuch im Playmobil-FunPark

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an O. V. (2011): Direkt Plus, S. 1ff.

Erlebnisse sind Ereignisse, die vom Gewohnten oder dem vom Individuum als alltäglich Erachteten abweichen und sich nachhaltig im Gedächtnis verankern.<sup>2</sup> Erlebnisse sind Empfindungen und Reaktionen auf äußere Reize. Ein Erlebnis kann unterschiedlicher Natur sein: Es kann positiv oder negativ wirken, es kann befriedigen, aufregen, faszinieren, erschrecken oder gar traumatisieren. In jedem Fall wird das Erlebnis im emotionalen Gedächtnis abgespeichert und ist in der Erinnerung langfristig abrufbar.<sup>3</sup>

Von Vorteil für die Freizeitindustrie ist der gemeinschaftliche Charakter des Erlebens. Ereignisse, die gemeinschaftlich erlebt werden, wirken intensiver und nachhaltiger auf den Menschen.<sup>4</sup>

**Pine und Gilmore** definierten bereits 1999 in ihrem Buch „The Experience Economy“ vier Erlebnisdimensionen, die jede für sich berücksichtigt werden sollte, um optimale und nachhaltig erinnerbare Erlebnisse zu inszenieren.<sup>5</sup> Die Erlebnisdimensionen unterscheiden sich nach der Art der Beteiligung des Gastes (aktiv oder

<sup>2</sup> Koller, M. (2005), S. 368

<sup>3</sup> Grötsch, K. (2006), S. 50 und Hennings, G. (2000), S. 60

<sup>4</sup> Stampfli-Marzaroli, S. (2003), S. 20

<sup>5</sup> Pine, B. J./Gilmore, J. H. (1999), S. 30

## Glücksmomente inklusive im Hotel Bachmair Weissach

Das traditionsreiche Bachmair Weissach verspricht „dezenten Luxus und moderne Eleganz mit einem großen Schuss bayerischer Herzewärme. Verknüpft mit der Vielfalt eines Grandhotels und der Privatsphäre eines Boutiquehotels.“ – Erfolgreich ist es vor allem durch seine „Glücksmomente“, die für die strategischen Geschäftsbereiche sowie den jeweiligen Dienstleistungsprozess geplant und entsprechend umgesetzt werden. Ob beispielsweise die Gästebegrüßung mit Handschlag, der unter Berück-

sichtigung alter Familienrezepte gebackene Kuchen, die Zimmer mit Fernsehschrank in Form eines edlen Überseekoffers oder das Bett, wie es die Großmutter für die Enkel vorbereitet hätte – sämtliche „Glücksmomente“ wurden vor der Umsetzung sorgfältig überdacht. Dies gilt neben dem Beherbergungsbereich auch für die Gastronomie, die Spa- und Gesundheitseinrichtungen sowie die mit 2.700 qm Veranstaltungsfläche größte und modernste Eventlocation im Süden Bayerns.



Quelle: Gruner, A./von Freyberg, B./Phebey, K. (2014), S. 11

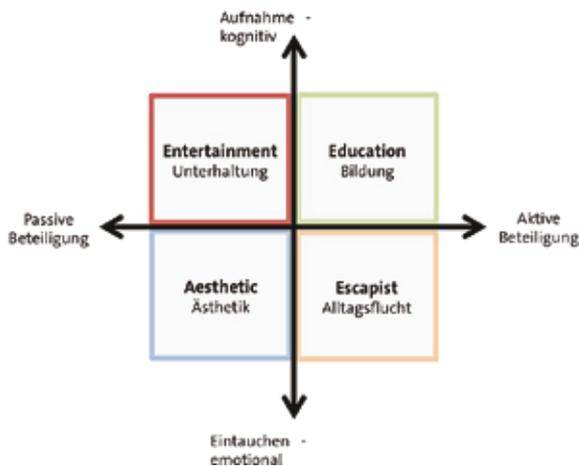


Abbildung 1: Vier Erlebnisdimensionen

Quelle: Pine, B. J./Gilmore, J. H. (1999), S. 30

passiv) und nach der Art der Aufnahme des Erlebnisses, sprich: ob das Ereignis kognitiv aufgenommen wird oder ob der Gast emotional in das Erlebnis eintaucht.<sup>6</sup>

Ein Erlebnis besteht aus vier Dimensionen: Entertainment, Education, Escapist und Aesthetic. Die **Entertainment-Dimension** ist nach **Pine und Gilmore** die klassische, älteste und am weitesten entwickelte Unterhaltungsform. Der Gast besucht lediglich eine



English version of this article available for iOS and Android.

<sup>6</sup> Kronenberg, Chr. (2006), S. 212f.

## Sammelleidenschaft als „Story“

Kochen, Reisen, Vintage in Form von Kunstgegenständen und stilvollen Möbeln – das Restaurant Brüdigams in Hamburg Eimsbüttel bietet vielfältige Eindrücke, die der Sammelleidenschaft des Inhabers Frank Brüdigam geschuldet sind. Mehr als 4.000 Kochbücher hat der Hausherr zusammengetragen; selten, dass die Gäste auf einem Stuhl desselben Modells sitzen. Frank Brüdigam: „Es genügt nicht, wie es gerade Mode ist, ein paar Vintage-möbel ins Restaurant zu stellen – ich

will für jede Vase, jeden Stuhl und jedes Bild den optimalen Platz finden!“ Die Stücke stammen aus der ganzen Welt, aber besonders prägend ist für den Kosmopoliten London. Mehrmals jährlich besucht er die wettbewerbsintensive britische Metropole und kehrt mit „neuen“ Einrichtungsgegenständen und Ideen für seine kulinarischen Kreationen wie Maurischer Kichererbsen-Fischartopf aus der Terrine, gewürzt mit Kumin oder Koriander zurück.



Quelle: Gruner, A./von Freyberg, B./Phebey, K. (2014), S. 19

Vorstellung: Er nimmt als Betrachter eine passive Rolle ein und absorbiert die Eindrücke. Beispiele für Leistungen aus der Entertainment-Dimension sind der Theater- oder Kinobesuch, aber häufig auch die inszenierte Erlebnisgastronomie, bei der das Essen im Vordergrund steht und das Ambiente entsprechend inszeniert ist.

Im Unterschied zur Entertainment-Dimension schlüpft der Gast in der **Education-Dimension** in eine aktive Rolle. Die Aufnahme der Eindrücke ist kognitiver Art, die Geschehnisse erfordern eine aktive Partizipation seitens des Gastes. Beispiele hierfür sind sogenannte Markenwelten (z. B. BMW-Welt, World of Coca-Cola), die

Anzeige

outdoor führt weiter

„FASZINATOUR MACHT NACHHALTIGKEIT ERLEBBAR!“

Als Marktführer im Erfahrungslernen und mit dem Know-how aus über 25 Jahren am Markt, unterstützt und begleitet faszinatour Unternehmen in Veränderungsprozessen. Mit Team- und Führungskräfte trainings, Seminaren & Workshops bereiten wir Teams auf neue Aufgaben und Herausforderungen vor.

### Für nachhaltige Veränderungen und bleibenden Erfolg!

- Beratung, Konzeption, Schulung, Umsetzung von CSR-Projekten
- Team- und Führungskräfte trainings, Workshops und Seminare
- Green Meetings & Events, Rahmenprogramme für Tagungen oder Kick-Off-Veranstaltungen
- Erlebnispädagogische Programme für Schulen, Azubis und Universitäten



### faszinatour Touristik-Training-Event GmbH

Charly Siegl, E-Mail: charly.siegl@faszinatour.de, Tel. +49 (0) 83 23 / 96 56 - 23  
Alleestraße 1, 87509 Immenstadt im Allgäu, [www.faszinatour.de](http://www.faszinatour.de)

STAGE Modell

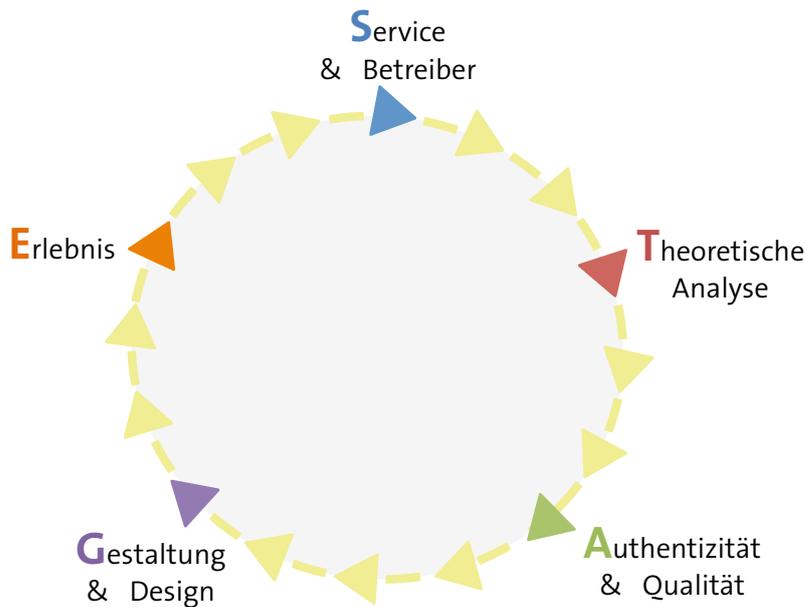


Abbildung 2: STAGE-Modell

Quelle: Gruner, A./von Freyberg, B./Phebey, K. (2014), S. 212

dem Gast die Möglichkeit geben, sich über Themen, Unternehmen und Marken zu informieren und diese gleichzeitig aktiv zu erleben.<sup>7</sup>

In der **Escapist-Dimension** taucht der Gast vollständig in die Situation ein, er vergisst seine Umwelt und flieht regelrecht aus dem Alltag. Die aktive Beteiligung einerseits und das emotionale Eintauchen in die – meist thematisierte – Inszenierung ermöglichen ein nachhaltiges Erlebnis, das häufig in der Gruppe nachgefragt wird. Eine touristische Leistung, die der Escapist-Dimension zugeordnet werden kann, ist der sogenannte Themenpark, wie beispielsweise der Europa-Park Rust.

Die vierte Dimension, die sich der Ästhetik widmet, lässt den Gast vollständig in eine neue Situation eintauchen. Er nimmt dabei eine passive Rolle ein, ist somit lediglich Betrachter der Inszenierung, die es trotzdem schafft, Emotionen und Gefühle (wie Schönheit und Geborgenheit) in ihm auszulösen, die die Authentizität des Konzeptes unterstreichen und den Gast persönlich berühren.<sup>8</sup> Ein Beispiel, das der **Aesthetic-Dimension** zugeordnet werden kann, sind Aufführungen des Cirque du Soleil.

Werden Emotionen strukturiert, so entstehen Gefühle, die sich schließlich in dem körperlichen Ausdrucksverhalten, der Mimik und Gestik, bemerkbar machen. Halten die Gefühle an und entwickeln sie sich zu einem andauernden Gefühlszustand, so spricht man von Stimmungen.<sup>9</sup> Durch das Zusammenspiel einer geringen Intensität der Gefühle und der zeitlichen Dauer einer Stimmung entstehen sogenannte Grundstimmungen, die nachhaltig im Gedächtnis verankert bleiben. Beispielsweise wird sich ein Gast in der Regel noch Jahre später an seine Grundstimmung während des Besuchs eines Gourmetrestaurants oder Luxushotels erinnern, hingegen vergisst er mitunter einzelne Ereignisse und Informationen, die er im Rahmen seines Aufenthaltes erfahren hat. Diese punktuellen Erlebnisse verschwinden im Verlauf der Zeit aus dem Gedächtnis – die Grundstimmung bleibt langfristig abrufbar.<sup>10</sup>

Aus eben diesen Gründen ist es für Hoteliers und Gastronomen von höchster Bedeutung, das „**Geschäft mit den Emotionen**“ zu beherrschen, denn nur das Wecken positiver Gefühle und Stimmungen kann Gäste

nachhaltig beeinflussen – sozusagen emotional branden.<sup>11</sup>

Ein Hilfsmittel hierbei kann das von Gruner, von Freyberg und Phebey entwickelte STAGE-Modell (s. Abbildung 2) sein. Erfolgreiche Erlebnisinszenierung entsteht aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren.

Jedes Erlebniskonzept muss einen für sich relevanten Mix aus Erfolgsfaktoren finden, die konzeptabhängig am besten passen. ■

## LITERATUR:

Brunner-Sperdin, A. (2006): Das Phänomen des „Flow“-Erlebens, Emotionen und Kundenzufriedenheit, in: Weiermair, K./Brunner-Sperdin, A. (Hrsg.): Erlebnisinszenierung im Tourismus – Erfolgreich mit emotionalen Produkten und Dienstleistungen. Berlin, S. 23-34

Grötsch, K. (2006): Aha – Ein Erlebnis! Über Erlebnisinszenierung und Emotionsmanagement, in: Weiermair, K./Brunner-Sperdin, A. (Hrsg.): Erlebnisinszenierung im Tourismus. Erfolgreich mit emotionalen Produkten und Dienstleistungen. Berlin, S. 49-79

Gruner, A./von Freyberg, B./Phebey, K. (2014): Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie. Stuttgart

Hennings, G. (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Steuerungsfaktoren – Akteure – Planung, in: Steinecke, A.: Erlebnis- und Konsumwelten. München, S. 55-65

Koller, M. (2005): Erlebniswelten als innovatives Instrument des Kulturmarketing, in: Holz Müller, H. H./Schuh, A. (Hrsg.): Innovationen im sektoralen Marketing. Heidelberg, S. 365-381

Kronenberg, Chr. (2006): Inszenierungen im alpinen Tourismus, in: Weiermair, K./Brunner-Sperdin, A. (Hrsg.): Erlebnisinszenierung im Tourismus – Erfolgreich mit emotionalen Produkten und Dienstleistungen. Berlin, S. 196-220

Pine, B. J./Gilmore, J. H. (1999): The Experience Economy. Harvard

## INTERNETQUELLEN:

Stampfli-Marzaroli, S. (2003): Künstliche Erlebniswelten und Events. Der Beitrag Georg Simmels an das Verständnis des (post-)modernen Freizeit- und Konsumerlebnisses. Zürich. Aufgerufen am 05.04.2013, unter: [www.socio.ch](http://www.socio.ch)

O.V. (2011): Direkt Plus: Marken, Werte und Produkte mit allen Sinnen. Das Online-Portal der Deutschen Post für Entscheider im Dialogmarketing. Bonn. Aufgerufen am 20.05.2013, unter: [www.direktplus.de](http://www.direktplus.de)

<sup>7</sup> Kronenberg, Chr. (2006), S. 212 f.<sup>8</sup> Ebenda<sup>9</sup> Brunner-Sperdin, A. (2006), S. 24 f.<sup>10</sup> Grötsch, K. (2006), S. 57<sup>11</sup> Brunner-Sperdin, A. (2006), S. 23 und Grötsch, K. (2006), S. 50

# WIR WOLLEN ...



IT-GÖTTER ...



ORGANISATIONSTALENTE ...



DURCHBLICKER ...



UND ÜBERFLIEGER!

Durch das Kennenlernen verschiedener Bereiche eines weltweit führenden Unternehmens, findest Du den perfekten **Einstieg in die Tourismusbranche**.

Du gewinnst nicht nur einen komplexen Einblick in die Tätigkeiten und Funktionen eines Veranstalters, sondern darfst auch eigenverantwortlich an Projekten mitwirken und selbständig arbeiten. Werde Teil eines jungen und dynamischen Teams und setze den Grundstein für eine erfolgreiche Karriere!

[www.fti.jobs](http://www.fti.jobs)

- ▶ JOBS
- ▶ AUSBILDUNG
- ▶ PRAKTIKUM

Triff uns auf der **ITB 2014**  
am Stand der **Hochschule München**  
(Halle 11.1. | Stand 203)

JOBS BY



# Hospitality 2.0

## Die hohe Schule des Managements

Alexander Pesch

### Hospitality

Um es gleich vorwegzunehmen; die Kundigen wissen es: Hospitality-Management ist nicht die Lehre von der Führung und Leitung eines Krankenhauses. Auch wenn das Wort „Hospital“ dem „Hospitality“ sehr ähnlich klingt und die Wurzeln dieser Wörter aus dem Lateinischen kommen („hospitalis“ im Deutschen „gastfreundlich“), so dürfen diese beiden nicht miteinander gleichgesetzt oder verwechselt werden. Andere setzen ‚Hospitality-Management‘ mit Hotel- und Gastronomiemangement gleich. Auch das stimmt so nicht. Vielmehr ist Hospitality ein Überbegriff, der das Hotel- und Gastronomiewesen miteinschließt. Außerdem ist es nicht verkehrt, sich in einem Krankenhaus eher als willkommener Gast und weniger als Patient zu fühlen, um schneller zu genesen. Bleibt die Frage, was ‚Hospitality-Management‘ genau ist? Laut Gruner kann ‚Hospitality-Management‘ (englisch: hospitality = Gastlichkeit) als „Bezeichnung für die professionelle Beschäftigung mit infrastrukturellen und personenbezogenen Dienstleistungen für verschiedene staatliche und privatwirtschaftliche Einheiten, insbesondere in und für Unternehmen des Gastgewerbes, gelten. Während das Hotel- und Restaurantmanagement im Wesentlichen auf die Führung von Beherbergungs- bzw. Gastronomiebetrieben fokussiert ist, umfasst der Begriff ‚Hospitality-Management‘ darüber hinaus weitere gastbezogene Dienstleistungen und Dienstleistungen wie beispielweise die gastgewerbliche Unternehmensberatung, Facility-Management-Unternehmen oder Freizeitparks. [...] Einsatzfelder finden sich beispielweise in:

- Hotellerie
- Gemeinschaftsverpflegung
- Cateringunternehmen (u. a. Flugcatering und Partyservice)

- Facility-Management-Unternehmen
  - Seniorenresidenzen
  - Freizeitparks
  - Einkaufszentren
  - Eventagenturen
  - Beratungs- und Planungsunternehmen
  - Banken, Versicherungen und weiteren Dienstleistungsunternehmen<sup>1</sup>
- Zusammengefasst kann man sagen, dass sich Hospitality-Management mit professionellem Gastgebertum gewinnorientiert, aber auch nicht gewinnorientiert (Non-Profit-Organisationen) beschäftigt.

### Management

Im Begriff Hospitality-Management steckt auch das Wort Management, das aus dem Lateinischen „Manus agere“, wörtlich übersetzt: „an der Hand führen“ oder übertragen: „das Haus (Eigentum) führen“ kommt. Die moderne Definition umfasst das Planen, Durchführen, Kontrollieren und Analysieren innerhalb einer Organisation, um ggf. wieder mit der Planung zu beginnen – auch als Managementzirkel bekannt. Gerade mit Beginn des Studiums des Hospitality-Managements werden vor allem allgemeine betriebswirtschaftliche Fächer unterrichtet. Zu diesen grundständigen Fächern gehören Themen wie:

- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
- Grundlagen der Volkswirtschaftslehre
- Buchführung und Bilanzierung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Finanzierung und Investitionen, Risikomanagement
- Controlling
- Betriebsstatistik sowie Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung
- Wirtschaftsmathematik
- Wirtschaftsinformatik
- Marketing

- Personalmanagement und Personalführung
- Wirtschaftsprivatrecht
- Organisationslehre, Projektmanagement und Changemanagement
- Unternehmensführung

In den höheren Semestern werden die Inhalte der grundständigen BWL-Fächer auf die Themeninhalte des Hospitality-Managements transferiert.

### Hospitality-Management

Ziel der Lehre ist es, den Gesamtkomplex Hospitality mit dessen Besonderheiten und Spezialgebieten zu vermitteln. Mit der Einführung in den Tourismus werden die Grundlagen für das System Tourismus geschaffen. In diesem System ist auch der Bereich Hospitality verankert, wobei zunächst mit der Abgrenzung von gastronomie- und hotellerie-spezifischen Betriebsarten begonnen wird. Ein Beispiel hierfür wäre, wie sich ein Hotel von einem Hotel garni, Motel oder Boardinghouse unterscheidet. Auch die Einführung von Fachausdrücken wie RevPAR, GOPAR, No Show, Walk-out, Trade-off, Tentativreservierung usw. dient dem Einstieg. Die Möglichkeiten der Klassifizierung, also der Vergabe von Hotelsternen, erklären, welche unterschiedlichen Leistungen Hotels erbringen müssen, um entsprechend zertifiziert zu werden. Fragen auf branchenspezifische Probleme der Hospitality-Branche werden erörtert und bereits einige Möglichkeiten aufgezeigt, wie ‚Hospitality-Management‘ diese Probleme lösen kann. Abschließend zeigt diese Einführungsveranstaltung die verschiedenartigsten beruflichen Beschäftigungsfelder auf.

Die Informationstechnologie greift stark in die Prozesse der Hospitality-Branche ein, weshalb besonderer Wert auf moderne Softwaresysteme gelegt wird. Dabei stehen die Anwendung von globalen Distributionssystemen (GDS), zentralen Hotel-



English version of this article available for iOS and Android.

<sup>1</sup> Gruner, A. (Hrsg.) (2008): Management-Lexikon Hotellerie und Gastronomie, S. 155 f.



Zimmer von Superbude St. Pauli, Hamburg

☒ Gruner, von Freyberg, Phebey (2014): *Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie*

reservierungssystemen (CRS), dem Internet und unternehmensinternen Systemen wie Property-Management-Systeme (PMS), Kassensysteme (POS: Point of Sales) im Vordergrund, die aufgrund ihrer Vernetzung enormes Spezialwissen erfordern.

Nach diesen Grundlagen kann Hospitality-Management von zwei Perspektiven – aus einer strategischen und einer operativen Sichtweise – betrachtet werden, wobei die Grenzen hierbei oft fließend sind. Der Leistungserstellungsprozess im Hospitality-Bereich ist vornehmlich aus der operativen Sichtweise zu sehen.

Primärbereiche wie der Logis-, Food&Beverage-, Spa- und Wellnessbereich werden hier speziell analysiert. Fragen zu den einzelnen Herausforderungen, Anforderungen und Qualitätserwartungen in den jeweiligen Bereichen werden erörtert. Welches sind die Faktoren, die den Erfolg eines nationalen oder internationalen Hospitality-Unternehmens ausmachen? Inhalte wie der strategische Fit, Qualitäts-, Kennzahlen- und Personalmanagement spielen hier eine wesentliche Rolle. Dabei wird auf verschiedene Unternehmensformen und -branchen eingegangen: wie beispielsweise kleine und mittelgroße gastronomische Betriebe, Großgastronomie, Systemgastronomie, Events, Individual- und Kettenhotellerie, Freizeitparks u.v.m.

Aber auch Sekundärbereiche sind für den Erfolg wichtig. Dazu gehören die Administration (Direktion, Finanzbereich mit Buchhaltung und Controlling, Personalmanagement, Sicherheit, Informationstechnologie), Sales und Marketing sowie Public Relations (PR), Instandhaltung und die Verantwortung für Energie- und Wasserversorgung. Für den Vertriebsbereich (Sales) sind Fragen der Preis- und Distributionspolitik wichtig. Diese Fragen kann u. a. das Revenue-Management beantworten. Viel Wissen und Erfahrung sind auf diesem Gebiet mittlerweile notwendig, um den Anforderungen des globalen Marktes gerecht zu werden. Bereits hier wird deutlich, dass jede einzelne Abteilung bzw. Unternehmensart hoch spezialisiert ist und für sie gesondertes Managementwissen benötigt.

Transfergebiete stellen die dritte Säule dar. Dazu gehören die Gebiete Recht, wie beispielweise Hotel- und Reiserecht, aber auch aufgrund dieser mitarbeiterintensiven Branche das Arbeitsrecht. Kenntnisse über lokale und globale Trends setzen neue Maßstäbe für die Hospitality-Branche, beispielsweise der Megatrend Eskapismus. Beim Eskapismus handelt es sich um die Flucht aus dem Alltag, um in Fantasiewelten, außergewöhnliche Erlebnisse einzutauchen.<sup>2</sup> Die-

sen Trend nehmen im großen Stil unter anderem Freizeitparks, Kreuzfahrtschiffe und Themenhotels auf. Aber jeder Hospitality-Betrieb sollte seinen Gästen diese Möglichkeit der Alltagsflucht ermöglichen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben.

Aber auch der Einstieg in diese Branche und die Umsetzung in konkrete Projekte wie der Neu- und Umbau eines Hotels, die Eröffnung eines Freizeitparks, der Bau eines neuen Restaurants etc. setzt Spezialwissen, strategisches Wissen voraus. In den Fächern Hospitality Development, Hospitality Consulting und Hospitality-Management wird unter anderem auf die verschiedenen Instrumente von Standort-, Markt- und Umweltanalysen, Machbarkeitsanalysen und Businessplänen eingegangen. Es wird ebenfalls geklärt, welche Schritte notwendig sind, um von einem professionell ausgearbeiteten Konzept mit einer gewissen strategischen Ausrichtung zu einem operativ gut funktionierenden Betrieb zu gelangen.

All dies setzt Analysefähigkeit, Denken in Zusammenhängen, Diskussionsfähigkeit und flexibles Denken voraus. Aber auch der Umgang mit Menschen, der Zusammenhalt und das Arbeiten auf ein großes Ziel hin sowie die Teamfähigkeit sind wesentliche Bestandteile, die den Studierenden im ‚Hospitality-Management‘ vermittelt werden. Die Freude, Gastgeber zu sein, dem Gast das wirkliche Gefühl zu geben, sich über seine Anwesenheit zu freuen, und ihm oder ihr den Service zu bieten, den er oder sie sich erwartet, ist gut, aber heutzutage nicht mehr ausreichend. Der sogenannte Wow-Effekt spielt eine zentrale Rolle beim erfolgreichen Management eines Hospitality-Betriebes. Der Gast muss das Gefühl haben, etwas im positiven Sinne Besonderes und Einzigartiges erlebt zu haben, das seine Erwartungen übersteigt. Das bedeutet heute, als Unternehmer und Mitarbeiter immer innovativ zu sein, alte Zöpfe abzuschneiden, neue Wege zu beschreiten, auch einmal ein Risiko einzugehen, um den Zielgruppen etwas zu bieten, das sie noch nie gesehen haben. Das ist die höchste Form von ‚Hospitality-Management‘. ■

<sup>2</sup> Vgl. Gruner/von Freyberg/Phebey (2014): *Erlebnisse schaffen in Hotellerie & Gastronomie*, S. 87

# Worlds Apart: The Role of National Culture in Tourism

Antonie Bauer

**A** German and an Englishman find themselves together on a small desert island. What sounds like the beginning of a joke could also be the beginning of a new battle in the decades-old beach towel war. To the great dismay of the British, German holiday-makers tend to get up at the crack of dawn to reserve sunbeds and the British, left with a wobbly lounge in some remote corner, retaliate in the one way their culture permits them to: quietly moaning and maybe leaving a negative comment on Tripadvisor.

Conflicts between guests can be a headache for hotel managers and tour operators. Sometimes they have immediate financial consequences: a family from Cheshire was awarded 750 pounds by a British court because tour operator Thomson had booked them into a Greek hotel full of German guests. Far more frequently, the effects are more indirect, but no less negative, as dissatisfied customers look for the perfect holiday elsewhere.

Much as people love to travel abroad, they are not always happy to meet foreigners. Complaints about sunbed-grabbing Germans, drunken Brits or loud Russians are all evidence of cultures clashing. Culture in this context means the norms, beliefs, behaviour and values a group of people share. This group does not have to be defined by national borders – there is also professional, gender or corporate culture –, but most research focuses on national culture, and it certainly plays an important role in tourism.

The relationship between culture and tourism is complex and intense as international travel inevitably leads to cross-cultural interaction. On the positive side, cultural differences are an important motivation for travelling; many tourists want to experience something different from their everyday life, whether it is the warm hospitality of an Irish pub or exotic temple ceremonies in Indonesia. But there are many challenges, not just culture clashes between the host country and its guests or between tourists from dif-

ferent nationalities. Tourism managers also often have to deal with international business partners in the destination and in source markets, and the way business is done is very much dominated by the local culture. In addition, many tourism enterprises have a very international workforce, and again culture affects the interaction between team members, bosses and subordinates; the ideal way of managing people, of motivating, leading and criticizing varies from country to country.

When different cultures meet, the rules for “normal” behavior do not apply any more. As the uninitiated do not know the rules of the other culture, they can only observe other people’s behavior and interpret it – but they do it through their own cultural lenses. An Arab businessman who takes phone calls during an important meeting or a German who explains clearly what is wrong with a report behave perfectly politely according to the standards of their own countries; to an Englishman, they would both seem rude.

Though tourists love exotic temple ceremonies, they are often less keen on what they see as exotic behaviour.

Antonie Bauer



The aim of intercultural theory and training is to identify cultural differences and to enable people from very different backgrounds to deal with them: to communicate effectively and to avoid misperceptions and misunderstandings. For this, it has to go far beyond simple do’s and don’ts for specific cultures, beyond the rules for handing over business cards to the Japanese or lists of what gifts to give in different countries.

To reduce the complexity of culture in real life, researchers have come up with dimensions of culture; usually, all cultures can be ranked along a continuum of these dimensions. Some of the outstanding contributions to this field have come from Edward T. Hall, Florence Kluckhohn and Fred Strodbeck, Fons Trompenaars and above all Geert Hofstede, whose five dimensions, in spite of plenty of criticism, have come to dominate the intercultural debate. According to the



research of Hall and Hofstede, the average German is monochronic, low context, individualistic and exhibits high uncertainty avoidance and low power distance, to mention just five of the most important cultural dimensions. In other words, Germans tend to be punctual and focused on one thing at a time, they are very direct, they believe more in the self-fulfillment of the individual than in group harmony, they love rules and tend to have fairly egalitarian attitudes.

This cultural package is not likely to cause too much friction with Scandinavians or Americans, who lack the German fondness for detail, rules and regulation, but are also individualistic, outspoken and egalitarian. However, most people in the world share very different values and attitudes. For example, Indonesia, China and several other Asian nations find themselves at the opposite end of the spectrum for each of these five dimensions. The rules for doing business are very different there, as every German tour operator that sends guests to these countries should know. Above all, relationships matter more than tasks in most parts of the world. While it would be perfectly normal for a German manager to fly to a foreign city, negotiate a deal with someone she has never seen before and fly back in the evening, decision makers in collectivistic countries want to get to know their counterparts first. In the extreme, it can take years and several visits with mostly social agendas to build the trust necessary for a good business re-

Employees in cultures with low power distance appreciate egalitarian leaders like former Ebay CEO and current Hewlett Packard boss Meg Whitman, who works in a cubicle alongside her subordinates.

☒ Antonie Bauer

lationship. For Germans, who prefer to cut to the chase after a minimum of small talk, this can be extremely frustrating.

Managing staff from different cultures also presents many challenges. While many German employees prefer to have a say in their department's decisions and frown upon displays of hierarchical power, a democratic boss who consults his subordinates will not be taken seriously by Indonesians or Indians. Closer to home, French, Turkish or Greek employees also expect clear orders from their supervisors – but on the other hand are very likely to be put off by the direct, or in their eyes blunt, way that Germans tend to express their dissatisfaction.

Most of the research into potential intercultural conflicts in business is fairly general and applies to banks or car manufacturing just as well as to tourism. However, some academics have looked at specific industries such as aviation, with sometimes shocking results. Thus, it has been found that there is a high power-distance culture among pilots: hierarchy matters a lot in the cockpit, and subordinates are not supposed to contradict their superiors (Merritt 2000). Add this to a national culture that is also very reluctant to challenge bosses' decisions even if they are wrong, and you've got a recipe for disaster whenever the higher-ranking officer flies a plane and makes a mistake. Even in life-threatening situations, first officers often only drop a hint (Fischer and Orasanu 1999). High power distance has been blamed for a number of crashes involving Korean airlines, which have a rather weak safety record for a developed country. Only recently, the crash of an Asiana plane in San Francisco rekindled this debate, which had been started by popular author Malcom Gladwell.

On a less dramatic note, culture also affects tourists' preferences and motivations (Reisinger and Turner 2003). What a German expects from a holiday may be quite different from what a Briton wishes for. Thus, Kozak (2002) found that German tourists in Mallorca and Turkey were far more interested in nature and cultural sites than their British counterparts,

whereas mixing with fellow tourists mattered far more to the English. Equally, the Japanese, coming from a somewhat collectivist society with high uncertainty avoidance, will tend to travel in groups and prefer their own cuisine, while Americans are more likely to travel alone and sample local food (Pizam and Sussmann 1995).

So what does this mean for the tourism industry? Knowing about cultural differences makes doing business easier; it may sometimes, as in the case of the airlines, help prevent disasters – and it opens up opportunities if tourism professionals get to know their customers better. Knowing national preferences makes it much easier to provide the perfect product for every target group and to market one's services to the right audience. Of course, that doesn't mean that companies always get it right: Thomas Cook's German arm tried to solve the towel problem by letting German tourists book sunbeds for their complete stay in advance in some hotels. The Germans loved it – but the British were most definitely not amused. ■

#### LITERATURE:

- Fischer, U. and Orasanu, J. (1999), Cultural Diversity and Crew Communication. Paper presented at the 50th Astronautical Congress. Amsterdam.
- Gladwell, M. (2009), *Outliers*. London, Penguin Books.
- Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990), *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States*. Yarmouth, ME and London, Intercultural Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd, rev. ed., New York, McGraw-Hill.
- Kozak, M. (2002), Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management* 23, 221–232.
- Merritt, A. (2000), Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31, 283–301.
- Pizam, A. and Sussmann, S. (1995), Does nationality affect tourist behavior? *Annals of Tourism Research* 22, 901–917.
- Reisinger, Y. and Turner, L. (2003), *Cross-Cultural Behaviour in Tourism*. Oxford, Butterworth Heinemann.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. 3rd, rev. ed., London, Nicholas Brealey.

# Zwischen moderner Erlebniswelt und gepflegter Tradition

## Die bayerische Wirtshauskultur im Wandel

Karlheinz Zwerenz

Die Gastronomie ist ein wesentlicher Teil des Tourismus, nicht nur im Bereich hochwertiger Hotel-Restaurants, auch mit klassischen Gasthäusern und Kneipen in den Städten und auf dem Land. Essen, Trinken und Genießen gehören zu jeder Urlaubsreise und zu fast jedem Tagesausflug. Dabei werden die Dorfwirtshäuser als typisch bayerisches Kulturgut angesehen, das mit authentischen Angeboten und Gemütlichkeit Touristen und Einheimische anlockt.

Zusammen mit dem „Verein zum Erhalt der bayerischen Wirtshauskultur“ hat der Autor dieses Beitrags im Jahr 2013 eine umfassende Studie durchgeführt, um Entwicklung und Perspektiven der Gastronomie in Deutschland und Bayern aufzuzeigen. Im Fokus stand die Frage: Gibt es wirklich ein „dramatisches“ Wirtshaussterben?

Damit wurde ein typisches Marktforschungsprojekt im Tourismus realisiert, das sehr viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und den Medien auslöste. Methodisch wurde eine umfangreiche Sekundäranalyse amtlicher Daten des Gastgewerbes durchgeführt, ergänzt um Beobachtungen vor Ort und zahlreiche Experteninterviews.

### Was waren die wichtigsten Ergebnisse?

Die **Angebotsseite** im Gastgewerbe hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr stark gewandelt. Kleine, ältere Dorfwirtshäuser mussten schließen – jede 7. Gemeinde in Bayern hat keine Speisegaststätte mehr. Möbelhäuser am Stadtrand locken mit niedrigen Preisen in ihren Gastronomiebereichen. Cateringfirmen und andere Bringdienste konnten ihre Umsatzanteile erhöhen. Metzgereien und Bäckereien haben Imbissecken mit günstigen Angeboten eingerichtet.

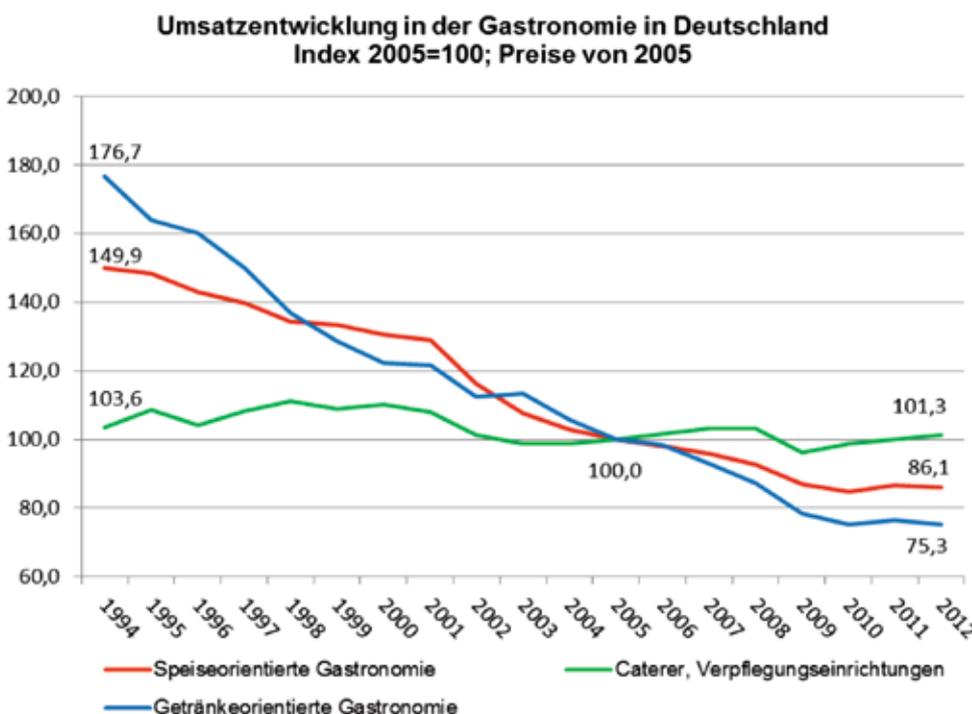
Feuerwehrrhäuser und Vereinsheime dienen seit dem Rauchverbot als Privatgasthäuser für Stammtische und Kartenspieler. Viele ausländische Gastronomen bereichern unsere Wirtshauslandschaft: vom noblen Italiener bis zum Griechen, der bayerische und griechische Speisen als Dorfwirt des 21. Jahrhunderts anbietet. Und das Wirtshaussterben? Es hat sich hauptsächlich in strukturschwachen Regionen (Nordbayern und nördliches Schwaben) und in der getränkeorientierten Gastronomie (Schankwirtschaften, Kneipen) abgespielt. Speisegaststätten mit guter Qualität und kreativen Sonderaktionen haben weiterhin viel Zulauf, vor allem in Regionen mit Tourismus.

Die **Gastwirtinnen und -wirte** als Unternehmer und Arbeitgeber beklagen Auflagen des Gesetzgebers (Lebensmittelüberwachung, Brandschutz...) und der Brauereien (Höhe der Pacht, Abnahmeverpflichtung...) sowie hohe GEMA-Gebühren. Dies alles ist besonders relevant bei Betriebsübergaben, verschärft durch Nachfolgeprobleme in den Familienbetrieben. Das Image der Gastwirte ist nicht mehr vergleichbar mit dem vor 100 Jahren, als die Gastronomen zu den Honoratioren gehörten. Die Personalfuktuation ist groß, die Verdienstmöglichkeiten und die Arbeitszeiten sind nicht attraktiv. In Deutschland fehlt eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität wie z. B. in Österreich. Dort geben im Übrigen die Privathaushalte anteilig etwa doppelt so viel ihres Monatsbudgets in Wirtshäusern aus (ca. 6,5%) als in Deutschland (ca. 3%).

Die **Nachfrageseite** zeigte ebenfalls große Veränderungen, teils angebotsinduziert, teils durch ein anderes Verbraucherverhalten. Auf der einen Seite legen die Gäste mehr Wert auf gesundes Essen und kleinere Portionen für „jedermann“, auf regionale Produkte und vegetarische Alternativen zu Schweinshaxn und Leberkäse.

Abbildung 1:  
Gastronomie in  
Deutschland –  
Umsatz real –  
1994 bis 2012,  
Indexwerte  
2005 = 100

(Quelle: Statistisches Bundesamt,  
Umsatzstatistik  
Gastgewerbe)



Auf der anderen Seite sind viele jüngere Menschen, Berufstätige usw. verstärkt an Fast Food und kleinen Imbissecken interessiert. Und während früher die Dorfwirtschaft ein Ort der Kommunikation, Unterhaltung und Geselligkeit war, stehen heute Smartphone, Facebook und Computerspiele im Mittelpunkt der Freizeitaktivitäten.

Wirtshäuser, Kneipen, Gasthäuser und Gasthöfe werden auch in Zukunft ein wichtiger Bestandteil der bayerischen Lebensart und Kultur sein. Von der Volksmusik mit Zither und Harfe bis zum Bayern-Rock, vom Damenstammtisch bis zum Tatort-Quiz. Die Wirtinnen und Wirte müssen kreativ sein, was die gastronomischen und kulturellen Angebote angeht. Sie sollten – genauso wie das Personal – ihre Persönlichkeit mit viel Aufmerksamkeit dem Wohlbefinden der Gäste widmen und auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis achten.

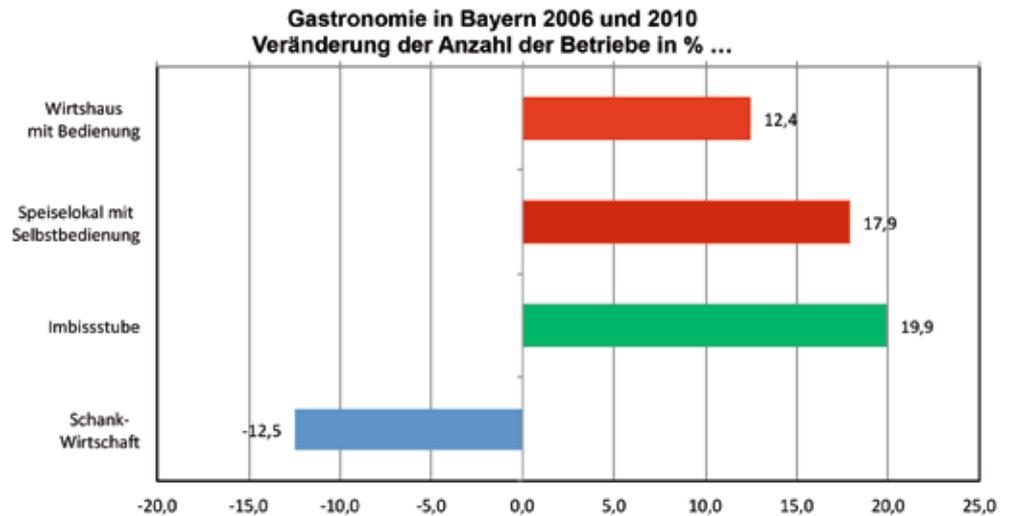


Abbildung 2: Gastronomie in Bayern – Anzahl Betriebe 2006 und 2010 – Veränderung in %  
(Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Unternehmensregister)

Dann wird das „Wirtshaussterben“ eingedämmt werden und einer „neuen“ Wirtshauskultur Platz machen: Wirtshausbesuche im Spannungsbogen zwischen gepflegter Tradition und moderner Erlebniswelt.

Wirtshausbesuche im Spannungsbogen zwischen gepflegter Tradition und moderner Erlebniswelt.

Anzeige

**Marriott**

*where I belong.*

Wo die Führungskräfte von morgen durch Mentoren auf ihrem Karriereweg begleitet werden.

**FIND YOUR WORLD**<sup>SM</sup>  
marriott.com/careers

# Wie alles begann

Theo Eberhard

In grauer Vorzeit, als die ersten Menschen, oder die, die einmal zu Menschen werden wollten, etwas ungemütlich in ihren Höhlen im ostafrikanischen Grabenbruch saßen, war die Welt noch in Ordnung. Oder besser gesagt, es gab noch keine Welt. Es gab nur die kleine Sippe und das, was es in der Umgebung zu Essen gab. Und den Säbelzahn tiger, der damals in der Nahrungskette vermutlich über den angehenden Menschen stand. Diese Welt war begrenzt durch den Horizont, hinter dem alles endete, es gab kein Draußen und kein Drinnen, kein Oben und kein Unten, keinen Anderen. Es gab keine Geschichte, keine Philosophie, keine Erdkunde, kein Recht und keine Religion. Es gab keine Kunst, keine Malerei, vermutlich keine Musik, außer dem Zwitschern der Vögel und dem Gesang der Sirenen. Es gab keine Medizin und keine Kochkunst, keine Technik und keinen Krieg – vielleicht Streit, Mord und Totschlag in der eigenen Sippe, um das schönste Mädchen und das beste Stück Fleisch der erlegten Antilope, aber keinen Krieg.

Doch irgendwann wurde es den Menschen zu eng in ihrer kleinen Savanne im Grabenbruch, vielleicht gab es auch zu viele Säbelzahnkatzen, Dürren und Hungersnöte und Lucy erfand den aufrechten Gang und machte sich auf den Weg nach Äthiopien.

## Vor über 3 Millionen Jahren begannen die Menschen zu reisen.

Erst mit dem Reisen begann die Welt zur Welt zu werden und der Mensch zum Menschen. Auf ihrem Marsch zum Horizont wurden Lucy und ihre Reisegefährten gewahr, dass es dahinter eine neue Welt gab, eine andere Savanne, neue Flüsse und Berge. Und neue Horizonte. Es gab plötzlich ein Drinnen und Draußen, Heimat und Fremde, es gab die Anderen! Die waren zwar ähnlich aber doch anders. Das sind keine richtigen Hominiden, wird sich Lucy gedacht haben, und wie die sich benehmen, verstehen kann man sie auch nicht.

Lucy blieb eine Weile bei den Fremden und sie lernte Erstaunliches. Die neuen Nachbarn aßen am liebsten Fleisch, das nach einem Buschbrand schon fast verkohlt war. Sie konnten auch schon mit Steinen nach der Säbelzahnkatze werfen und diese machte einen großen Bogen um die komischen neuen Verwandten. Lucy wusste, dass ihre Sippe von der göttlichen Schlange über die Himmelsleiter in ihre Savanne gebracht worden war und alle Schlangen waren bei ih-

und durch ihre Sitten unterschieden, sondern auch im Unsichtbaren, Numinosen. Es gab noch andere Götter!

Auf ihrem Weg nach Äthiopien machte sie noch allerlei Bekanntheit, gab ihre Verwunderung und ihr Wissen an die nächsten Generationen weiter und die Wunderbare, wie sie auch auf amharisch genannt wird, verstarb im Wüstensand vor über 3 Millionen Jahren – bis sie schließlich im Jahr 1974 von jungen Forschern ausgegraben wurde und diese dann ihre Geschichte erzählen konnten.

Nun gab es die Welt, konkurrierende Weltanschauungen, Überzeugungen und Sitten. Es gab Grenzen und Horizonte, eigene und fremde Territorien, Hass, Missgunst und Neugier. Vor allem gab es unterschiedliche Ressourcen und der Austausch kam durch das Reisen zustande.

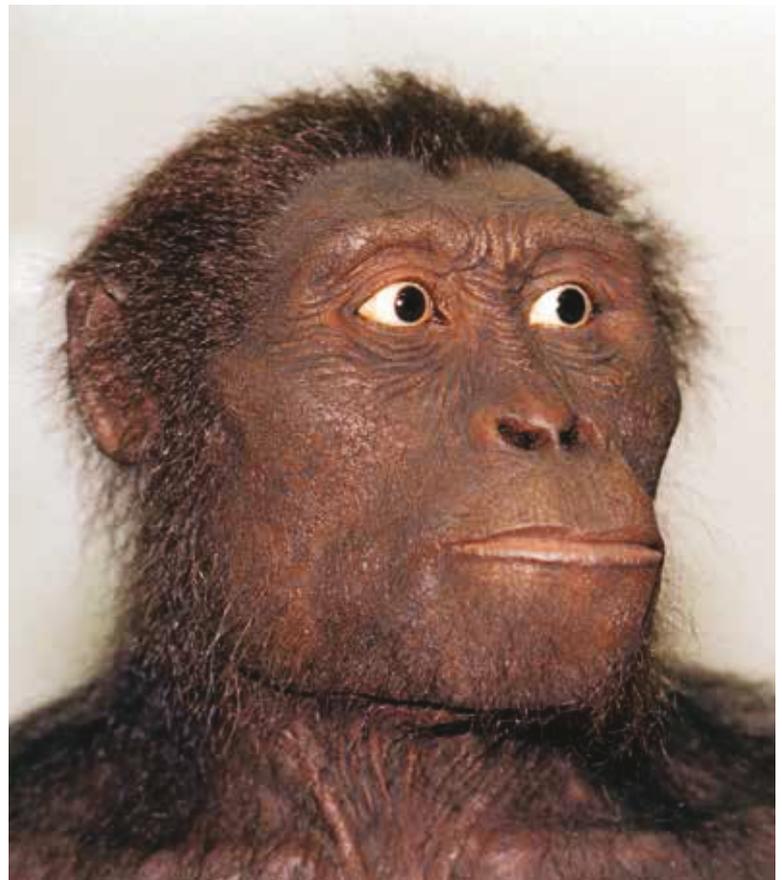
Drei Millionen Jahre später hatten die Nachfahren von Lucy die Welt schon ordentlich bevölkert. Sie reisten in alle Himmelsrichtungen, denn sie wussten nun, dass hinter dem Horizont noch ein Horizont lag, vielleicht neue Jagdgründe und fruchtbarer Boden.

**Kunst, Kultur und Technik wurden erst durch das Reisen zum universalen Wert für die Menschheit.**

nen heilig. Die Steine werfenden Nachbarn wollten davon nichts wissen und sahen den Affen als ihren Urahn an, den sie zuhause, falls sie ihn erlegen konnten, mit großem Genuss verzehrt hatten. Was sollte sie nun glauben? Lucy lernte, dass sich diese Anderen nicht nur durch ihr Handeln

Lucy blickt Richtung Italien, vor 3,2 Millionen Jahren

(c) dpa – Bildarchiv / Wissenschaftliche Rekonstruktionen: W.Schnaubelt/N. Kieser (Wildlife Art) für Hessisches Landesmuseum Darmstadt



English version of this article available for iOS and Android.

Die **Neandertaler** reisten von ihrem Hauptsiedlungsgebiet in Spanien bis weit hinter das Kaspische Meer (oder umgekehrt – woher kamen sie überhaupt?), hatten aber nicht mit anderen Reisenden gerechnet. Der **Homo sapiens** kam auf seinen Reisen in das gleiche Siedlungsgebiet wie der Neandertaler und es kam zu einer lange währenden Kohabitation. Das war auch die Zeit eines religiösen, kulturellen und technischen Aufbruchs. Die Menschen begannen ihre Verstorbenen zu begraben, entwickelten lange Lanzen zur Großwildjagd und schafften Erstaunliches in der Kunst: aus den Knochen des Gänsegeiers wurde Flöten hergestellt, aus den Stoßzähnen des Mammuts Tierfiguren und Abbildungen des Menschen (Venus von Hohlenfels) und in den Höhlen entstanden fantastische Wand- und Deckenzeichnungen (Höhle von Lascaux, Altamira). Nur durch das Reisen der Menschen wurde Kunst, Kultur und Technik zum universalen Wert für die Menschheit, vielfach kopiert, weiterentwickelt und an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst. Nur durch Reisen lernte man andere Kulturtechniken kennen und erfuhr von den Fundstätten begehrter Rohstoffe, Feuerstein für Waffen und Werkzeuge oder Bernstein für Schmuck und religiöse Rituale. Reisen ist die Quelle des Fortschritts.

„Umfangreiche Reiseberichte weckten das Interesse am Nahen und Fernen Osten und beflügelten die Phantasien ganzer Generationen.“

Vor 30.000 Jahren traten die Neandertaler offenbar ihre letzte Reise an, ins Nirgendwo, und machten dem Homo Sapiens Platz. Dieser erwies sich als Weltmeister des Reisens und er gab keine Ruhe bis nicht der letzte Winkel der Welt entdeckt und besiedelt wurde.

Die ersten Reisen führten die Menschen über die Landmassen der Kontinente hinweg. Doch es geschah auch Erstaunliches, sogar die Osterinsel (vermutlich vor über 500 Jahren)

wurde von Polynesiern aus besiedelt. Warum macht sich der Mensch auf so eine Reise? Selbst wenn es technisch möglich war, wie hatten diese Menschen von so einem Reiseziel erfahren, was machte sie so sicher, dass es hinter dem Horizont eine Insel geben musste? Und wie schafften sie es, nicht daran vorbei zu segeln? Lag die Insel doch über 4000 km von ihrer Heimat entfernt.

Doch Reisende kann man, so scheint es, nicht aufhalten.

Ob sich **Odysseus** – etwa 1200 v. Chr. – freiwillig auf diese gefährliche Reise begeben hat oder als tapferer Krieger nach dem Kampf um Troja mangels Ortskenntnis durch die Welt irrte, wir wissen es nicht. Vielleicht war es auch nur eine virtuelle Tour, die sich Homer als „sesshafter Reisender“ (*P. Bayard: Wie man über Orte spricht, an denen man nicht gewesen ist*) ausgedacht hat, er lernte auch die Schattenseiten langer Reisen kennen. Er hat viele Städte gesehen und viele Sitten kennengelernt. Aber auch das ist das Los der Reisenden, wenn er zurückkommt kennt er die Welt, die er verlassen hat, nicht mehr: Fremde bevölkern sein Haus und Nebenbuhler sind hinter seiner Gattin her. Für seine neue Erfahrung gibt der Reisende auch immer etwas auf, er entgrenzt sich seiner Heimat. Das ist der Preis, den der Reisende zahlen muss. Seine Welt, die er verlassen hat, wird in ihm eingefroren, er verzichtet auf die Teilhabe der Entwicklung daheim. Der Reisende wird zum Fremden, überall, in der Fremde und daheim.

Die **Wikinger**, ein Volk, das wohl immer auf Reisen war und schon Island und Grönland entdeckte und besiedelte, machte sich um das Jahr 1000 wieder auf den Weg, angeführt von Leif Eriksson, dem Sohn von Erik dem Roten. Vermutlich weil es in Grönland an wichtigen Ressourcen fehlte, insbesondere an Holz. Oder das Land gab nicht genug für alle her und sie suchten neue Siedlungsgebiete. Auf ihrer Reise nach Westen erreichten sie die Küste von Neufundland, das sagenhafte **Vinland**. Dieses Land bot alles, was die Wikinger in Grönland vermissten. Warum sie es dennoch wieder aufgaben, so vermutet Jared Diamond, lag wohl an der

Übermacht der Indianer, denen die neuen Siedler nicht Willkommen waren. Das sollte sich ändern, als die späteren Reisenden im Gefolge von Kolumbus ihre überlegenen Feuerwaffen im Gepäck hatten.

Um 1200 machte sich ein **Venezianer** auf die große Reise. Ob Marco Polo auch zu den „sesshaften Reisenden“ gehörte, wie Bayard behauptet, wissen wir nicht, vielleicht hat er sich ja 20 Jahre in ein Kloster zurückgezogen und seiner Phantasie freien Lauf gelassen. (**Karl May** gehörte ja auch zu den „sesshaften Reisenden“.) Wie dem auch sei, die umfangreichen Berichte weckten das Interesse am Nahen und Fernen Osten, beflügelte die Fantasien ganzer Generationen und die Kaufleute träumten von sagenhaften Gewinnen – viele machten sich auf den Weg, neue Handelsrouten wurden erschlossen, ein reger Warenaustausch begann und so manche technische Errungenschaft fand den Weg in den Westen: Schießpulver und Kompass.

Es gibt viele Berichte von Reisenden, die sich auf den Weg nach China machten, aber nur wenige über Chinesen, die von ihrer Heimat aus die Welt erkundeten. Als sich das Reich der Mitte wieder einmal entschloss, aus seiner Isolation herauszutreten, befahl der Kaiser um das Jahr 1400 dem Eunuchen und Admiral **Zheng He**, eine riesige Flotte zu bauen. Es war wohl eine der größten Armadas, die die Welt je gesehen hatte. Seine Flotte zählte bis zu 300 Schiffe und fast 30.000 Mann Besatzung. Manche der Schiffe sollen bis zu 100 m lang gewesen sein und waren bereits mit moderner Schottentechnik ausgestattet. Dagegen war die **Santa Maria** von Kolumbus mit 27 m eher eine Nusschale. Zwischen 1405 und 1433 beherrschte diese chinesische Flotte die Weltmeere. Ob sie auch Amerika erreichte, darüber wird spekuliert, in Afrika ging sie mit Sicherheit an Land und der Admiral brachte dem Kaiser eine Giraffe mit. Ein neuer Kaiser in China hatte aber kein Interesse mehr an dem Rest der Welt und begab sich erneut in Isolation. Die Flotte, so sagt man, wurde verbrannt. China hat sich seiner eigenen Wehrhaftigkeit beraubt, was es sicher-

lich bereute. Den machtpolitischen Platz nahmen nun die neuen Reisenden auf den Weltmeeren ein: Portugiesen und Engländer, die dem Reich der Mitte bald zusetzen sollten. Handelsstützpunkte (Hongkong, Macau) und Opiumkriege zerstörten die Souveränität des stolzen Landes.

Vermutlich hatte **Christoph Kolumbus** keine Ahnung von dem Wagemut des Leif Erikson als er 1492 zu seiner berühmten Reise aufbrach. Doch der Genueser hatte sich in den Kopf gesetzt, Indien auf dem Seeweg zu erreichen, das würde die Ausbeutung dieses Landes erheblich vereinfachen und verbilligen. Wenn auch andere schon vor ihm nach Amerika reisten, die „Entdeckung“ Kolumbus' war der Startschuss der Konquista, da war das Schicksal des Kontinents besiegelt, zumindest für die Ureinwohner. „Elfmal“, schreibt Bloch, „ist die Küste vor Kolumbus entdeckt worden, ... doch weil das alles Zufall war, hielt sich davon nichts.“ Das ist es, was einen Reisenden ausmacht, er hat ein Ziel. Sicherlich, das erklärte Ziel von Kolumbus war die Entdeckung des Seeweges nach Indien, was enorme Reichtümer versprach. Doch er war auch getrieben von der Suche nach dem irdischen Paradies, dem Garten Eden. Und tatsächlich, er hat es gefunden. Auf seiner dritten Reise, die ihn in das Delta des Orinoko führte, schrieb er in sein Tagebuch: das ist der Eingang zum irdischen Paradies. Vielleicht ist es genau das, was im tiefsten ihres Herzens alle Reisenden verbindet: die Sehnsucht nach einer anderen, besseren Welt.

In Europa brach das Reisefieber aus. Im November 1497 umsegelte der Portugiese **Vasco da Gama** das Kap der Guten Hoffnung auf der Suche nach dem südlichen Seeweg nach Indien. Im Gegensatz zu Kolumbus erreichte er auch Indien und von da an waren die Portugiesen ein ernst zu nehmender Konkurrent auf dem Weltmarkt. Sicherlich, die meisten dieser Expeditionen waren der Gier nach Macht und Reichtum geschuldet. Doch man hatte mit der Zeit auch das Bewusstsein entwickelt, dass die Welt aus vielen weißen Flecken besteht. Neugier und Wissensdurst entwickelte sich in Europa und die Menschen machten sich auf den Weg.

Die spektakulären Reisen, die Entdeckungen und Eroberungen im Rest der Welt meist durch wagemutige Europäer, immer neue Berichte (wahre und erfundene) über exotische Begegnungen mit Mensch, Natur und Tieren machten die Menschen neugierig. Die Renaissance hat Lust auf Bildung und Wissen gefördert. Während es im 17. Jahrhundert noch den Adligen vorbehalten war, ihre Sprösslinge auf Bildungsreise zu schicken, öffnete sich diese Möglichkeit im 18. Jahrhundert auch für die besse-

Ötzi auf dem Weg nach Italien, dabei ermordet, vor ca. 5000 Jahren.

picture alliance/APA/picturedesk.com



ren bürgerlichen Schichten. Bildung durch Reisen. Die „**Grand Tour**“, bevorzugt nach Italien, musste jeder unternehmen, der etwas auf sich hielt. Das war wohl auch die Geburtsstunde der Reiseführer, wie wir sie heute noch kennen, eine Sammlung von Sehenswürdigkeiten, die man besuchen muss, Übernachtungsmöglichkeiten und die Warnung von Gefahren, die einem Reisenden zum Verhängnis werden können.

Eine der wohl berühmtesten Reisen in der Weltliteratur ist **Johann Wolfgang von Goethes „Italienische Reise“**. Der Dichterstern begab sich auf die Spuren der Antike, die seinem Empfinden der Ästhetik wohl stark entsprach. Land und Leuten galt sein Interesse weniger; vor allem von den Bewohnern schien er nicht viel zu halten. Genervt war er von den Leuten von Torbole am Gardasee, die ihr deutliches Unverständnis ausdrückten, als er sich Skizzen von einer Ruine machen wollte.

Die Reiselust des **Alexander von Humboldt** sollte wie keine andere dieser Zeit den wissenschaftlichen Fortschritt beflügeln. 1799 schiffte er sich auf der Pizarro in La Coruña für eine vierjährige Reise ein. Neben dem Werk „**Reise in die Äquinoktial-Gegenden des Neuen Kontinents**“, das eher wie ein Tagebuch verfasst ist, publizierte er zahlreiche wissenschaftliche Werke, die sich mit Lateinamerika und ganz besonders mit der Natur befassten. Universalgelehrter wurde von Humboldt genannt, denn es ist auch ihm zu verdanken, dass die Wissenschaft universale Bedeutung

„Nur die Kenntnis anderer Kulturen lässt den eigenen Wert (oder das Unvermögen) erkennen.“

bekam. Sein Forschungsgebiet war die Welt, ja das ganze Universum („*Kosmos*“) und ohne seine Reisen hätte er wohl kaum in die Geheimnisse und Zusammenhänge der Natur eindringen können.

1831 machte sich ein junger Mann auf die Reise, die fast 5 Jahre dauern

sollte und ihn auf der „HMS Beagle“ einmal um die Welt führte. Der Mann war ein akribischer Wissenschaftler und sammelte überall Tier- und Pflanzenproben. Besonders fasziniert war er von einer Inselgruppe, den Galapagos und den Finken, die überall auf den Inseln zu finden waren. Seine Beobachtungen ließen die Vorstellung reifen, dass sich die Arten, je nach Umgebung, unterschiedlich

Reisen ist der Urtrieb des Menschen mit dem alles begann.

entwickelten. Erst 1859 entschloss sich der inzwischen schon gereifte Wissenschaftler die für seine Zeit ungeheuerliche Revolution in der Wissenschaft zu veröffentlichen: „Die Entstehung der Arten“, die Geburtsstunde der Evolutionstheorie. Ohne zu Reisen hätte **Charles Darwin** diese Erkenntnis wohl nicht gewonnen.

Die Reisen, die Menschen unternommen haben, um ihre Neugier zu befriedigen, wissenschaftliche Erkenntnisse oder auch Macht und Reichtum zu erlangen, ließen sich noch unendlich erweitern: Paulus und die Jünger reisten, um die Welt zu bekehren, Alexander der Große, um die Welt zu erobern, Cortez und Pizarro, um Gold zu finden, Heinrich der IV. ging nach Canossa, um den Investiturstreit zu lösen und Neil Armstrong flog zum Mond, um den ersten Schritt der Menschheit in das Universum zu machen.

Doch neben all den realen Reisen hat der Mensch die Fähigkeit entwickelt, unbewegt im Geiste zu reisen. Reisen in fantastische Welten ohne Grenzen. **Karl May** war nie im wilden Kurdistan, geschweige denn in den Jagdgründen der Apachen. **Schneewittchen** war nie bei **Frau Holle** und niemand hat je **Captain Nemo** getroffen. **Captain Ahab** hat nie Moby Dick erlegt. Diese Reisen beschreiben zwar keine realen Orte aber, für die jeweilige Zeit, reale Befindlichkeiten. Reiseziele sind immer Sehnsuchtsorte, Fluchtpunkte zu einer besseren Welt.

Reisen ist aber auch die Befreiung von Menschen aus Zwängen und dem Alltag. Sie machen frei, auch wenn die Reise nur in die eigene Seele führt – wie die Reisen der Schamanen zum Mond oder zur Mittelmeer.

**Gullivers Reisen** von Jonathan Swift ist eine Reise in die Fantasie, der sich die Menschen schon immer hingeeben haben. Es sind Reisen zu den Riesen und zu den Zwergen, von fremden Sitten und anderen Werten. Doch all solche Fantasien dienen oft nur dem Zweck, der eigenen Gesellschaft den Spiegel vorzuhalten. Nur die Kenntnis anderer Kulturen lässt den eigenen Wert (oder das Unvermögen) erkennen.

Sehnsuchtsorte sind auch das Unreichbare, das Undenkbare (zumindest in der jeweiligen Epoche). **Jules Verne** saß sicher nicht in der kleinen, gut gepolsterten Kapsel, die ihn zum Mond fliegen sollte und er stieß auch nicht zum Mittelpunkt der Erde vor. Es sind die Phantasien der Menschheit, die schon immer davon träumte, alles erreichen zu können, egal wie

weit das Ziel auch sein mochte. Zum Mittelpunkt der Erde sind wir noch nicht ganz vorgedrungen, auf dem Mond waren wir schon, und die Reise zum Mars ist keine Utopie mehr – die nächste Generation wird Zeuge dieser neuen Reise sein.

Vielleicht erleben wir ja eines Tages auf der **Enterprise** durch die Weiten des Alls oder **per Anhalter durch die Galaxis**, wenn die Erde unbewohnbar geworden ist.

Fantastische Reisen können den Blick auf das Wesentliche fokussieren, zwischen Gut und Böse unterscheiden, auch ein Mahnmal für (die jeweils geltenden) moralischen Werte sein, so wie die Reise des kleinen Nils Holgersson mit den Wildgänsen. Am Ende wird er wieder in die menschliche Gemeinschaft aufgenommen.

Oft befriedigen fantastische Reisen wie die des kleinen Schneiders (7 auf einen Streich) auch die Allmachtfantasien der Menschen, die sie in ihren Träumen leben können.

Doch auch das reale Reisen ist immer nach Innen und Außen gerich-



**DIE NR. 1 IN DER RHÖN**

**JETZT BEWERBEN!**

Hotel, Aktiv Resort, Tagungs- und Eventlocation für bis zu 1.000 Gäste – mitten in Deutschland.

Der ideale Ort für Ihren Berufseinstieg!

[www.rhoen-park-hotel.de](http://www.rhoen-park-hotel.de)

**Rhön Park Hotel**  
AKTIV RESORT



Goethe in Italien, unversehrt heimgekehrt, vor ca. 200 Jahren.

© iStock/ThomasFluegge

tet. Das Ziel des Pilgers ist immer ein realer Ort (**Santiago de Compostela**), aber es ist auch der Weg in die eigene Seele. Sicherlich will der Bergsteiger den Gipfel des Berges erreichen, vor allem will er aber diesen Moment des Glücks erleben, die Freude seiner Seele, den Weg geschafft zu haben.

Reisen ist der Urtrieb im Menschen mit dem alles begann. Ob es nun Neugier ist, Sehnsucht nach Macht oder Ruhm, Kontemplation, das Eintauchen in die Tiefen der Seele oder das Erhöhen in göttliche Sphären, ohne Reisen ist alles Nichts. Ob ich mir als sesshafter Reisender (heute meist vor dem Fernseher) die Welt nach Hause hole, oder als mobiler Reisender (heute meist als Pauschaltourist) dafür mein Zuhause verlasse – meist ist es eine Kombination aus beidem. Wir pflegen heute Freundschaften virtuell und dann treffen wir uns mit diesen Freunden in der Kneipe um die Ecke.

Die neolithische Revolution, als die Menschheit vom Jäger und Sammler zum Ackerbauern und Viehzüchter wurde, nicht mehr der Wanderung der Tiere (Beute) folgte und das Wachsen der Feldfrüchte nicht mehr dem Zufall überließ, sondern

„Reisen ist die Mutter allen Fortschritts. Alle Wissenschaften sind ohne das Reisen kaum denkbar.“

Saatgut züchtete und säte und Tiere domestizierte, sagt man, sei der größte Schritt im zivilisatorischen Prozess der Menschheit gewesen. Fortschritt ohne Bewegung, Stillstand als Motor der Entwicklung? Kulturtechniken haben sich immer in Phasen der Sesshaftigkeit und Abgeschiedenheit entwickelt – als Anpassungsprozess ge-

bener Lebensumstände, Reaktion auf sich verändernde Umweltbedingungen. Vielleicht war es zu mühsam, andere nomadierende Gruppen zu verdrängen und es erschien nachhaltiger, das vorhandene Territorium zu kultivieren und Tiere zu züchten. Wie viele andere Kulturtechniken geschah die erste Domestizierung von Tieren und Pflanzen nicht in einer einzigen Region (fruchtbarer Halbmond) sondern entwickelte sich an unterschiedlichen Orten parallel. Doch die Verbreitung dieser revolutionären Technik wurde nur durch die Reisenden ermöglicht, sie trugen die Kunde des neuen Wissens über die Grenzen einer Sippe oder eines Volkes hinaus durch die Welt. Verbunden mit regem Handel: Saatgut und Zuchttiere wurden gehandelt, zumeist gegen Produkte getauscht, über die man selbst nicht verfügte. Der kollektive Fortschritt der Menschheit war nur durch Kommunikation, eben durch das Reisen einzelner Individuen oder ganzer Völker möglich geworden. Die Entstehung von Wissen entwickelt sich meist lokal, geschuldet den Bedürfnissen und Gegebenheiten vor Ort. Die Kelten in Hallstatt (so nimmt man an) brachten es zu bemerkenswertem Wohlstand durch die Ausbeutung von Salzminen, ein weit begehrtes Produkt, und es wurde eingetauscht gegen Elfenbein und Bernstein, gegen alles, was es in Hallstatt nicht gab.

Reisen ist die Mutter allen Fortschritts. Alle Wissenschaften sind ohne Reisen kaum denkbar, wie auch die Technologie, Kunst, das Völkerrecht, die Anthropologie oder die Religion. Nur durch Reisen verbreiten sich Gedanken, Ideen, Ideologien und die Erkenntnis über sich und die Kenntnis von anderen. Reisen ist kulturelle Inspiration, bringt technische Innovationen, beflügelt die Seele und bringt uns in immer neue Welten.

Und bei der Größe des Universums ist kein Ende in Sicht. ■



## ONE CAREER STARTEN SIE MIT MOTEL ONE DURCH!

Als aufstrebendes, international expandierendes Unternehmen mit derzeit 48 Hotels bieten wir Ihnen interessante Karriere-möglichkeiten. Sie suchen einen Studentenjob, ein Praktikum oder eine Einstiegsposition? Bei Motel One haben Sie die Chance sich beruflich und individuell weiterzuentwickeln. **Denn wir setzen auf Persönlichkeit!**

IHRE ANSPRECHPARTNERIN:  
**Kerstin Winkelmann, Human Resources Manager**  
[onecareer@motel-one.com](mailto:onecareer@motel-one.com)

[www.motel-one.com](http://www.motel-one.com)

## 5 GRÜNDE FÜR MOTEL ONE!

Unsere Mitarbeiter sind der Mittelpunkt unseres Unternehmens. Sie sind der wichtigste Baustein für den Erfolg unserer Hotels. **1**

**2** Wir planen innerhalb der nächsten Jahre unser Hotelportfolio auch international zu erweitern – werden Sie ein Teil dieser Expansion und nutzen Sie die vielfältigen Karrieremöglichkeiten.

Bei uns finden Sie ein Arbeitsumfeld voller Chancen und spannender Herausforderungen in einem trendigen Hotelprodukt. **3**

Wir geben Ihnen die Möglichkeit Ihre Ideen einzubringen und Ihr Potential zu entfalten. Entwickeln Sie sich in unseren individuell konzipierten Trainingsprogrammen weiter und zeigen Sie uns, was in Ihnen steckt. **4**

**5** Wir sorgen dafür, dass Sie in Ihrem Team Spaß an Ihren Aufgaben haben. Lassen Sie uns gemeinsam mit Begeisterung und Tatkraft etwas bewegen.

# Die Welt des Tourismus zum Basteln und Aufblasen

## So einfach geht's...

Fertig – Die Welt des Tourismus in Händen!



Fliegerdreieck falten...

2

Dreiecke in die Taschen stecken



8



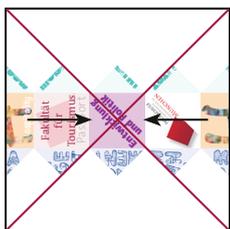
12



Jetzt kräftig pusten!

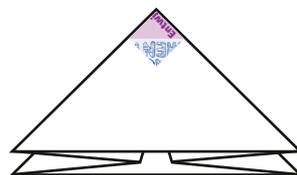
## So basteln Sie sich Ihren Tourismus-Würfel:

Zuerst schneiden Sie den Würfel auf der rechten Seite an der gestrichelten Linie aus. Bitte darauf achten, dass keine Reste der gestrichelten Linie verbleiben.



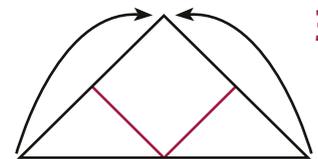
1

Falten und entfalten Sie das ausgeschnittene Quadrat an beiden Diagonalen. Schieben Sie das Quadrat so zusammen, dass die beiden Pfeile übereinanderliegen. Legen Sie die Dreiecke oben und unten aufeinander.



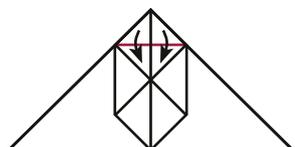
2

Jetzt entsteht das sog. 'Fliegerdreieck', das vom Basteln der 'Schwalbe' bekannt ist.



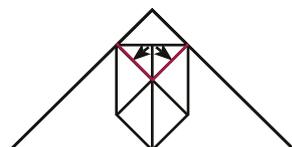
3

Falten Sie die Ecken unten rechts und links zu der Ecke oben Mitte hin. Die rote Linie ist die Faltlinie.



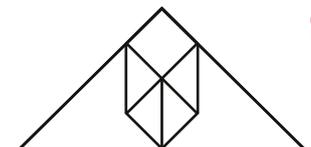
7

Klappen Sie die beiden kleinen Dreiecke an der roten Linie nach unten.



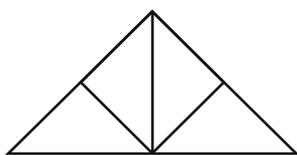
8

Stecken Sie die zuletzt erzeugten Dreiecke in die beiden Taschen rechts und links (rote Linien). Etwas knifflig :-)



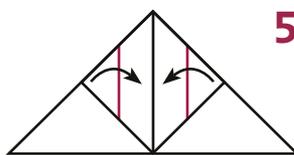
9

Jetzt sieht das Ganze so aus.



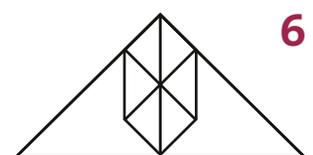
4

Jetzt sollte es so aussehen.



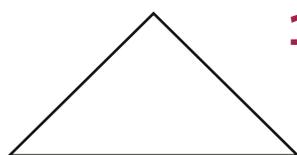
5

Falten Sie die kleinen Dreiecke zur Mitte.



6

Jetzt sieht es so aus.



10

Drehen Sie das Ganze um und führen Sie die Schritte 3 bis 9 noch einmal durch.



11

Dann sieht es so aus.



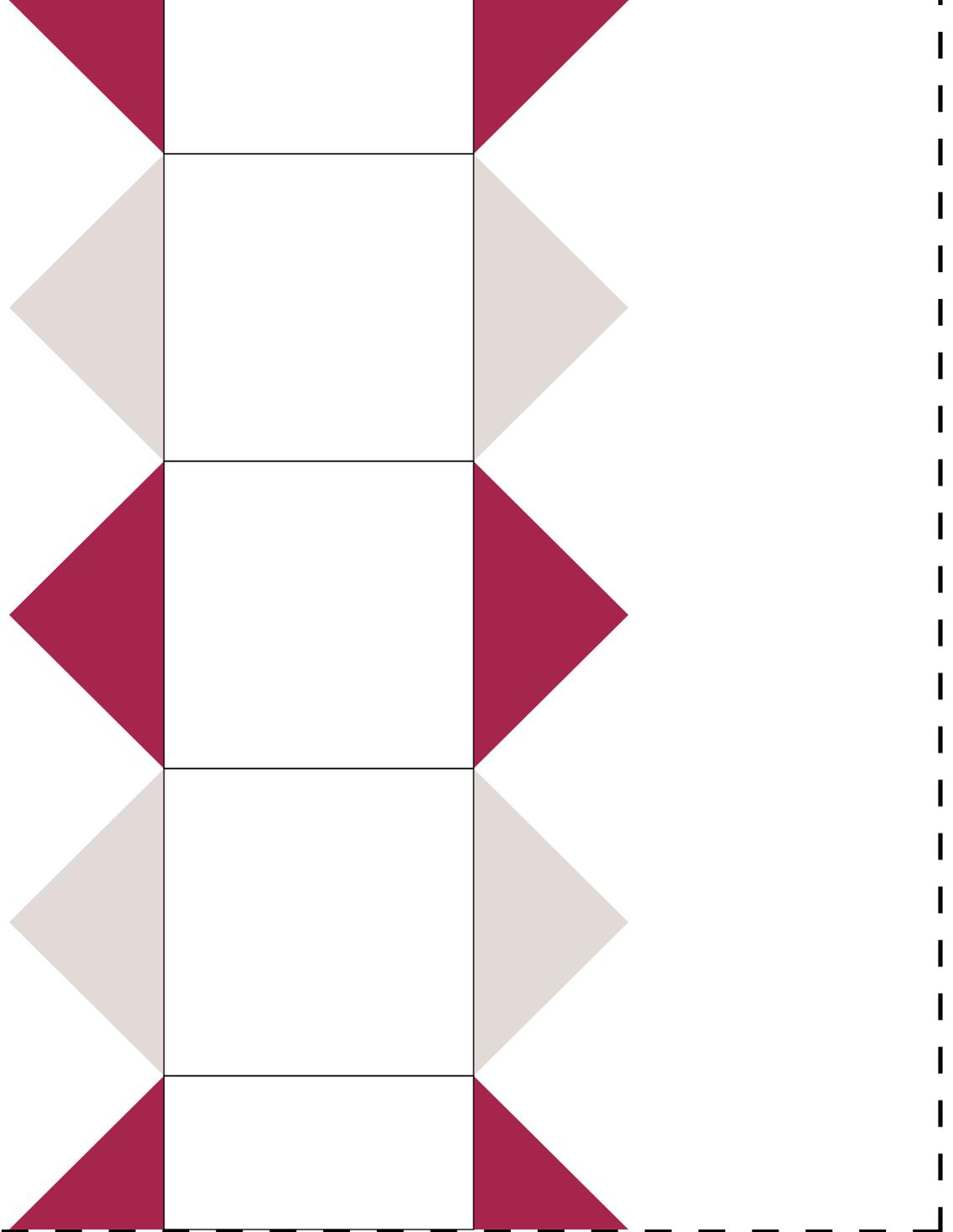
12

Bitte an den roten Linien falten und die Faltungen wieder rückgängig machen.



13

Führen Sie den noch zusammengefalteten Würfel zum Mund, pusten Sie kräftig in das Loch an der Spitze und entfalten Sie so den Würfel.



## Basteln Sie sich IHRE Welt des Tourismus!



Das System Tourismus bzw. die Welt des Tourismus ist das übergeordnete Thema dieser PASSPORT-Ausgabe. Wir laden Sie daher ein, die Rückseite dieses Würfels nach Ihren Wünschen und Vorstellungen für „Ihre Welt des Tourismus“ zu gestalten und unter Angabe Ihrer Adressdaten bis 29.8.2014 an die Fakultätsadresse (Hochschule München, Fakultät für Tourismus, Kennwort: Würfel, Frau Kerstin Mesch, Schachenmeierstr. 35, D-80636 München) zu senden. Alle eingesandten Würfel werden am Jahresende 2014 den Weihnachtsbaum der Fakultät zieren.

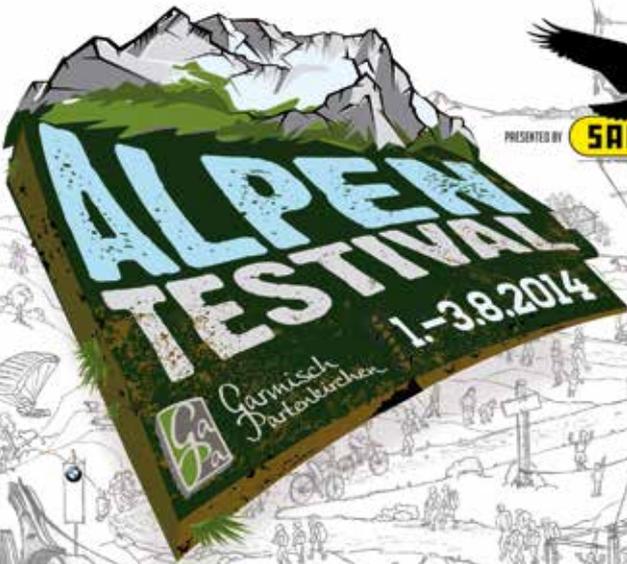
**Unter allen Einsendungen verlosen wir ein Wellness-Wochenende für 2 Personen in einem 4-Sterne-Hotel.**

Rechtsweg und Barablösung sind ausgeschlossen. Mitarbeiter der Hochschule sowie des betreuenden Verlages dürfen nicht teilnehmen. Die Einsender erklären sich mit der Veröffentlichung ihres Würfels und ihres Namens in den Medien der Fakultät für Tourismus einverstanden.

PRÄSENTIERT VON



PRESENTED BY **SALEWA**



**MATERIAL TESTEN. NATUR ERLEBEN. ZEIT GENIESSEN.**

# GARMISCH-PARTENKIRCHEN

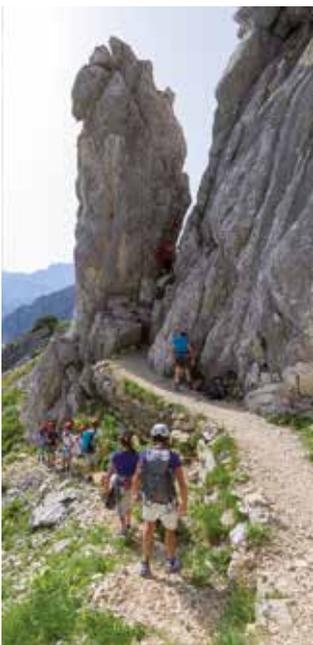
**1 ORT – 3 TAGE – UNZÄHLIGE MÖGLICHKEITEN.**

Beim 3. Alpentestival vom **01.-03. August 2014** kannst du Garmisch-Partenkirchen mit allen Sinnen entdecken! Bei der Veranstaltung für alle Wander-, Radl- und Kletterbegeisterten genießt du ein unvergessliches Wochenende mit einzigartigem Aktiv- und Rahmenprogramm im Olympia-Skistadion. Teste das neueste Outdoor-Equipment bei einer geführten Tour unter realen Bedingungen und erlebe diesen wunderbaren Ort mit seiner unverwechselbaren Naturkulisse, den Bergen, Seen und der typisch bayerischen Gemütlichkeit.



## DIE HIGHLIGHTS

- ÜBERNACHTEN IM SALEWA ZELTDORF
- KLETTERTURM
- SCHANZENFÜHRUNG
- FLYING-FOX VON DER SCHANZE
- SLACKLINE
- ZAHRLICHE OUTDOORMARKEN MIT TESTMATERIAL
- BOULDERN
- ABENDS LIVE MUSIK MIT LAGERFEUERATMOSPHÄRE
- BMW-ERLEBNISAUSFAHRTEN
- ABSEILEN VON DER SCHANZE
- FREIER EINTRITT INS SKISTADION FÜR JEDERMANN
- KAJAKWORKSHOP
- TIPI-DORF



INFOS & TICKETS UNTER **WWW.ALPENTESTIVAL.DE**



## Sind wir nicht alle ein bisschen satt? Zu satt?



Ulrich Pfaffenberger

### August 1973 in Österreich

„Griaß enk! Schön, dass ihr wieder da seid“, sagt die Mam, wischt sich die Hände an der Schürze ab und reicht sie dann jedem Ankömmling. „Alles gut gegangen unterwegs? Wie seid ihr gefahren? Achensee oder Zirl? Der Werner ist auch schon da. Ihr könnt’s gleich hinauf in eure Zimmer. Die Kinder haben die Nummer zwei, ihr seid in der drei. Mei, bist du groß geworden! Wenn’s noch Handtücher braucht’s, sagt halt Bescheid. Das Frühstück können wir ja später besprechen.“

### August 2013 in Österreich

„Am Montag“, sagte der Juniorchef des Viersternesuperiorwellnesshotels mit Gletscherblick und Loipenzugang, „am Montag erfreuen wir Sie mit unserem großen asiatisch-medi-

*Sollen wir jetzt die Schnapsverkostung anschließen oder doch lieber eine Runde Pilates durchziehen? Rudi, Schorsch und Theo waren sich nach dem 5-Sterne-Mittagsjauserl vom Euro-Americano-Asia-Buffer in ihrer 7-Sterne-Alpinabsteige noch etwas unschlüssig, wie sie den Nachmittag genießen wollten.*

📷 INTERFOTO/  
A. Koch

terranean Meeresfrüchtebuffet. Wenn Sie aber lieber etwas mit Fleisch hätten, bitten wir Sie, das Alpine Spiced Bisonsteak vorzubestellen. Wir lassen das dann frisch von unserer Ranch in Colorado für Sie einfliegen. Kann ich sonst noch etwas für Sie tun, Herr P.?” „Ich hätte gern ein Glas Wasser und ein Bauernbrot mit Butter.“ „Ähmm, da muss ich mal in der Küche nachfragen, ob ich da etwas arrangieren kann. Fürs Erste finden Sie auf jeden Fall mal schon ein paar Tiroler Tapas auf Ihrer Junior-Summit-Suite. Darf Maik Sie nach oben bringen?“

Mann, oh Mann, wie hat sich die Welt in den vergangenen 40 Jahren verändert. Nicht unbedingt zu ihrem Besseren. Wenigstens, wenn es um meinen Urlaub geht. Zuerst haben sie mir das „fl. Kalt- und Warmw.“ auf dem Zimmer genommen, dann das „Etagen-WC“. Was mir weniger fehlt als die Fenster mit der abblätternden wei-

ßen Farbe, hinaus in den Garten des Bauernhofs. Der Duft der Marillen, die sich an der Wand rankten, hat sich verflüchtigt, genauso wie die aufregenden Schilder „Lichtbildseite aufschlagen“ an einer nicht mehr existenten Grenze. Beim Kirchenwirt gibt es kein Appetitbrot mehr, dessen Preis von 25 Schilling gar nicht so einfach umzurechnen war. Jedenfalls nicht so leicht wie die 7 Schilling fürs Keli.

Dafür wartet nun eine ayurvedische Pflegeserie darauf, beim Gang unter die Rainforest-Dusche meine Haut und mein Haar zu beglücken. Yvonne bietet sich an, mir in der Beautyoase einen „Energy Push Alpine Style“ zu verpassen. Conny will mich zur romantischen Fackelwanderung durch die zauberhafte Schlucht begleiten. Und selbstverständlich besteht in den urigen Läden und Werkstätten des Dorfs eine tolle Möglichkeit zum Shoppen.

Das Angebot für den Reisenden des 21. Jahrhunderts, so er es sich nicht selbst zusammensucht, hat sich zu einer „Pizza mit allem“ entwickelt. Jede Überraschung unserer Geschmacksknospen ist bis ins Detail geplant, es darf nichts Unerwartetes mehr geschehen. „Kein Wunsch bleibt unerfüllt“, verspricht der Prospekt, offeriert uns „ein Zuhause fern von daheim“ und den „perfekten Genuss für Gaumen, Körper und Seele“. Die dürfen wir dann „baumeln lassen“, nachdem wir sie zur Henkersmahlzeit mit „exquisiten Köstlichkeiten aus unserer Haubenküche“ gemästet haben. Naturbelassen und von regionalen Erzeugern natürlich.

Natürlich. Was dem in jeder Hinsicht gesättigten Globetrotter noch verkauft werden kann, sind sich wandelnde Kulissen für ein millionenfach multipliziertes Päckchen an Stereotypen. Fein sortiert nach Segmenten, sprich: Schubladen, aus denen die

Kundenprofile gezogen und in die später die Digitalfotos einsortiert werden. Für die Kulturbeflissenen braucht es eben eine Ausstellung, von was auch immer. Für den Abenteuerlustigen irgendetwas zwischen Flying Fox und Kakerlakendusche. Für den Sportfreund einen Golfplatz oder ein Kajak. Für den Gourmet Kobe-Wurstsalat oder frittierte Ameisenräschen. Verglichen mit den Profis beim C.S.I. haben es Profiler für die Opfer der Tourismusindustrie unserer Zeit richtig einfach. Vermutlich gibt es deshalb auch keinen mehr, der ein Reisetagebuch schreibt.

Wenn wir uns jetzt noch der Frage widmen wollen, wer an dieser Orgie von touristischen Sättigungsbeilagen schuld ist, dann ist die Antwort „Kunde oder Anbieter oder beide zusammen“ zwar wohlfeil, führt aber ins Leere. In Wahrheit sind es die Teller-Volllader, die All-in-one-Duscher und die Megamultimeilensammler

dieser Welt, die in ihrem unstillbaren Hunger nach schrankenloser Auswahl zum Overload der Optionen geführt haben. Der von den Bettenauslastern, Platzkostenoptimierern und Ewignachprofilsuchenden nur allzu gern befüllt wurde. Keine Frage von Personen also, sondern von Charakteren.

Und nun? Abspecken, die Hände an der Schürze abwischen, mit den Gästen reden – und das mit dem Frühstück später besprechen. ■

Anzeige

# R

## RENAISSANCE<sup>®</sup>

### HOTELS



Lassen Sie Ihre Leidenschaft für das Entdecken zu einer Karriere werden.

Enthüllen Sie verborgene Schätze und helfen Sie unseren Gästen, selber zu Entdeckern zu werden.  
Erkunden, Enthüllen, Mitteilen, Inspirieren – so sind die Renaissance Hotels.

# Denkfabrik für Lebensqualität in den Alpen

## Das Alpenforschungsinstitut an der Fakultät für Tourismus

Thomas Bausch

Das Alpenforschungsinstitut (AFI) ist seit 1994, unter der Leitung unseres Fakultätsmitgliedes Prof. Dr. Thomas Bausch, im Bereich der nachhaltigen Tourismus- und Regionalentwicklung tätig. Wie aus dem Namen ersichtlich, liegt der Arbeitsschwerpunkt im Alpenraum. Nach über 17 Jahren Sitz in Garmisch-Partenkirchen ist das Institut nun seit 2012 in Seeshaupt ansässig. Zudem ist es seit Ende 2012 offizielles Kooperationsinstitut der Hochschule München und in den Räumlichkeiten der Fakultät angesiedelt.



Tourismus- und Destinationsentwicklung ist eines der Geschäftsfelder des AFI. Darüber hinaus begleitet das Institut, gemäß dem Leitsatz „Lebensqualität gestalten“, Projekte in den Fachbereichen nachhaltige Regionalentwicklung, Raumplanung und Verkehr, Berglandwirtschaft und Bergwald. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Management und der fachli-

chen Begleitung von internationalen Projekten insbesondere im Rahmen des EU-Alpenraumprogrammes. Die Bandbreite der Auftraggeber reicht von der Europäischen Kommission, Verwaltungsbehörden von EU-Programmen, Bundes- und Landesministerien über Fachbehörden oder Privatunternehmen bis zu Landkreisen und Gemeinden. Der räumliche Wirkungsbereich reicht von der internationalen über die nationale bis hin zur regionalen und lokalen Ebene. Das AFI hat sich dadurch ein breites Netzwerk an Experten aufgebaut und einen Namen als Kompetenzzentrum für die Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung, Forschung und den regionalen und lokalen Akteuren im Alpenraum gemacht.

Auch am Standort München ergeben sich stets spannende Projekte, teilweise über den Alpenraum hinaus. Folgende Projekte wurden im vergangenen Jahr abgeschlossen bzw. werden derzeit vom AFI bearbeitet:

### Naturpark Bayerisches Karwendel – Begleitung der Umsetzung eines potenziellen Naturparks

(Auftraggeber: Markt Mittenwald, Gemeinden Krün, Wallgau, Kochel a. See, Jachenau, Lenggries, Laufzeit: November 2009 – Juli 2013)

Auf der Suche nach einer Entwicklungsperspektive, die neben touristischen Aspekten auch die Themen Natur und Landschaft sowie eine tragfähige

wirtschaftliche Entwicklung generell berücksichtigt, erörtern die eben genannten sechs Gemeinden die Idee eines gemeinsam getragenen Naturparks als Instrument einer nachhaltigen Tourismus- und Regionalentwicklung. Das AFI begleitet die Entwicklung und Umsetzung eines Naturparkkonzeptes im Gebiet der sechs Gemeinden. In einer Potenzialuntersuchung hat das AFI zunächst die prinzipielle Machbarkeit, die Potenziale und Risiken eines Naturparks „Bayerisches Karwendel“ untersucht sowie potenzielle Themenschwerpunkte im Naturpark formuliert. Darauf aufbauend hat das AFI in Zusammenarbeit mit dem Büro Terrabiota Landschaftsarchitekten unter Einbindung verschiedener Interessengruppen aus der Region einen Entwurf eines Pflege- und Entwicklungsplans für einen möglichen Naturpark erarbeitet und diesen mit den zuständigen Naturschutzbehörden abgestimmt.

### Fachkongress „Nachhaltiger Tourismus – von den Erfahrungen der Alpen profitieren“

(Auftraggeber: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Mitfinanzierung durch Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Bayerisches Staatsministerium für



English version of this article available for iOS and Android.





**Umwelt und Gesundheit, Laufzeit: Februar 2013 – Juli 2013; Kooperationspartner: Deutscher Tourismusverband DTV)**

Der eintägige Fachkongress fand am 3. Juli 2013 in den Räumen der Hochschule München statt. Veranstalter waren die Hochschule München, Fakultät für Tourismus sowie der Deutsche Tourismusverband DTV, die durch das AFI organisatorisch und bei der Programmgestaltung begleitet wurden. Mit dem Kongress sollten Politik, Tourismusmanager, Tourismusunternehmer und NGOs in einen Dialog rund um das Thema Nachhaltigkeit im Tourismus gebracht werden. Das Aufzeigen von Chancen, die sich aus mehr Nachhaltigkeit im Tourismus ergeben, sowie die Auseinandersetzung mit entsprechenden Hemmnissen waren die Ziele des Fachkongresses. Präsentiert wurden dazu zentrale Ergebnisse und Handlungsoptionen des 4. Alpenzustandsberichtes „Nachhaltiger Tourismus im Alpenraum“. Neben Fachvorträgen wurden im Rahmen von Workshops

auch geeignete Umsetzungsbeispiele aus der Praxis vorgestellt und diskutiert.

#### **Machbarkeitsstudie für ein Bildungszentrum für Gesundheits- und Sozialberufe im Landkreis Garmisch-Partenkirchen**

**(Auftraggeber: Kreisentwicklungsgesellschaft Garmisch-Partenkirchen, Beirat Gesundheit und Soziales, Laufzeit: April 2013 – November 2013)**

Die Krankenhäuser, Pflege- und Betreuungseinrichtungen, Sozialstationen und Kindergärten des Landkreises Garmisch-Partenkirchen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ausreichend Fachkräfte mit adäquater Qualifikation für eine Tätigkeit im Landkreis zu gewinnen und dauerhaft zu halten. Ein Maßnahmenbündel, wie z.B. ein eigenes Bildungszentrum und Wohnmöglichkeiten, soll langfristig Abhilfe schaffen. Die vom AFI angefertigte Machbarkeitsstudie lenkt den Blick auf die relevanten sozialen, administrativen und finanziellen Aspekte und ist für

Fachleute aus der Tourismuswirtschaft, dem Natur- und Umweltschutz, der Politik, der Wissenschaft und den Medien trafen am 3. Juli 2013 an der Fakultät für Tourismus zusammen; Referent: Prof. Dr. Thomas Bausch

☒ Hochschule München

die Einrichtungen die Grundlage für ihre zukunftsweisenden Entscheidungen.

#### **Erstellung eines Gutachtens zu den regionalökonomischen Effekten des Tourismus in einem potenziellen Nationalpark „Hochwald-Idarwald“**

**(Auftraggeber: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Laufzeit: August 2013 – Februar 2014)**

Um für die ‚Nationale Biodiversitätsstrategie‘ einen Beitrag zu leisten, hat die Landesregierung des Bundeslandes Rheinland-Pfalz beschlossen, einen Nationalpark im Hunsrück auszuweisen. Dieser soll von Rheinland-Pfalz bis in das benachbarte Saarland reichen. Begleitend zur Umsetzung dieses Projektes erstellt das Alpenforschungsinstitut eine Studie für das Wirtschaftsministerium in Mainz. In dieser Studie sollen die Entwicklungspotenziale des Tourismus durch den geplanten Nationalpark abgeschätzt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Neben Herrn Prof. Bausch arbeiten als zusätzliche Experten Frau Prof. Dr. S. Munz und Herr Prof. Dr. V. Letzner von der Fakultät für Tourismus an der Studie mit.

#### **Erarbeitung von Optimierungspotenzialen in Bezug auf nachhaltige Entwicklung kleinstrukturierter Tourismusbetriebe**

**(Auftraggeber u.a.: Verein Alpine Gastgeber, EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein, Laufzeit: November 2013 – April 2014)**

Nachhaltigkeit ist einer der großen gesellschaftlichen Trends der Ge-



genwart. Echte, gelebte Nachhaltigkeit in touristischen Betrieben wird zunehmend entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und ist ein Schlüssel für zukünftige Erfolge am Markt. Im Rahmen von Workshops, Expertengesprächen und einer Onlineumfrage entwickelt das AFI für kleinstrukturierte touristische Betriebe entsprechende Maßnahmen. Diese sollen für die Betriebe im Rahmen ihrer Möglichkeiten umsetzbar sein und Nachhaltigkeit im Betriebsalltag verankern. Im Rahmen des Projektes arbeitet das AFI mit S. Wiedenmann, Lehrbeauftragte an der Fakultät für Tourismus, zusammen.

### **Machbarkeitsstudie zur Errichtung einer dauerhaften Drittmittelgrundlage für die Finanzierung der Aktivitäten des deutschen Gemeindeforschungsnetzwerks „Allianz in den Alpen“ mit besonderer Berücksichtigung einer Stiftungs-lösung**

(Auftraggeber: Gemeinde Übersee am Chiemsee, Laufzeit: November 2012 – Juni 2014)

In dem im Jahr 1997 u.a. vom AFI aufgebauten Gemeindeforschungsnetzwerk „Allianz in den Alpen“ haben sich über 300 Gemeinden aus den sieben Staaten des Alpenraums zusammengeschlossen. Ziel des Netzwerks ist die Umsetzung der Alpenkonvention sowie einer nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler Ebene. Im deutschen Alpenraum gibt es aktuell 53 Mitgliedsgemeinden. Um eine kontinuierliche Finanzierung von Aktivitäten des Netzwerkes zu ermöglichen, wird die Errichtung einer Stiftung als Trägerorganisation angestrebt.

Die Machbarkeitsstudie umfasst die Prüfung möglicher Stiftungskonzepte und deren Strukturen, die Identifizierung eines für das Gemeindeforschungsnetzwerk passenden Modells, die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes sowie die Kontaktaufnahme mit und Gewinnung von potenziellen Förderern. Ziel ist die Vorlage eines abgestimmten Konzeptes, das eine Gründung der Trägerorganisation unmittelbar nach Abschluss der Machbarkeitsprüfung erlaubt. Im Rahmen des Projektes arbeitet das AFI mit A.

Schmölzer, Lehrbeauftragte an der Fakultät für Tourismus, zusammen.

### **Marktanalyse: Urlaub auf dem Bauernhof in Bayern 2013**

(Auftraggeber: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Laufzeit: September 2013 – Oktober 2014)

„Urlaub auf dem Bauernhof“ stellt für Bayern als Urlaubsland ein wichtiges Angebotssegment dar, das sich in der Vergangenheit sehr dynamisch und erfolgreich entwickelt hat. Ca. 5.000 Betriebe bieten derzeit in Bayern „Urlaub auf dem Bauernhof“ oder Landurlaub an. Mit der Marktanalyse 2013/14, die auf einer quantitativen Analyse von 720 Betrieben beruht, soll zunächst die bestehende Situation beschrieben werden, um dann Strategien zur künftigen Weiterentwicklung und Professionalisierung des Angebots ableiten zu können. Hierzu werden knapp 100 Betriebe in einer qualitativen Folgeuntersuchung vor Ort besucht und mit den Betriebsinhabern deren Unternehmensstrategien sowie die Wirtschaftlichkeit näher beleuchtet. Mittels der so geschaffenen quantitativen und qualitativen Datengrundlage zum aktuellen Angebot lassen sich Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Marktsegmentes ableiten. Im Rahmen des Projektes arbeitet das AFI mit Prof. Dr. F. Romeiß-Stracke und der Lehrbeauftragten S. Wiedenmann zusammen.

### **Nachhaltiger Tourismus in den Alpen – Alpenzustandsbericht**

(Auftraggeber: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Laufzeit: Mai 2012 – Juli 2013)

Wie können Tourismus und nachhaltige Entwicklung in den Alpen harmonisieren? Diese Frage beantwortet der vierte Alpenzustandsbericht „Nachhaltiger Tourismus in den Alpen“. Hierzu wurde vom ständigen Sekretariat der Alpenkonvention eine internationale Expertengruppe eingesetzt. Als Vertreter Deutschlands wurde Herr Prof. Bausch vom AFI in die Expertengruppe durch das Bundesministerium für Umwelt entsandt. Er trug als Mitautor maßgeblich durch die Kapitel zur Stärken-Schwächen-Analyse wie auch der daraus ab-

geleiteten Chancen- und Risikofelder zum Bericht bei. Zum Alpenzustandsbericht findet sich in der Passport-Sonderedition 2013 „Nachhaltiger Tourismus“ eine ausführliche Darstellung.

### **Strategieentwicklung für den Alpenraum**

(Auftraggeber: Managing Authority Alpine Space Programme 2, Laufzeit: September 2012 – August 2013)

Zur Vorbereitung der Erstellung des neuen operationellen Programms der europäischen territorialen Zusammenarbeit im Alpenraum für die Programmperiode 2014–2020 haben die sieben Alpenstaaten eine transnationale Expertengruppe aus den Alpenstaaten eingesetzt, die ein Strategiepapier als Grundlage erarbeitete. Für Deutschland wurde Prof. Bausch als Experte durch das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit nominiert.

Die Alpenraumstrategie stellt zunächst die Frage, von welchem räumlichen Verständnis man beim Alpenraum ausgeht: Soll nur der Gebirgsraum oder sollen Gebirgsraum und die umliegenden Verflechtungsräume betrachtet werden? Zudem stehen die für diesen Raum besonders relevanten Handlungsfelder im Hinblick auf langfristige, übergeordnete Trends – wie z.B. Veränderungen der Energiewirtschaft, eine weitere Dynamisierung der globalen Informations- und Wissensgesellschaften oder der demografische Wandel in Mitteleuropa – zur Diskussion. Aufbauend hierauf werden langfristige strategische Zielsetzungen im Kontext der EU-2020-Strategie und die Eckpfeiler der zukünftigen EU-Kohäsionspolitik für das nächste Alpenraumprogramm formuliert. ■



Kontakt:  
Alpenforschungsinstitut GmbH  
E-Mail: [info@alpenforschung.de](mailto:info@alpenforschung.de)  
Internet: [www.alpenforschung.de](http://www.alpenforschung.de)



## Logenplatz vor Traumkulisse.

Hoch über dem Tegernsee – Tradition und Lifestyle im Einklang. Die individuelle Atmosphäre eines luxuriösen Boutique Hotels.

Wer hier eintaucht, kommt ganz bei sich an. Und der Blick auf See und Alpen ist grandios, der Service legendär. Begeisterung für eine

der schönsten und besten Beauty- und Wellness-Landschaften, für raffinierte, mediterran verfeinerte Küche, für herrliche Zimmer und Suiten. Und für fast unbegrenzte Veranstaltungsmöglichkeiten. Sie sehen – ein Logenplatz vor überwältigender Kulisse.

DAS TEGERNSEE | hotel & spa  
Neureuthstraße 23  
83684 Tegernsee  
Fon +49 (0) 80 22 1 82 0  
Fax +49 (0) 80 22 1 82 100  
info@dastegernsee.de  
www.dastegernsee.de

# „Have A Heart“ – Abenteuer-tourismus leben und die Umwelt schützen

Praktikumsbericht aus Namibia

Nicole Berberich und  
Michaela Boczek

Mit Delfinen und Robben im Atlantik surfen, Paragliden in den Sanddünen der Namib, Sandboarden, Kitesurfen, Heißluftballonfliegen, Fallschirmspringen und das alles vor einem atemberaubenden Panorama – davon träumen Abenteuer-Urlauber auf der ganzen Welt. Nicht umsonst fand die diesjährige „Adventure Travel World Summit“ in Swakopmund, Namibia, statt. Denn genau hier ist all das möglich. Doch nicht nur die Vielfalt an Möglichkeiten ist beeindruckend, sondern mehr noch das, was aus dem Tourismus gemacht werden kann. So setzen sich viele ansässige Reiseveranstalter und touristische Leistungsträger bei sozialen Projekten für die Menschen und Tiere in ihrer Region ein. Wie auch der Adventure-Sport-Anbieter „Element Riders“, bei dem wir Ende 2013 ein zweimonatiges Praktikum absolvierten. Neben der Surfabteilung, in der wir arbeiteten, bietet Element Riders auch Kurse im Kitesurfen, Paragliden und Rockclimbing sowie den Verleih der dazugehörigen Ausrüstung an. Für die Zukunft ist ein touristisches Gesamtpaket dieser Sportarten innerhalb einer Reise durch den Süden Namibias geplant.



Nicole Berberich, Nikki Güther, Ansprechpartnerin „Have A Heart“ Swakopmund, und Michaela Boczek (v. links n. rechts) setzen sich im Rahmen des Projektes Have A Heart für den Schutz von streunenden Hunden und Katzen ein.

☺ Nicole Berberich

Bei Element Riders wird der Abenteuer-tourismus aktiv für nachhaltige Projekte genutzt, beispielsweise während des Sommerferienprogramms im Dezember letzten Jahres. Neben verschiedenen Surfkursen für Touristen und Einheimische beinhaltet das Programm auch einen Wettbewerb, die „Surf the Rhino Fun Competition“, bei der alle alteingesessenen und neuen Surfer ihre Kreativität und ihr Geschick unter Beweis stellen konnten. Die Startgebühren für diesen Wettbewerb kamen hierbei direkt dem „Save The Rhino Trust“ zugute, der gegen die Wilderei von Nashörnern in Namibia angeht. Zudem fand ein Beach Cleaning Day statt, bei dem Surfschüler jeden Alters halfen, die Natur und Umgebung, in der sie sich zum Ausüben ihres Hobbys aufhielten, sauber zu

halten. Nicht nur durch die direkte Teilnahme von Touristen an solchen Aktionen, sondern auch dank der dabei realisierten Einnahmen, können viele weitere Projekte ins Leben gerufen werden. So versucht Element Riders zum einen, Kindern aus sozial schwachen Familien aus dem Township die Möglichkeit zur Ausübung eines Hobbys durch kostenlosen Surfunterricht anzubieten, um ihnen somit weitere Perspektiven in ihrem Leben aufzuzeigen. Zum anderen wird das Projekt „Have A Heart“ unterstützt, das Hunde und Katzen aus dem Township kastrieren und sterilisieren lässt, um der Überpopulation dieser Tiere und der damit verbundenen Gewalt gegenüber streunenden Hunden und Katzen entgegenzuwirken. Während unseres Praktikums hatten wir nicht nur die Möglichkeit, diese sozialen Projekte zu unterstützen, sondern sammelten auch Erfahrung in der Marketingabteilung sowie dem operativen Bereich der Surfabteilung. Wir können nur bestätigen:

“ Nicole Berberich und Michaela Boczek

Abenteuertouristen sollten das Land erlebt haben, nicht nur ihrer eigenen Leidenschaft zuliebe.

Anzeige



**micros®**

Ihre Kunden sind mobil. Gehen Sie mit!

Eine schnelle, unkomplizierte Abwicklung, jederzeit und überall – ob bei der Online-Buchung eines Hotelzimmers, beim Check-in oder Check-out oder bei der Take-away Bestellung via App – mit den mobilen Lösungen von MICROS können Sie Ihren Kunden genau das bieten! Erfahren Sie mehr über unsere mobilen Lösungen unter [www.micros-fidelio.de/mobility](http://www.micros-fidelio.de/mobility)

Wir machen Sie mobil – mit den integrierten Lösungen von MICROS

# Das Schulungshotel auf Borkum – ein wegweisendes Projekt

Burkhard von Freyberg  
und Axel Gruner

**Der ostfriesische Unternehmer Bodo Janssen, Eigentümer von mehreren Hotels und über 600 Ferienwohnungen der Marke Upstalsboom, kooperiert in einzigartiger Weise mit der Fakultät für Tourismus. Er legt die Führung und Neugestaltung seines Seehotels auf der Nordseeinsel Borkum dauerhaft in die Hände der Studierenden.**

Zusammen mit einer Absolventin der Fakultät werden ab 2014 kontinuierlich zwei bis drei Studierende im Pflichtpraktikum als Management-Trainees das Hotel leiten und bewirtschaften sowie das Haus mit innovativen Ideen zu einem Leuchtturmprojekt der deutschen Hotellerie machen.

Bodo Janssen ist an der Fakultät schon seit mehreren Jahren engagiert. So arbeitete man im Rahmen eines Fallstudienseminars zusammen und untersuchte intensiv Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit. Die damalige Teilnehmerin Yvonne Klein schrieb im Anschluss ihre Bachelorarbeit zum Thema „Aufbau eines Corporate-Happiness-Wirkungsgefüges im Sensitivitätsmodell Prof. Vester unter Berücksichtigung der aktuellen Situation der Upstalsboom Hotel & Freizeit GmbH & Co.

Yvonne Klein,  
ehemalige  
Studentin der  
Fakultät für  
Tourismus und  
heute erfolgreiche  
Hotelmanagerin  
des Upstalsboom  
Seehotels auf der  
Nordseeinsel  
Borkum, mit Prof.  
Gruner, Prof. von  
Freyberg und Bodo  
Janssen

Hochschule  
München

KG“, worauf sie von Bodo Janssen das Angebot bekam, als Direktorin das Borkumer Seehotel zu führen. Das Hotel hatte sich in den vergangenen Jahren zu einer Herausforderung entwickelt. Das mit 39 Zimmern vergleichsweise kleine Drei-Sterne-Haus war als ganzjährig geöffnetes Vollhotel langfristig nicht wirtschaftlich

**Bodo Janssen, Geschäftsführer und Eigentümer der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG**

Ihre Studierenden haben uns wirklich ein großartiges und vor allem inspirierendes Ergebnis geliefert. Schon jetzt freuen wir uns darauf, die zukünftigen studentischen Gastgeber dabei zu begleiten, ihr, aber auch das im Rahmen des Seminars offenbarte Potenzial des Seehotels zu entfalten. Unser gemeinsames Projekt wird sich zu einem echten Leuchtturm mit viel Strahlkraft entwickeln.



Das Schulungshotel auf Borkum soll zu einem Leuchtturmprojekt der deutschen Hotellerie werden

Hochschule München

zu führen und ein grundlegender Umbau kurzfristig nicht realisierbar. Mit Frau Klein gelang ein erfolgreicher Neustart als ein Hotel garni, das von April bis November geöffnet hat. Sie erzielte mit Unterstützung eines Upstalsboom-Mentors eines der besten Ergebnisse in der mehr als 30-jährigen Hotelgeschichte.

Der Erfolg motivierte Bodo Janssen, zukünftig noch intensiver mit der Fakultät zusammenzuarbeiten – die Idee des Schulungshotels und der zukünftigen Begegnungsstätte von Wissenschaft und Praxis entstand.

Im Rahmen eines weiteren Fallstudienseminars erarbeiteten 20 Studierende im Herbst/Winter 2013 ein Führungs- und Mitarbeiterkonzept. Auch wurden eine neue Positionierung zum „maritimen Boutique- und Lifestyle-Hotel“ sowie kreative Ideen zum zukünftigen Leistungsspektrum und zur Atmosphäre erarbeitet, die in den nächsten Monaten sukzessive umgesetzt werden. Im Rahmen der Ausarbeitung orientierten sich die Studierenden dabei an Benchmark-Hotelbetrieben, die unter der Leitung der Hospitality-Professoren Axel Gruner und Burkhard von Freyberg u. a. in Hamburg und München besucht wurden.

Das zukünftige Seehotel soll auch das Renommee der Fakultät im Norden Deutschlands und ihre Führungsposition in der hotelleriespezifischen Bildungslandschaft ausbauen. Eine gewinnbringende Verzahnung von Theorie und Praxis soll in hohem Maße unter Beweis gestellt und dem Fachkräftemangel der Kampf angesagt werden. ◆



Alle Teilnehmer der Fallstudie verließen die Insel Borkum hoch motiviert und voller Tatendrang

Hochschule München

# Employer Branding als Wettbewerbsvorteil

## Fallstudie mit Marriott International

Celine Chang, Alexander Pesch

Der Fachkräftemangel ist in der Hotellerie längst zur Realität geworden. In einer aktuellen Studie zu den Herausforderungen im Personalmanagement geben rund 75 Prozent der befragten Personaler und Geschäftsführer im Gastgewerbe an, dass für sie der Fachkräftemangel deutlich spürbar ist und die Stellenbesetzung im Vergleich zu früher mehr Zeit in Anspruch nimmt (Chang et al. 2013). Aufgrund des demografischen Wandels nimmt (Verlemann et al. 2013) die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ab. Unternehmen treten in zunehmendem Maße miteinander in Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte. Somit stehen Unternehmen vor der Aufgabe, sich als attraktive Arbeitgeber sowohl bei potenziellen Bewer-

bern als auch bei ihren Mitarbeitern zu präsentieren, um neue Mitarbeiter gewinnen zu können und bestehende Mitarbeiter zu binden.

Dazu soll „Employer Branding“ einen wesentlichen Beitrag leisten. Employer Branding ist Aufgabe eines strategisch ausgerichteten Human Resources Management und umfasst die Erarbeitung und Kommunikation einer unternehmensspezifischen „Arbeitgebermarke“ (Stotz/Wedel 2009). Diese soll Orientierung für potenzielle und bestehende Mitarbeiter schaffen, Identifikation stiften und ein positives Image transportieren. Die Arbeitgebermarke unterscheidet sich dabei von der Produktmarke, was auch durch verschiedene Markenversprechen deutlich gemacht wird. Beispielsweise wirbt die Lufthansa mit „Nonstop you“ bei ihren Kunden und mit „Be Lufthansa.

Be who you want to be“ auf dem Arbeitsmarkt.

Gerade für die Hotellerie ist Employer Branding zunehmend erfolgskritisch. Neben dem Fachkräftemangel muss die Hotellerie mit den Herausforderungen einer hohen Fluktuation, der Abwanderung in (zahlungskräftigere) Branchen sowie teilweise unattraktiven Arbeitszeiten umgehen. Wie können sich Hotels trotzdem als attraktive Arbeitgeber positionieren? Dieser Frage gingen im Sommersemester 2013 17 Studierende im Rahmen einer Fallstudie mit Marriott International nach. Ziel der Fallstudie war es, das bestehende Employer-Branding-Konzept von Marriott sowie die verschiedenen Rekrutierungskanäle zu analysieren und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Im Fokus stand dabei die Zielgruppe der Hochschulabsolventen und (potenzielle) Mitarbeiter der Generation Y, d. h. der Generation der ab 1980 geborenen Personen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erwartungen an Arbeitgeber sowie ihrer arbeitsbezogenen Werte gegenüber den älteren Generationen (Wilbs 2009).

Die Studierenden bearbeiteten das Thema aus verschiedenen Perspektiven. Zwei Gruppen beschäftigten sich mit dem neuen Employer-Branding-Konzept von Marriott International. Dabei führten sie neben einer Ist-Analyse Benchmark-Analysen durch und stellten Best Practices zusammen. Ein weiteres Team legte den Fokus auf die Analyse der derzeitigen und zukünftigen Kommunikationskanäle. Die Aufgabe der vierten Gruppe bestand in der Analyse des Marketingkonzepts und aktueller Marketingaktivitäten. Um die gegenseitige Verzahnung und Abstimmung unter den Arbeitsgruppen sicherzustellen, wurden zwei Studentinnen als Projektmanager eingesetzt.

Im Rahmen der Fallstudie wurden neben der Durchführung von Literatur- und Internetanalysen sowohl

Abbildung 1:  
Die Fallstudienteilnehmer im Köln Marriott Hotel

© Antonia Hartl





Studierende als auch Mitarbeiter von Marriott zu den verschiedenen Themen befragt. Auch Personal- und Marketingexperten von Marriott sowie andere Unternehmen gaben Interviews. Diese Gespräche fanden überwiegend im Rahmen einer Exkursion nach Köln, mit Aufenthalt im Marriott Köln, statt. Im Anschluss erfolgten die Gespräche entweder mit Marriott-Vertretern in München oder telefonisch. Jedem einzelnen Team standen individuelle Ansprechpartner von Marriott persönlich und tatkräftig zur Verfügung.

Im Folgenden werden einige wesentliche Kernergebnisse exemplarisch dargestellt:

**Die Bekanntheit von Marriott als Arbeitgeber erhöhen**

- Marriott ist als Arbeitgeber in Deutschland noch zu wenig bekannt. Studierende assoziieren die bekannte Familiengeschichte von Marriott, die für das Unternehmen weltweit jedoch ein zentrales Element der Unternehmensidentität darstellt, kaum mit der Hotelkette. Hier besteht Handlungsbedarf für Marriott, sich bei der Zielgruppe Hochschulabsolventen noch besser als interessanten Arbeitgeber mit langer Familientradition und entsprechenden familiären Werten zu vermarkten.
- Die befragten Mitarbeiter würden Marriott als Arbeitgeber weiterempfehlen und heben insbesondere die Karrieremöglichkeiten, die Internationalität, aber auch das Image und die Philosophie des Unternehmens hervor. Dies sind wichtige Ansatz-

Abbildung 2: Beispiel für einen Banner der „Where I belong“-Kampagne

© Marriott International

punkte, die in die Kommunikation über Marriott als Arbeitgeber stärker einbezogen werden sollten. Es wird empfohlen, auf der Karriereseite und anderen Rekrutierungskanälen die Mitarbeiter selbst zu Wort kommen zu lassen (im Sinne des Employee Branding).

- Für alle Marriott-Marken sollte ein einheitliches Konzept und ein gemeinsames Vorgehen bei der Umsetzung der neuen Employer-Branding-Kampagne „Where I belong“ (s. Abbildung 2) gelten. Ebenso sollten in dieses Konzept alle Franchisehäuser einbezogen werden. Eine einheitliche Kampagne durch alle Akteure würde die Klarheit der Arbeitgebermarke deutlich stärken und Verwirrung seitens der Bewerber vermeiden.

**Die externe Kommunikation über Marriott als Arbeitgeber ausweiten**

- Die Karriereseite auf der Homepage ist für Studierende die zentrale In-

formationsquelle über den potenziellen Arbeitgeber. Daher ist es wichtig, die Karriereseite übersichtlich zu strukturieren, sodass Informationen schnell gefunden werden und Interessenten die Suche nicht abbrechen. Hierfür wurden Strukturierungsvorschläge anhand von Benchmark-Ergebnissen gemacht.

- Informationen über Zusatzleistungen und Karrieremöglichkeiten seitens Marriott, aber auch CSR-Aktivitäten ausbauen: Hier wird empfohlen, noch mehr Informationen über die vielfältigen Möglichkeiten und Aktivitäten zur Verfügung zu stellen (nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“). Interessenten möchten verstehen, welchen Nutzen sie von einer Tätigkeit bei Marriott haben und inwiefern sich Marriott in diesen Punkten von anderen Arbeitgebern unterscheidet.

- Auch wenn Englisch die internationale Geschäftssprache ist, empfehlen die Studierenden, die Bedeutung von regionalen Informationen auf Deutsch nicht zu unterschätzen. So könnte eine deutschsprachige Facebook-Seite noch mehr Interessenten binden und auch potenzielle Hürden, mit Marriott in Kontakt zu treten, senken.

**Über eine Verbesserung der internen Kommunikation eine einheitliche Arbeitgebermarke etablieren**

- Es wird empfohlen, allen Mitarbeitern Zugang zu den Unternehmensinformationen zu geben (z. B. Computerzugang, Infoscreens,

**Teilnehmer**

Joannis Beinhözl	Sabine Müller
Kelly Berner	Sarah Peters
Manuela Buchner	Christian Rottenwaller
Monika Ginsterblum	Juliane Voigt
Daniela Hankl	Andreas Wurm
Antonia Hartl	Lena Zeitler
Verena Hofstetter	Alicia Zubko Castro
Andrea Keller	Prof. Dr. Celine Chang
Lisa-Marie Kraus	Alexander Pesch
Alexandro Lagkadinov	

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility



Abbildung 3: Abschlusspräsentation (vorderste Reihe v.l.n.r.): Holger Lackemann, Natalie Busch, Winfried Storm, Gitta Brückmann (Marriott International) und Alexander Pesch (Hochschule München)

© Celine Chang

App), damit Informationen, die die Arbeitgebermarke transportieren (z. B. Aktivitäten zur „Where I belong“-Kampagne, Sponsoring- und CSR-Aktivitäten), besser zugänglich werden.

- Hierzu wird eine regionale und zentrale Koordination empfohlen, welche die kulturellen und sprachlichen Besonderheiten in der DACH<sup>2</sup>-Region berücksichtigt.
- Des Weiteren wären ein regelmäßiger Austausch und ein gemeinsames Vorgehen mit den Franchisepartnern hilfreich. Ein abgestimmter und einheitlicher Auftritt würde die Wahrnehmung einer konsistenten Arbeitgebermarke verbessern.

Die Ergebnisse wurden im Juni 2013 hochrangigen Vertretern von Marriott präsentiert. Als Gäste konnten Gitta Brückmann (Area Vice President Central Europe), Natalie Busch (Area Director of Human Resources Central Europe), Winfried Storm (General Manager Courtyard by Marriott Munich City Center) und Holger Lackemann (Director of Human Resources, Munich Marriott Hotel) an der Fakultät begrüßt werden.

Die Ergebnisse der Fallstudie stießen auf großes Interesse und äußerst positive Resonanz:

„Wir waren sehr beeindruckt von der Professionalität der Gruppe. Mit großem Engagement wurden wir von Kopf bis Fuß auf den Prüfstand gestellt und haben viele wertvolle Hinweise erhalten. Die ersten Vorschläge konnten wir bereits umsetzen und somit unsere Zielgruppe viel besser ansprechen.“, so Natalie Busch, Area Director of Human Resources Central Europe – Marriott International.

Dabei wurde deutlich, dass Marriott plant, passende Empfehlungen in die Praxis umzusetzen. Der offene Austausch, die Fragen und das Feedback der Gäste erlebten die Studierenden als große Wertschätzung ihrer Arbeit. Durch diese Erfahrung wurde den Studierenden die Bedeutung dieses Veranstaltungsformats im Rahmen ihres Studiums deutlich, wie das beigefügte Zitat veranschaulicht.

Wir danken dem Kooperationspartner Marriott International, insbesondere Frau Natalie Busch für die gute Zusammenarbeit und die groß-

zügige Unterstützung bei der Realisierung dieser Fallstudie. ■

„ Kelly Berner, Juliane Voigt

Dieser Erfolg beweist es einmal mehr, wie wichtig und wertvoll diese Art des Lernens ist, wenn Theorie und Praxis aufeinandertreffen. Denn genau in diesem Moment wird Wissenschaft, wie es der Name „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ verspricht, angewandt. Diese einmaligen Erlebnisse, die während einer solchen Fallstudie von den Studenten gesammelt werden, prägen sich tief ein und werden den einen oder anderen in seinem Karriereweg positiv beeinflussen. Die Erfahrung, in einem geschützten Umfeld eine solch große Verantwortung übernehmen zu dürfen und in Teamarbeit erfolgreich ein großartiges Resultat abliefern zu können, gehört wohl zu den wertvollsten Momenten eines solchen Studiums.

QUELLEN:

Stotz, W./Wedel, A. (2009): Employer Branding; Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg.

Verlemann, I./Kipker, I./Westermann, A./Chang, C./Gruner, A. (2013): HR-Trends in Hotellerie & Gastronomie. München/Osnabrück: GVO Personal.

Wilbs, D. (2009): „Die Generation Y – selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig“, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2009, S. 26-32.

<sup>2</sup> DACH: Deutschland, Österreich und Schweiz

# Bio-Landhotel Reiterhof\*\*\*\*



## G'sund und fit inmitten herrlicher Natur

Traumhaft schön und sonnig gelegen, 2000 m<sup>2</sup> Wellness vom Feinsten mit Panoramapool, Sauna-Vitaldörfel, Gesundheitsabteilung, Beauty-Spa, Fitness-Raum, Aktiv-Programm usw.  
Tolle Wander- & Mountainbiketouren

## Willkommens-Angebot: Reiters' Verwöhntage

4 Übernachtungen inkl. Genießer-kulinarium (Frühstücksbuffet, Mittags-snack, süße Nachmittags-Jause, 5-Gang-Abendmenü), Benützung aller Wohlfühleinrichtungen & Aktivprogramm  
Zum Kennenlern-Preis ab € 420,-/Person



**Tolle Last-Minute-  
Angebote auf  
[www.reiterhof.com](http://www.reiterhof.com)**



# Erlebnisinszenierung von Hospitality-Leistungen

## Aktuelle Trends in der Hotellerie und Gastronomie

Sabrina Böhner

Der Wettbewerbsdruck in Hotellerie und Gastronomie nimmt kontinuierlich zu. Anhand zahlreicher Rankings des DEHOGAs (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) sowie unterschiedlicher Studien von Forschungsnetzwerken in ganz Europa zu den Themen Trends und Konsumverhalten, wie beispielsweise der Infratest-Studie gemeinsam mit dem DEHOGA zu „Erwartungen der Gäste“ oder der „Studie zu Konsum- & Freizeittrends“, lässt sich feststellen, dass das Verhalten der Gäste heutzutage zunehmend durch gestiegene Ansprüche und eine hohe Preissensibilität geprägt ist. Der Gast ist zudem mobiler, internationaler und hat mehr Auswahlmöglichkeiten als je zuvor.

Eine klare Positionierung und Profilierung am Markt ist daher erfolgsentscheidend. Dabei ist erkennbar, dass es sowohl für Individualbetriebe als auch für standardisierte Hotel- und Gastronomiekonzepte zunehmend auf eine kreative, persönliche Handschrift des Hauses sowie auf eine individuelle und lebendige Gästearsprache ankommt. Die Gäste wollen verwöhnt und nicht nur versorgt werden, sie erwarten mehr Authentizität und Individualisierung. Sie wollen begeistert werden und eine Leistung erhalten, die ihre Erwartungen übersteigt.

Innovative Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Propositions), kreative Ideen, positive Überraschungen und eine langfristige Gästebindung sind daher wichtige Ziele gegenwärtiger und zukünftiger Hoteliers und Gastronomen, die für den Erfolg eines Konzeptes entscheidend sind (s. auch Beitrag von Axel Gruner, Burkhard von Freyberg und Katharina Phebey).

Diese Tatsachen lieferten den Bachelorstudenten der Fakultät für Tourismus der Hochschule München die ideale Grundlage für eine interessante Fallstudie unter dem Motto „Erlebnisinszenierung von Hospitality-Leistungen“. Die Studenten erhielten die Aufgabe, für die **Arena One GmbH** ein kreatives Konzept einer **VIP Light Lounge** in der Allianz Arena für den FC Bayern München zu entwerfen und dabei das Thema der Erlebnisinszenierung zu berücksichtigen. Die Arena One GmbH zählt seit Jahren zu den führenden Anbietern im Event- und Sportcatering und betreibt in München unter anderem die Outlets **Allianz Arena**, den **Olympiapark** und das Gourmetrestaurant „181“ im Münchner Fernsehturm.

Teil der Fallstudie war auch eine viertägige Exkursion nach Hamburg mit Übernachtung im geradezu perfekt inszenierten Designhotel **25hours Hafencity**. Das Hotel überzeugt durch ein durchdachtes Konzept, das auf die Hafenanlage abge-

stimmt ist. So steht beispielsweise neben der Rezeption ein alter Hapag-Lloyd-Container, der in einen Tagungsraum umgewandelt wurde. Während des Aufenthaltes in Hamburg hatten die Studenten die Gelegenheit, weitere ausgewählte Best-Practice-Beispiele zu besuchen und spannende Vorträge sowie nützliche Insider-Tipps über die unterschiedlichen Designhotels, Eventlocations und Restaurants zu erhalten:

- **Gastwerk Hotel Hamburg** – Hamburgs erstes Designhotel, das seine Gäste mit der Wärme und der entspannten Großzügigkeit eines behutsam sanierten Backsteingemäuers empfängt, das den einzigartigen Loftcharakter des Hotels prägt.
- **25hours – NumberOne** – Das Hotel vereint Dynamik, Überraschung und aktuelle Designtrends in einem fröhlichen Retro-Design-Mix mit 60er- und 70er-Stilanelemen-
- **The George Hotel** – Hier vereint sich britische Tradition mit modernem Touch und interkulturellen Einflüssen aus Kolonialtagen und bietet dem Gast einen Aufenthalt der besonderen Art.
- **Hotel Louis C. Jacob** – Ein traditionsbewusstes 5-Sterne-Hotel in einzigartiger Lage, mit weitem Blick über die Elbe. Hier verbinden sich hanseatische Tradition und moderner Hotelkomfort.
- **Superbude** – Das „super-hippe“ und passend zu St. Pauli eingerichtete Design-Hostel ist ideal abgestimmt auf junge Leute, die sich in das Hamburger Nachtleben von Schanzenviertel und Reeperbahn stürzen möchten.
- **O²-World** – Die größte Eventlocation in Hamburg, die durch ihre Vielzahl an internationalen und nationalen Superstars sowie große Shows und Sport der Extraklasse begeistert.
- **Restaurant Brüdigams** – Kreatives und innovatives Design, kombiniert mit qualitativ hochwertigen Speisen. Im Brüdigams fühlt sich der Gast wie in einem Londoner Szenelokal.



Die Fallstudienteilnehmer (Susanne Arndt, Tatjana Bauer, Sabrina Böhner, Julia Bures, Susanne Gropper, Luisa Krack, Sara Lindenmeier, Kristina Maierhofer, Claudia Mimus, Celine Östreicher, Rahat Osmanova, Nikolai Pokorny, Verena Waliczek, Helena Walter) mit Fahrrädern auf Recherchetour in Hamburg

© Hochschule München

Die Fallstudiengruppe konnte einen praxisnahen Blick hinter die Kulissen unterschiedlicher, erfolgreicher, kreativer Hotels und Restaurants werfen und Ideen für das eigene Konzept sammeln sowie die verschiedenen Inszenierungskonzepte mit ihren Erfolgsfaktoren genauer unter-

suchen. Die Studierenden durften den Architekten Julian Siebach, Inhaber und Geschäftsführer von Siebach & Friends, Gesellschaft für Markenwelt mbH & Co. KG, als Gast an der Fakultät für Tourismus und zur Unterstützung bei der Erarbeitung eines kreativen Konzepts begrüßen.

Herr Siebach hatte schon mehrfach erfolgreich mit der Arena One GmbH zusammengearbeitet und ist hierbei insbesondere für das Design verschiedener Outlets in der Allianz Arena verantwortlich. 

## Wie attraktiv sind Fernbuslinien in Deutschland? Eine Umfrage bei Studierenden zeigt interessante Ergebnisse

Norbert Klassen

Mit der Novellierung des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) und der Umsetzung seit 1. Januar 2013 wurde der inländische Fernbuslinienverkehr in Deutschland liberalisiert. Damit können private Unternehmen neue Fernbuslinien betreiben, auch wenn diese parallel zu Bahnstrecken verlaufen. Der ursprüngliche Konkurrenzschutz für den Schienenpersonenfernverkehr wurde damit aufgehoben. Für den öffentlichen Nahverkehr mit Bus und Bahn bleibt aber der Schutz bestehen, da eine Mitnahme von Fahrgästen im Fernbus für kurze Strecken bis 50 km nicht zulässig ist. Seit Beginn der Neuregelung hat sich die Zahl der Fernbus-Städteverbindungen verdoppelt, das Angebot bereits verdreifacht (IGES, 2013, Kompass Mobilität – Fokus Fernbus).

Wie bei allen Startphasen nach einer Deregulierung herrscht zuerst „Goldgräberstimmung“ am Markt. Durch dieses dynamische Umfeld werden neue Konzepte z. B. beim Produkt und bei der Preisgestaltung entwickelt und getestet. Nach der Startphase, das zeigen auch die Erfahrungen aus Großbritannien, Schweden und Norwegen, kommt es i. d. R. zu einer Konsolidierung. Um hier im dynamischen Markt zu bestehen, müssen tragfähige und wirtschaftliche Lösungen erarbeitet werden. Einer der wichtigsten Faktoren ist hier der Kunde mit seinen Anforderungen und Bedürfnissen.

Diese Themenstellung wurde im Rahmen einer empirischen Untersu-

chung der Hochschule München, Fakultät für Tourismus, untersucht. Nach einem mehrstufigen Auswahlverfahren wurden an den drei größten Universitäten in München 822 Studierende befragt. Der Fragebogen enthielt Fragen zur bisherigen Nutzung von Fernbussen, zu Bekanntheit, Buchungsverhalten und Attraktivitätsmerkmalen. Die Auswertung wurde im Februar 2014 den Fernbusunternehmen *Meinfernbus*, *Flixbus*, *ADAC-Postbus* und *Deinbus* vorgestellt.

Bei den Ergebnissen zeigen sich interessante Details: Etwa ein Viertel aller Studierenden hat bereits einen Fernbus seit Januar 2013 genutzt, überwiegend um Freunde, Familie oder Bekannte zu besuchen. Ca. ein Drittel der Studierenden hat die letzte Fahrt weniger als eine Woche vor Abfahrt gebucht, ein Drittel zwischen einer bis zwei Wochen vor Abfahrt. Die Bekanntheit des Marktführers *Meinfernbus* und *Flixbus* liegt bei ca. 50 Prozent, gefolgt von *IC-Bus*, *ADAC-Postbus*, *City2City* und *Deinbus*. Die Buchung der Tickets erfolgt überwiegend über das Internet. Telefon und stationärer Vertrieb haben nur eine untergeordnete Rolle.

Sowohl bei den Studierenden, die bereits einmal mit dem Fernbus gefahren sind, als auch bei den „Nicht-Nutzern“ sind Fahrpreis und hoher Sitzkomfort die wichtigsten Merkmale bei einer Busfahrt. Deutlich unwichtiger sind dagegen Multimedia-/Entertainmentangebote im Bus oder kostenpflichtige Getränke und Snacks. Allerdings besteht bei ca.



22 StudentInnen stellten Bettina Engert (Flixbus), Michael Griensteidl (Meinfernbus), Stefan Müller und Roman Weber (ADAC-Postbus) sowie Robin Ruhnau (Deinbus) die Ergebnisse der Umfrage vor

 Hochschule München

der Hälfte der Befragten eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft für Getränke und Snacks im Bus. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten wäre auch bereit, für mehr Beinfreiheit oder Sitzplatzreservierung extra zu zahlen.

Einig waren sich alle Teilnehmer der Abschlusspräsentation, dass für touristische Ziele außerhalb des Städte-tourismus oder großer Freizeitparks noch nachhaltige Konzepte entwickelt werden müssen. Zudem sind Lage und Ausstattung der Haltestellen, verschiedene Buchungskanäle, Zusatzleistungen und Kundenbindungsprogramme der Busunternehmen wichtige Erfolgsfaktoren für einen wachsenden Fernbusmarkt. 



# Wanderspaß mit Lustfaktor

Wo Tirol und das Allgäu aufeinandertreffen, vereint das Tannheimer Tal das Beste aus beiden Welten. Sportler wie Genussmenschen finden im „schönsten Hochtal Europas“ ein breites Angebot, um sich nach Lust und Laune zu erholen. Von der einfachen Pension bis zum luxuriösen 5-Sterne-Haus sorgt eine hochentwickelte Infrastruktur für ungetrübtes Urlaubsvergnügen.

Vor zehn Jahren sah man vorwiegend rüstige Rentner mit strammen Waden und knorrigen Stöcken durch die Landschaft marschieren. Wandern? Doch eher etwas für Langweiler und Pensionäre. Dieses Bild hat sich heute komplett gewandelt. Wandern hat sich zum Trendsport entwickelt, der alle Altersgruppen und Bevölkerungsschichten anspricht. Gerade für Menschen, die im Beruf stark gefordert sind, ist das Naturerlebnis enorm wohltuend. Die frische Luft füllt nicht nur die Lungen, sondern bläst auch die ganzen Gedanken an anstehende Projekte aus dem Kopf. Nebenher werden die Muskeln

definiert und man tut etwas für Herz und Kreislauf. Fehlt nur noch die perfekte Landschaft, die den Augen statt Zahlen und Buchstaben auf Bildschirmen und Smartphones wohltuende ästhetische Reize bietet. Und die für verschiedene sportliche Niveaus alle Möglichkeiten bereithält. Kaum eine Region erfüllt diese Anforderungen so perfekt wie das zwischen den Allgäuer Alpen und der Tannheimer Gruppe eingebettete Tannheimer Tal, das sich nach Westen, Norden und Osten hin öffnet. Nicht umsonst wurde das Tiroler Hochtal bereits mehrfach als beliebteste Wanderregion Österreichs ausgezeichnet. Rund um die sechs Ferienorte Nessel-

wängle-Haller, Grän-Haldensee, Tannheim, Zöblen, Schattwald und Jungholz ist das ganze Spektrum der Wanderfreuden möglich – von spannend aufbereiteten Themenwegen bis zu alpinen Kletter- und Gipfel-Erlebnissen rund um mehrere Zweitausender.

## Wo Gipfel rufen ...

Auf Ein- und Mehr-Tages-Touren in verschiedenen Schwierigkeitsstufen können Urlauber die ursprüngliche Tiroler Bergwelt entdecken. Die Drei-Seen-Tour etwa kombiniert die Elemente Erde und Wasser. Start der Wanderung ist an der Talstation der Neunerköpfbahn in Tannheim, der Aufstieg





gleitet von den Rufen der Nachttiere die Bergwelt von einer neuen Seite kennenlernen. Besondere Höhepunkte sind auch die Drei-Hütten-Tour mit Abstechern zur Krinnenalm, Edenalm und zur Gräner Ödenalpe, die rund dreistündige Wanderung zur Landsberger Hütte oder eine Wanderung auf den 1.870 Meter hohen Gamskopf.

Idealer Ausgangspunkt für ein felsiges Erlebnis ist die Landsberger Hütte. Der Klettersteig an der Nordwand der Lachenspitze ist mit 430 Metern Länge, 230 Metern Höhe und dem mittleren Schwierigkeitsgrad C nur für geübte Kletterer geeignet. Von hier aus erreicht man den Steig über ein Geröllfeld in rund 20 Minuten. Tiefe Einblicke in das Tannheimer Tal garantiert der Weg auf den Gipfel der Lachenspitze: mehrfach ausgesetzte Passagen auf dem Weg nach oben sorgen für spektakuläre Aussichten. Die Kletterzeit beträgt rund zwei Stunden. Sensationelle Blicke auf den Haldensee und auf das gesamte Bayerische Alpenvorland bietet der Friedberger Klettersteig – kurz aber dafür sehr lohnend, ebenfalls im Schwierigkeitsgrad C. Und seit Juli 2011 gibt es den „Südsporn“ auf die Köllenspitze zu erklettern. Für die 750 Meter Länge und 375 Höhenmeter im Schwierigkeitsgrad D brauchen geübte Klettersteiggeher ca. 2,5 Stunden. Am Ziel, der 2.238 Meter hohen Köllenspitze, gibt es einen atemberaubenden Ausblick – bis zur Zugspitze!

#### ... und das Tal lockt

Aber nicht jeder spürt beim schweißtreibenden Weg auf den Gipfel gerne jeden Muskel in Waden und Oberschenkeln und entwickelt so Glücksgefühle. Manche mögen's einfach etwas weniger anstrengend. Für die Genusswanderer gibt es auch im Tal selbst – das in gesunden 1.100 Metern Höhe gelegen ist – wunderschöne Wanderungen zu erleben. Schon Spaziergänge hier sind ein Höhentraining für Herz und Kreislauf.

Wahrhaft magische Orte sind der in 1.165 Metern Höhe gelegene, tiefblaue Vilsalpsee und das ihn umgebende 16 Quadratkilome-

ter große Naturschutzgebiet. Der Vilsalpsee ist bekannt für seinen großen Reichtum an Tieren und vor allem an Pflanzen – es gibt hier rund 700 Arten zu entdecken, darunter seltene Orchideen. Auf alle, die nach dem etwa einstündigen Spaziergang zum See ermüdet sind, wartet das kleine Bimmelbähnchen „Alpenexpress“, eine gemütliche Pferdekutsche oder der Bus, um sie zurück nach Tannheim zu bringen.

Themen- und Erlebniswege verbinden das Wandern mit spannenden Informationen über Geschichte und Natur. Sie sind insbesondere für Familien mit Kindern geeignet. Der Erlebnisweg rund ums Neunerköpfler informiert zum Beispiel in insgesamt elf Stationen über die Bergwelt und das Tierreich. Zudem kann man sich in das größte Gipfelbuch der Alpen eintragen. Der Pfad vom Tiroler Wannenjoch zum Allgäuer Iseler war früher ein beliebter Schleichweg für Schmuggler, die Salz und andere Waren von Österreich nach Deutschland gebracht haben. Deshalb wird er heute der Schmugglersteig genannt. Hier schlüpfen kleine und große Wanderer gerne für einen Tag (oder mehr) in die Rolle von Schmuggler und Zöllner.

#### Wo Räder rollen ...

Auch für Rennradler, Radwanderer und Mountainbiker ist das Tiroler Hochtal ideal geeignet. Dank eines großen Angebots an fahrradfreundlichen Unterkünften ist ein Urlaub mit und auf dem Fahrrad hier problemlos realisierbar. Die Bandbreite reicht von der Pension bis zum Fünf-Sterne-Hotel. Sie alle bieten einen extra Fahrradraum sowie Werkzeug, Sportleressen und einen Wäscheservice.

Man sieht hier Spitzensportler auf dem Rennrad vorbeirauschen, die sich auf ihren nächsten Wettkampf vorbereiten. Mountain-Biker, die in flotter Geschwindigkeit scheinbar mühelos Berge erklimmen. Freizeitsportler, die mit jedem zurückgelegten Höhenmeter fitter und stolzer werden. Und Radler, die pfeifend und ganz relaxed die Reize der Landschaft an sich vorbeiziehen und den Alltag hinter sich lassen.

Breite, asphaltierte Radwanderwege führen ohne störenden Autoverkehr, abseits von der Bundesstraße, flach durch das 20 Kilometer lange Tannheimer Tal. Sie eignen sich besonders gut für einen Ausflug mit der ganzen Familie und wenig geübte Freizeiträder. Eine entspannte und gesunde Art, die Schönheit und Unberührtheit des Tals zu erleben. Landschaftlich besonders reizvoll ist die knapp sechs Kilometer lange Strecke von Tannheim

zur 2.069 Meter hohen Schochenspitze lohnt allemal: Auf einem Felsband thront die Landsberger Hütte inmitten der Allgäuer Alpen mit Blick auf den klaren Gebirgssee Lache. Ein Stückchen weiter unten erblicken Wanderer den Traualpsee und ganz unten im Tannheimer Tal strahlt der Vilsalpsee. Auch sehr sportliche Wanderer finden im Tannheimer Tal viele Herausforderungen. Bei den geführten 24-Stunden-Wanderungen werden auf rund 50 Kilometern Weg 3.000 Höhenmeter im Auf- und 4.000 im Abstieg zurückgelegt. Nach einer Tagesetappe und einem Abendessen können Urlauber bei der Nachtwanderung unterm Sternenhimmel und be-

#### TANNHEIMER TAL: WANDERN

- 16 Quadratkilometer großes Naturschutzgebiet Vilsalpsee
  - Ausgezeichnetes Wegenetz mit über 300 km Wanderwegen: Österreichs Wanderdestination des Jahres 2007, 2008 und 2009
  - Karten und Tafeln informieren über Höhenprofil, Schwierigkeitsgrad und Länge der Wanderwege
  - Kostenloser Wanderbus bringt die Gäste zu den Ausgangspunkten für die schönsten Wanderungen
  - Kostenfreie App mit 40 Wanderungen im Tannheimer Tal zum Download
- [www.tannheimertal.com](http://www.tannheimertal.com)

zum Naturschutzgebiet Vilsalpsee, die durch einen schattigen Wald vorbei an saftig grünen Wiesen führt.

### Atemberaubender Bike Trail Tirol

Für Mountainbiker gibt es elf Strecken auf insgesamt 150 Kilometern in allen Schwierigkeitsstufen. Mountainbike-Anfänger legen beispielsweise auf der landschaftlich schönen Route von Grän zum Berggasthof Adlerhost gut zu bewältigende 295 Höhenmeter zurück. Knackiger ist die „Almtour“ mit 600 Höhenmetern und 8,7 Kilometern Länge, an deren Ziel die Ödenalpe auf 1.726 Metern mit tollem Blick in die umliegende Bergwelt zur Stärkung einlädt. Außerdem ist das Tannheimer Tal Ausgangspunkt für den „Bike Trail Tirol“. 1.000 Kilometer Länge, 32 Etappen und 27.000 Höhenmeter sind die Eckdaten eines im wahrsten Sinne des Wortes atemberaubenden Streckennetzes.

### ... und Herausforderungen warten

22 Rennradtouren für jedes Fahr- und Konditionsniveau – sechs leichte, zwölf mitt-

lere und vier schwere Touren mit insgesamt 2.500 Kilometern – machen das Tannheimer Tal auch zu einem Rennrad-Eldorado. Die kürzeste Tour ist 52 Kilometer lang und überwindet 370 Höhenmeter, die längste bringt 216 Kilometer auf den Tacho und hat 2.247 Höhenmeter.

Das Tiroler Hochtal ist auch der ideale Startpunkt für lange Rennradtouren in die umliegenden Regionen wie ins benachbarte Allgäu, an den Bodensee oder an den Arlberg. Ein besonderes sportliches Highlight findet am Sonntag 20. Juli 2014 statt: der Rad-Marathon Tannheimer Tal. Die Teilnehmer können zwischen zwei Etappen wählen. Für Rolleure und Landschaftsliebhaber eignen sich die 130 Kilometer. Sie führen von Tannheim über Grän und Pfronten ins Allgäu und weiter über Reutte ins Lechtal bis zum Wendepunkt nach Holzgau. In beiden Richtungen wird entlang des naturbelassenen Lechflusses auf flachem Terrain gefahren bis nach Weißenbach. Dort steht dann mit dem Gaichtpass der längste durchgehende Anstieg mit 251 Höhenmetern an, bevor nach einigen Flachkilometern mit

insgesamt 930 Höhenmetern der Ausgangspunkt im Tannheimer Tal erreicht wird. Wer wahre Marathonluft schnuppern will und die konditionelle Herausforderung sucht, kann sich zur 230 Kilometer-Distanz mit 2.940 Höhenmetern anmelden.

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass man im Tannheimer Tal natürlich auch allen anderen Sommer-Urlaubs-Freuden frönen kann. Es gibt Freibäder und diverse idyllisch gelegene Badeseen, in denen man Schwimmen und Bootfahren kann. Für Kinder und Familien das absolute Highlight ist das Freibad am Haldensee. Auf 500 m<sup>2</sup> ist hier Schwimmspaß pur vor einer einmaligen Bergkulisse geboten – übrigens umweltschonend von einer Solaranlage auf Badetemperatur gebracht. Keinesfalls verpassen sollte man zudem bei aller Aktivität den Genuss der Tiroler Gastfreundschaft (mit 14 Vierstern- und einem Fünfsterntplus-Hotel(s)) und diversen regionalen Köstlichkeiten – auch aus Küchen mit Sternen und diversen Hauben.

[www.tannheimertal.com](http://www.tannheimertal.com) ■

#### TANNHEIMER TAL: RADFAHREN

- Ausgangspunkt für Rennradtouren aller Profile: insgesamt 2.500 km, 22 Runden von 50 km bis 216 km
- Interaktives Streckennetz und radfahrerfreundliche Unterkünfte unter [www.tannheimertal.com](http://www.tannheimertal.com)
- Am 20. Juli 2014: Rad-Marathon über zwei Distanzen für Rennradler jedes Leistungsniveaus. Infos unter [www.rad-marathon.at](http://www.rad-marathon.at)
- 40 km asphaltierte Radwege
- 150 km Mountainbike-Strecken
- Bike-Trail-Tirol quer durch das Herz der Alpen [www.bike.tirol.at](http://www.bike.tirol.at)



# Partnerhochschulen der Fakultät für Tourismus

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

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

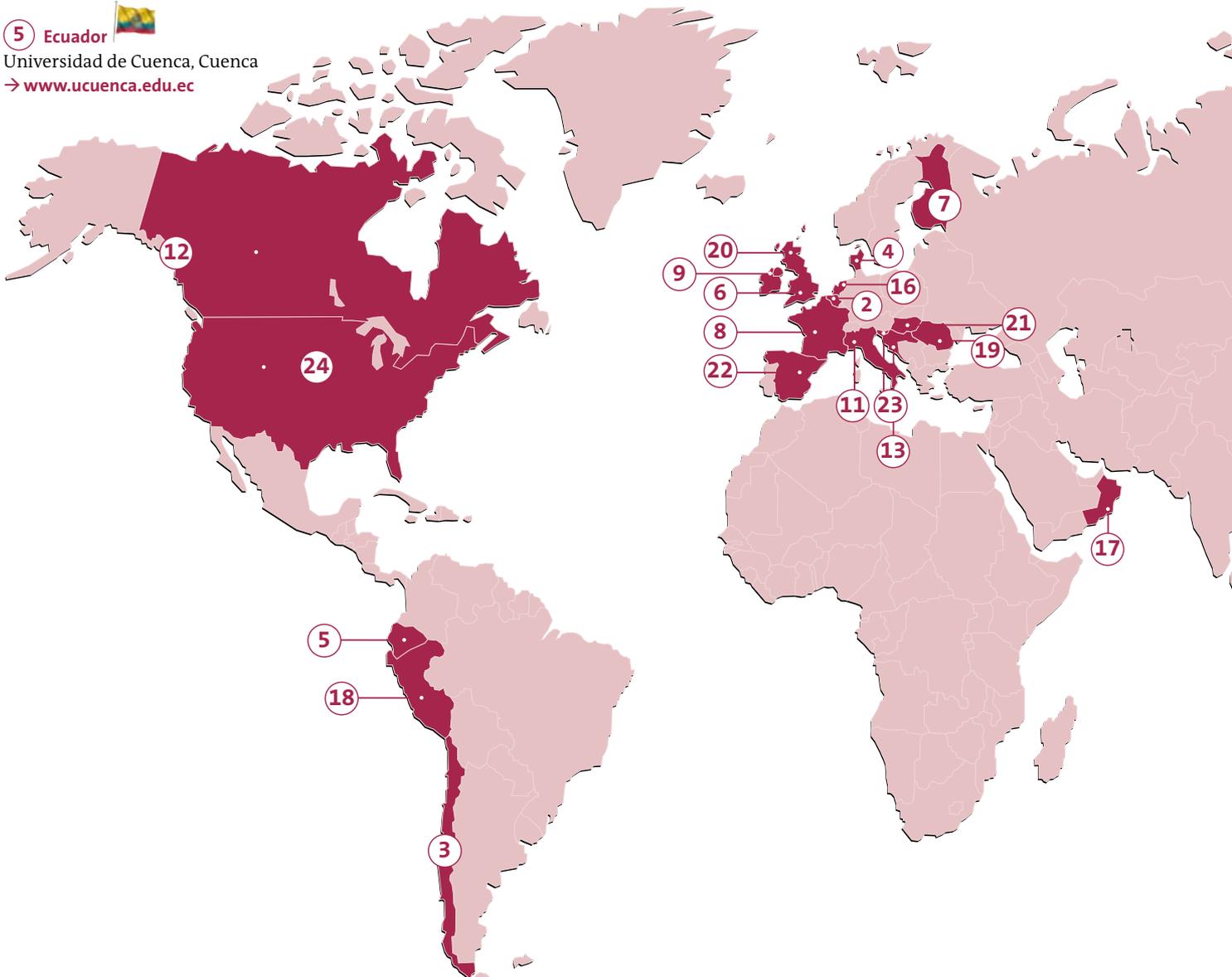
**3 Chile**   
 Universidad de La Serena, La Serena  
 → [www.userena.cl](http://www.userena.cl)

**4 Dänemark**   
 University of Southern Denmark, Esbjerg  
 → [www.sdu.dk](http://www.sdu.dk)

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

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

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



**8 Frankreich** 

Université Savoie de Chambéry, Chambéry  
 → [www.iae.univ-savoie.fr](http://www.iae.univ-savoie.fr)  
 Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand  
 → [www.univ-bpclermont.fr](http://www.univ-bpclermont.fr)  
 École Supérieure de Commerce de La Rochelle,  
 La Rochelle  
 → [www.esc-larochelle.fr](http://www.esc-larochelle.fr)  
 École Supérieure de Commerce de Troyes, Troyes  
 → [www.group-esc-troyes.com](http://www.group-esc-troyes.com)

**9 Irland** 

Cork Institute of Technology, Cork  
 → [www.cit.ie](http://www.cit.ie)  
 Dublin Institute of Technology, Dublin  
 → [www.dit.ie](http://www.dit.ie)  
 Letterkenny Institute of Technology, Letterkenny  
 → [www.lyit.ie](http://www.lyit.ie)  
 Athlone Institute of Technology, Athlone  
 → [www.ait.ie](http://www.ait.ie)

**10 Hongkong** 

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

**11 Italien** 

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

**12 Kanada** 

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

**13 Kroatien** 

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

**14 Macao** 

Macau University of Science and  
 Technology, Macau  
 → [www.must.edu.mo/en](http://www.must.edu.mo/en)

**15 Neuseeland** 

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

**16 Niederlande** 

NHTV internationale hogeschool  
 Breda, Breda  
 → [www.nhtv.nl](http://www.nhtv.nl)  
 Stenden hogeschool, Leeuwarden  
 → [www.stenden.com](http://www.stenden.com)

**17 Oman** 

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

**18 Peru** 

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

**19 Rumänien** 

Universitatea Lucian Blaga, Sibiu  
 → [www.ulbsibiu.ro/ro](http://www.ulbsibiu.ro/ro)

**20 Schottland** 

Edinburgh Napier University,  
 Edinburgh  
 → [www.napier.ac.uk](http://www.napier.ac.uk)

**21 Slowenien** 

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

**22 Spanien** 

Universidad de Alcalá, Alcalá/  
 Guadalajara  
 → [www.uah.es](http://www.uah.es)  
 Universidad de Alicante, Alicante  
 → [www.ua.es](http://www.ua.es)  
 Universidad de Almería, Almería  
 → [www.ual.es](http://www.ual.es)  
 Universidad de Deusto, Campus  
 San Sebastián, San Sebastián  
 → [www.deusto.es](http://www.deusto.es)  
 Universidad de Deusto, Campus  
 Bilbao, Bilbao  
 → [www.deusto.es](http://www.deusto.es)  
 Universidad de Cádiz, Campus Jerez,  
 Jerez d.l.Frontera  
 → [www.uca.es](http://www.uca.es)  
 Universidad de Las Palmas de  
 Gran Canaria, Las Palmas  
 → [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)  
 Universidad de Málaga, Málaga  
 → [www.uma.es](http://www.uma.es)  
 Universidad Rey Juan Carlos, Madrid  
 → [www.urjc.es](http://www.urjc.es)  
 Universidad Complutense Madrid/  
 CES Felipe II, Madrid/Aranjuez  
 → [www.cesfelipesecondo.com](http://www.cesfelipesecondo.com)  
 Universidad Complutense Madrid,  
 Madrid/Islas Filipinas  
 → [www.ucm.es](http://www.ucm.es)  
 Universidad de Murcia, Murcia  
 → [www.um.es](http://www.um.es)  
 Universidad de Oviedo, Oviedo  
 → [www.uniovi.es](http://www.uniovi.es)  
 Universidad de La Laguna, Tenerife,  
 La Laguna  
 → [www.ull.es](http://www.ull.es)  
 Universidad de Zaragoza, Zaragoza  
 → [www.unizar.es](http://www.unizar.es)

**23 Ungarn** 

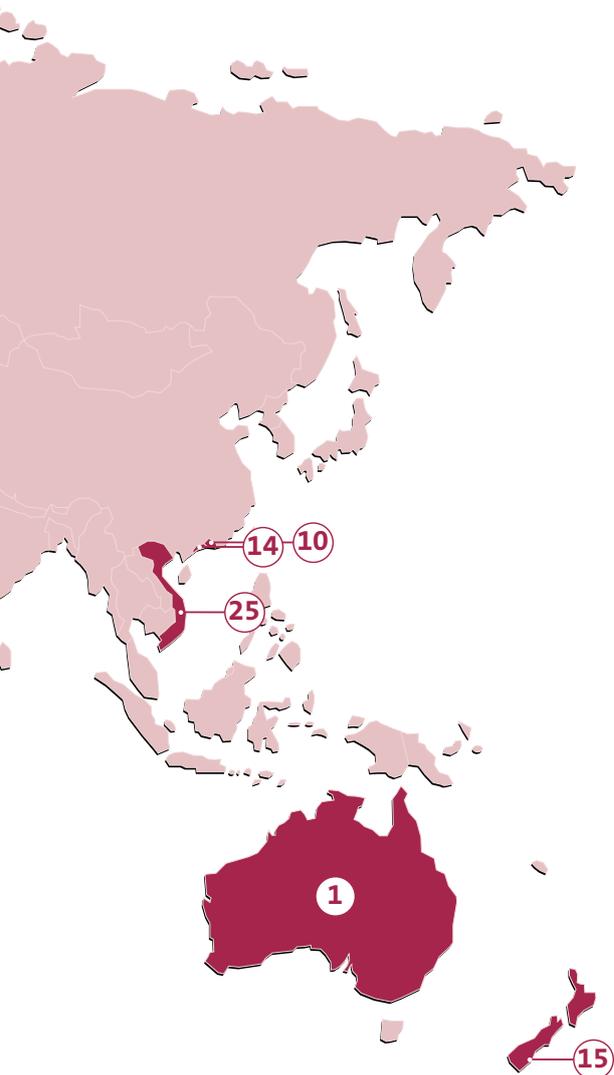
University of Pannonia, Veszprém  
 → [englishweb.uni-pannon.hu](http://englishweb.uni-pannon.hu)

**24 USA** 

University of Wisconsin-Stout,  
 Menomonie  
 → [www.uwstout.edu](http://www.uwstout.edu)

**25 Vietnam** 

University of Social Sciences and  
 Humanities, VNU Hanoi, Hanoi  
 → [www.uss.hvu.edu.vn](http://www.uss.hvu.edu.vn)



# Fakultät International

Birgit Dittrich

## Das Vorlesungsangebot an der Fakultät für Tourismus

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

Von unseren Studierenden erwarten wir nach dem Ende des Studiums die Beherrschung von mindestens zwei Fremdsprachen. Neben Englisch können sich unsere Studierende für die Sprachen Spanisch und Französisch, aber auch für andere Sprachen wie Chinesisch, Portugiesisch, Italienisch usw. entscheiden und sich so für das spätere Berufsleben qualifizieren.

Interkulturelle Kompetenz ist aber viel mehr, als nur eine Sprache zu beherrschen. Es geht dabei auch um das Verständnis anderer Kulturen und Wirtschaftssysteme, das in den höheren Semestern in entsprechenden Vorlesungen zur interkulturellen Kompetenz gelehrt wird. Aber auch das Eintauchen in fremde Welten, das Entdecken anderer Kulturen sowie die Arbeit an konkreten Projekten in anderen Ländern wird an der Fakultät gezielt gefördert. Beispielsweise werden innerhalb von Vorlesungen und Seminaren regelmäßig Exkursionen in andere Länder angeboten. Jährlich findet auch eine sogenannte „Summerschool“ – ITHAS International Tourism and Hospitality Academy at Sea – mit Studierenden aus sechs Ländern und internationalen Dozenten statt. Hierzu wird auf antiken Motorsegeln entlang der kroatischen Küste eine „schwimmende Akademie“ eingerichtet. Jedes Jahr steht ITHAS unter einem anderen Schwerpunkt wie beispielsweise „Physical Planning in Tourism“, „Small Scale Tourism“, „Special Interest Tourism“ usw., der von den Dozenten in Vorträgen, Workshops und Exkursionen mit örtlichen Tourismusexperten tiefgehend behandelt wird.

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

Unser internationaler Anspruch zeigt sich aber auch bei Lehrveranstaltungen an unserer Fakultät. Die Sprachveranstaltungen werden überwiegend von muttersprachlichen Dozenten gehalten und im Bereich der interkulturellen Kompetenz wird in den entsprechenden Fremdsprachen gelehrt. Darüber hinaus bieten in jedem Semester Gastprofessoren aus verschiedenen Ländern der Welt Vorlesungen und Vorträge in Englisch oder einer anderen Fremdsprache an und bringen somit internationales Flair an die Fakultät.

Auch für die Dozenten, Professoren und Mitarbeiter der Fakultät besteht die Möglichkeit, innerhalb der so genannten „Teaching Staff Mobility“ bzw. „Staff Training Mobility“ für eine kurze Zeit an einer der Partnerhochschulen Vorlesungen zu halten bzw. in entsprechenden Abteilungen mitzuarbeiten, was für die hiesigen Professoren und Mitarbeiter eine gute Gelegenheit darstellt, über eine kurze Zeit selbst internationales Flair zu schnuppern.

## Erasmus-Auslandssemester

Erasmus ist ein Teil des Lifelong-Learning-Programms, das Studierenden die Möglichkeit bietet, ein Semester an

einer Partnerhochschule im europäischen Ausland zu absolvieren.

Den Studierenden an der Fakultät für Tourismus steht ein umfangreiches Angebot an Austauschmöglichkeiten mit derzeit über 40 europäischen Partnerhochschulen zur Verfügung. Falls die Studierenden ihre gewünschte Hochschule nicht unter den Partnerhochschulen der Fakultät finden, können sie als sogenannte „Freemover-Studierende“ ein Semester im europäischen Ausland an ihrer Wunschhochschule verbringen.

Für das Auslandssemester bietet sich in der Regel das dritte, vierte oder fünfte Semester an, um an einer ausländischen Hochschule zu studieren. Den teilnehmenden Studierenden wird nach den erfolgreich bestandenen Prüfungen im Ausland der maximale Workload eines Semesters im Rahmen des European Credit Transfer Systems (ECTS) – das Leistungspunktesystem an Hochschulen – anerkannt. Demnach ist das Auslandssemester kein verlorenes Semester, welches das Studium unnötig hinauszögert, sondern eine wertvolle Bereicherung mit vollständiger Anerkennung der im Ausland erbrachten Leistungen.

Ehemalige Teilnehmer berichten von einer einmaligen Erfahrung. Es werden nicht nur die Sprachkennt-



nisse für das weitere Studium und den späteren Beruf verbessert, sondern es bietet sich die Möglichkeit, ein weltweites Netzwerk aufzubauen, eine andere Kultur besser kennenzulernen sowie interkulturelle Kompetenzen zu erlangen.

### Auslandssemester außerhalb Europas

Viele Studierende kennen Europa bereits durch Urlaube oder anderweitige Auslandsaufenthalte und wollen weitere Erfahrungen außerhalb Europas sammeln. Dies hat auch die Fakultät für Tourismus erkannt und baut ihr Non-EU-Angebot kontinuierlich aus. Momentan bestehen Partnerschaften mit drei australischen Universitäten (der University of the Sunshine Coast, Southern Cross University und der Victoria University), einer neuseeländischen Universität (Otago Polytechnic), drei Universitäten in Südamerika (Universidad de La Serena/Chile, Universidad de Cuenca/Ecuador und Pontificia Universidad Católica del Perú/Peru), der vietnamesischen Universität University of Social Sciences and Humanities VNU Hanoi, der Macau University of Science and Technology/China, den kanadischen Universitäten Royal Roads University sowie Université du Québec à Montréal, der US-amerikanischen Universität Wisconsin-Stout, der German University of Technology in Muscat/Oman sowie dem Neuzugang, der Hongkong Polytechnic University.

### Auslandssemester auch für Masterstudierende möglich

Seit diesem Wintersemester hat die Fakultät für Tourismus auch die Möglichkeit eines Auslandssemesters während der Masterstudiengänge eingerichtet. Somit bietet sich für die Masterstudierenden die Möglichkeit, ihr letztes Semester im Ausland zu verbringen. Momentan stehen zwei Universitäten im Vereinigten Königreich sowie zwei Partneruniversitäten in Frankreich zur Auswahl.

### Partneruniversitäten der Fakultät für Tourismus

Die Fakultät begrüßt es, dass möglichst alle Studierenden während ihres Studiums zumindest ein Semes-



Birgit Dittrich,  
Leiterin des  
International Office  
Hochschule  
München

ter im Ausland verbringen. Weltweit bestehen daher mittlerweile mit über 50 Universitäten Verträge. Die abgeschlossenen Verträge beruhen immer auf Gegenseitigkeit, das heißt für jeden Studierenden, der an eine Partnerhochschule geht, kommt ein Studierender aus dem Ausland – auch so holen wir internationales Flair an unsere Hochschule.

### Praxissemester im Ausland

Natürlich fördern wir auch Studierende, die ihr praktisches Studiensemester im Ausland absolvieren möchten. Hierzu erhalten sie Angebote aus unserer Praktikantendatenbank oder akquirieren selbstständig Praktikumsstellen in der gesamten Welt. Hier reichen die Angebote von namhaften Unternehmen in großen Metropolen bis hin zu weniger bekannten Unternehmen in exotischen Ländern. Die Studierenden nutzen das Praxissemester im Ausland nicht nur für ihre Sprachkenntnisse, sondern auch dafür, erste Kontakte für den Start in das spätere internationale Berufsleben zu knüpfen.

### Doppelabschlussprogramm

Neben dem theoretischen Auslandssemester und dem praktischen Studiensemester im Ausland, gibt es für

die Studierenden darüber hinaus die Möglichkeit des sogenannten „Doppelabschlussprogramms“. Hier wird den Studierenden das sog. Mastermodell angeboten. Das heißt, die Studierenden verbringen nach ihrem 6. Semester das 7. und 8. Semester an der ausländischen Partnerhochschule und erlangen nach erfolgreich abgelegten Prüfungen den Masterabschluss der Partnerhochschule sowie den Bachelorabschluss der Heimathochschule. In diesem Programm sind die zu belegenden Fächer im Ausland genau vorgeschrieben und werden nach Rückkehr und bestandenen Prüfungen vor Ort für das deutsche Fach angerechnet. Momentan bestehen im englischsprachigen Raum in Europa Abkommen mit der University of Lincoln sowie der Edinburgh Napier University.

### Informationsveranstaltungen zum Auslandssemester an der Fakultät

Um möglichst viele Studierende der Fakultät für Tourismus für ein Auslandssemester zu gewinnen, werden regelmäßig Informationsveranstaltungen angeboten. Pro Semester bietet die Fakultät für Tourismus ca. 15 Veranstaltungen an, die von der Vorstellung der Partneruniversitäten über Informationsveranstaltungen für zukünftige Outgoings bis hin zu Finanzierungsmöglichkeiten reichen. Auch Gastprofessoren oder Besucher der Partneruniversitäten halten regelmäßig Vorträge über ihre Universitäten im Rahmen dieser Veranstaltungen.

Darüber hinaus unterhält die Fakultät für Tourismus ein eigenes „International Office“, um den Studierenden die optimale Unterstützung bei ihren internationalen Ambitionen bieten zu können. Dieses Büro wird von Birgit Dittrich geleitet. ■



English version of  
this article available  
for iOS and Android.

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

# Studieren in Frankreich

## Ein Blick über die Grenze

Djamal Benhacine

Mit der Unterzeichnung des Élysée-Vertrags am 22. Januar 1963 wurde die deutsch-französische Freundschaft besiegelt. Mit ihm gründeten beide Nachbarländer das OFAJ-DFJW<sup>1</sup>, eines der effizientesten Kooperationsinstrumente für die zukünftigen Generationen. Viele Bereiche sind davon betroffen: Schüleraustausch, Städtepartnerschaften, Bildungsaufenthalte, Praktika, etc. Junge Azubis, Lehrlinge und auch Studenten bekommen eine finanzielle Unterstützung, wenn die geplanten Projekte der Annäherung beider Länder dienen. Etwa 8 Millionen junge Deutsche und Franzosen nahmen an 300.000 Austauschprogrammen oder Begegnungen teil. Das DFJW zählt auf die Unterstützung von 5.500 Wirtschaftspartnern. So wird

<sup>1</sup> Office franco-allemand pour la jeunesse; Deutsch-französisches Jugendwerk; [www.ofaj.org](http://www.ofaj.org) bzw. [www.dfjw.org](http://www.dfjw.org)

Abbildung 1:  
Unsere Partner-  
hochschulen  
in Frankreich



das Ziel erreicht, die Jugend mit gemeinsamen Aktivitäten zu beschäftigen und Freundschaften über die Grenzen hinweg zu schließen.

Ab den 70er Jahren begann Frankreich nach dem Motto „Studium für alle“ mit der Demokratisierung der Bildung. Die Anpassung der Bildung an die Bedürfnisse der Wirtschaftsordnung durch Internationalisierung, Attraktivität und Exzellenz wurde am 10. Juli 1980 mit der Unterzeichnung des deutsch-französischen Hochschulabkommens besiegelt, das die Sprachtestbefreiung und die Gleichstellung zwischen „Baccalauréat“ und Abitur einführte.

### Die französische Hochschullandschaft

Sowohl für den Laien als auch für Kenner Frankreichs ist die Organisation des Bildungssystems aufgrund der geschichtlichen Entwicklung schwer durchschaubar. 93 Prozent der Hochschuleinrichtungen in Frankreich haben die Bologna-Kriterien umgesetzt, sodass das System nun einfacher zu verstehen ist.

Nach dem Abitur kann man zwischen drei Studienmöglichkeiten bzw. Hochschularten wählen:

- Ein **technisch orientiertes Studium** von 2 Jahren: BTS (Brevet de Technicien Supérieur) mit 70 Studienrichtungen, DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) im Institut Universitaire de Technologie und IUT mit dem Diplôme de l'Institut Universitaire de Technologie gehören dazu. Alle drei Studiengänge sind berufsbildend und die Zulassung erfolgt

neben dem Nachweis der Fachhochschulreife, der allgemeinen Hochschulreife oder eines berufsqualifizierenden Abschlusses durch eine Bewerbungsmappe, die von einer Jury begutachtet wird.

- Die „**Grandes écoles**“ wurden im 18. Jahrhundert gegründet und dienen der Ausbildung der französischen Elite, überwiegend für den Staatsdienst. Die **École Normale d'Administration (ENA)**, **École Normale Supérieure** für die Lehrerausbildung, **Ingenieurschulen** wie „Ponts et Chaussées“ sowie das **Institut Supérieur de Commerce** für Handel und Wirtschaft zählen zu den Grandes écoles. Nur die Besten eines Jahrgangs werden hier nach einer zweijährigen Vorbereitungsphase (Classes Préparatoires) zugelassen. Es fallen hohe Studiengebühren an, wobei es sich um längere Studienzeiten von 5 Jahren mit Berufsbildungscharakter handelt.

- Die **Universitäten** sind offen für alle Abiturienten und bis auf wenige Studienrichtungen, wie etwa Medizin, wird kein NC verlangt. Es handelt sich daher um Massenbetriebe mit längeren Studienzeiten. Ein weiteres Merkmal ist die Forschungsorientierung.

Ein Bericht der OECD<sup>2</sup> zeigt, dass sich die Staatsausgaben pro Student 2010 in den Mitgliedsländern um 15 % auf 15.067 US-Dollar erhöht haben. Im Vergleich liegt der Durchschnittswert

<sup>2</sup> OECD (2013): Regards sur l'éducation 2013: les indicateurs de l'OCDE, Edition OCDE ISBN 978-92-64-20189-7 <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-fr> (Einsicht am 28.07.2013)

	Université de Savoie, Chambéry	Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand	École Supérieure de Commerce de La Rochelle	École Supérieure de Commerce de Troyes
Partnerschaft bestehend seit	Langjährig	2003	2003	2008
Mögliches Austauschprogramm	Erasmus-Programm (Bachelor, Master)	Erasmus-Programm	Erasmus-Programm	Erasmus-Programm (Bachelor, Master)
Mögliche Studienprogramme an der Partneruni	Licence und Master, Tourism Hospitality and Leisure	Licence Culture et Patrimoine (Tourisme)	Bachelor in Tourism Management, Bachelor in Business, Bachelor/Master in Management, International Bachelor	BA de l'Industrie du Tourisme; MBA in Tourism and Leisure Management
Zeitpunkt des Austausches	Wintersemester u. Sommersemester	Wintersemester u. Sommersemester	Nur Wintersemester	Wintersemester u. Sommersemester
Bewerbungsdeadline für Austauschprogramm	Jeweils im März (für WS) und Oktober (für SS)	Jeweils im März (für WS) und Oktober (für SS)	Jeweils im März	Jeweils im März (für WS) und Oktober (für SS)

aller OECD-Länder bei 13.528 US-Dollar. Von den aktuell 2.355.664 Studenten aller französischen Hochschularten sind 1.932.959 in staatlichen und 422.705 in privaten Hochschulen immatrikuliert. Davon sind 12% (278.000) Ausländer, was Frankreich nach den USA und Großbritannien an dritter Stelle der Gastländer erscheinen lässt. Die Bezeichnung des reformierten Studiums lautet **LMD** bzw. Bac +3. Der Bachelor heißt hier „Licence“ und wird nach drei Jahren abgeschlossen. Das Studienjahr (2 Semester) beginnt im September und endet im Juni. Im 4. und 5. Jahr folgt das Masterstudium. Im ersten Jahr studieren alle Masterstudenten zusammen und erlangen den „Mastère 1“. Dieser kann allgemein oder berufsspezifisch sein (Mastère professionnel). Das zweite Jahr dient der Spezialisierung und der Forschung. Der „Mastère 2“ (Bac +5) berechtigt zur Promotion, die in den Jahren 6 bis 8 abgeschlossen wird (Bac +8).

### Vielfältige Landschaften, Weltkulturerbe und hohe Lebensqualität

Eine Reihe von Gründen macht das Studium in Frankreich sehr attraktiv:

- Relativ geringe Kosten für das Studium (180 € pro Studienjahr als Verwaltungsgebühr)
- Es herrscht das Gleichheitsprinzip (Wohngeld für alle)
- Die Lebensqualität ist hoch (u. a. sehr gute medizinische Versorgung).

Die Mehrzahl der Studenten kommt aber nach Frankreich, um die Sprachkenntnisse zu verbessern und somit zu einem Teil der 250 Millionen Frankofonen zu werden.

Die Gründe für die Studierenden unserer Fakultät, beim Nachbarn zu studieren, liegen auf der Hand:

- Paris ist die erste Destination für den Geschäftstourismus und Fachmessen
- Der Eiffelturm bleibt die meistbesuchte Sehenswürdigkeit der Welt
- Die vielfältige Landschaft, das Klima, die Kultur und der Lebensstil

ziehen mehr Besucher an, als es Landesbewohner gibt

- Frankreich zählt 35 Sehenswürdigkeiten, die zum Weltkulturerbe gehören. Mit seinen 350 Käsesorten, berühmten Weinen und renommierten Köchen wurde die französische Gastronomie 2010 als immaterielles Kulturerbe anerkannt
- Schließlich erlangt Frankreich Weltreichtum in der Luxusindustrie und den ersten Rang in Europa für den Einzelhandel und die Landwirtschaft.

Unsere Partneruniversitäten in **Clermont-Ferrand**, **Chambéry**, **La Rochelle** und **Troyes** bieten jeweils den einen oder anderen Aspekt solcher Erlebnisse. Wem das Studiensemester zu kurz ist, der sollte sich überlegen, ein Praxissemester anzuhängen, um seine interkulturelle Kompetenz zu erweitern. Frankreich als erster Wirtschaftspartner Deutschlands ist sicher eine Option für Berufsperspektiven im internationalen Kontext.

*Bonne chance!*



Anzeige

# Hotelier? Tourismusdirektor? Reiseveranstalter? Mietwagenanbieter?



# Unsere Partnerhochschulen in Frankreich

## Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand

### Natur & Kultur am Fuße der Vulkankette des Zentralmassivs

Dorit Kluge,  
Erasmus-Koordinatorin  
am Département des  
Métiers de la Culture

Im grünen Herzen Frankreichs, am Fuße der Vulkankette des Zentralmassivs, liegt die Hauptstadt der Region Auvergne, Clermont-Ferrand, in einem Abstand zu den großen französischen Metropolen. Mit ihren Gebirgsketten, Vulkanen, Seen und Wäldern steht die Auvergne nicht nur für Naturtourismus, sondern auch für sportliche Aktivitäten wie Rafting und Paragliding. Sie bietet einen idealen Rahmen zum Leben, Arbeiten und Studieren. Kultur bedeutet hier einerseits eine reiche Vergangenheit, die von den Galliern, den Römern und dem Mittelalter stark geprägt wurde, so dass Clermont-Ferrand heute die romanische Kirche Notre-Dame-du-Port als Weltkulturerbe vorweisen kann. Andererseits hat die Stadt immer noch ein aktives kulturelles Leben, wozu drei größere Museen, ein international agierendes Orchester, eine Oper, eine lebendige freie Theaterszene und das in Frankreich bedeutendste Kurzfilmfestival, Festival du Court-Métrage, beitragen.

Natur und Kultur sind jedoch nur zwei Facetten der 141.000 Einwohner zählenden Stadt und ihres Umlands. Neben der Landwirtschaft und der Nahrungsmittelindustrie (Limagrain, Volvic) ist die Gegend wirtschaftlich und sozial vor allem durch den Reifenhersteller Michelin geprägt, der seinen Hauptsitz bereits seit über einem Jahrhundert in der Stadt hat. Bildung und Wissenschaft werden in Clermont-Ferrand großgeschrieben. Mit ihren zwei nach Fachbereichen getrennten Universitäten und sechs weiteren Hochschulen zählt die Stadt rund 35.000 Studierende. Die knappe Hälfte davon studiert an der nach dem französischen Philosophen und

Naturwissenschaftler Blaise Pascal benannten Université Blaise Pascal (UBP). Die Universität besteht aus fünf Fakultäten, vier angegliederten Ausbildungsstätten und 36 Labors bzw. Forschungszentren. In den letzten Jahren wurde verstärkt auf die Internationalisierung von Lehre und Forschung gesetzt, was sich insbesondere im Ausbau binationaler Studiengänge und des englischsprachigen Kursangebots sowie in zahlreichen neuen Angeboten für ausländische Studierende niederschlägt.

#### Praxisnahes Studium an der Université Blaise Pascal

Tourismus wird bereits seit 1986 an der UBP unterrichtet, hat aber als Studiengang inzwischen viele Änderungen erfahren. Der aktuelle Tourismusstudiengang Culture et Patrimoine, parcours tourisme ist an der UFR Lettres, Langues et Sciences Humaines (Philosophische Fakultät) im Département des Métiers de la Culture, dem Institut für Kulturberufe, angesiedelt. Dieses Institut bietet Bachelor- und Masterstudiengänge in den Bereichen Tourismus, Buchwissenschaften und Multimedia sowie in Theater- und Filmberufen an. Das Kollegium aus wissenschaftlichen Lehrkräften und praxiserfahrenen Spezialisten ist international und pluridisziplinär zusammengesetzt. Daraus leitet sich auch das fachübergreifende und praxisorientierte Profil des Studienganges Tourismus ab. Trägerfächer der Disziplin Tourismus sind, anders als in Deutschland, nicht die Wirtschaftswissenschaften, sondern die Geografie sowie Kultur- und Kunstwissenschaften. Ergänzende Fächer sind die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Informatik und Sprachen, die nahezu ausschließlich von Muttersprachlern unterrichtet werden. Austauschstudierenden stehen zudem englischsprachige Kurse und ein umfassendes Angebot in



Place de la Victoire  
in Clermont-Ferrand

© Jérôme Pallé –  
Université Blaise  
Pascal

Französisch als Fremdsprache zur Verfügung.

Studierende, die ein praxisnahes Studium suchen, die Spezialisierungen im Destinationsmanagement, im Kultur- oder Naturtourismus verfolgen oder die Besonderheiten des französischen Tourismus und seiner Tourismuswirtschaft kennenlernen wollen, finden hier garantiert das richtige Angebot. Die Université Blaise Pascal und die Stadt Clermont-Ferrand bieten darüber hinaus exzellente Möglichkeiten der Integration für ausländische Studierende und einen entspannten Rahmen zum Leben. Hierin unterscheidet sich Clermont-Ferrand deutlich von den großen Metropolen: Ausländische Studierende bekommen schneller und einfacher Kontakt zu französischen Studierenden. Der in der Innenstadt gelegene Campus ermöglicht kurze Wege, und die Wohnungssuche ist wesentlich einfacher als an anderen Orten in Frankreich. Und wem die Stadt zu eng wird, der kann sie innerhalb einer Viertelstunde hinter sich lassen und befindet sich in einer wunderschönen Berglandschaft. ♦

#### NÜTZLICHE LINKS:

[www.univ-bpclermont.fr](http://www.univ-bpclermont.fr) (Université Blaise Pascal)

[www.univ-bpclermont.fr/rubrique32.html](http://www.univ-bpclermont.fr/rubrique32.html) (Portal für ausländische Studierende)

[www.lettres.univ-bpclermont.fr/rubrique151.html](http://www.lettres.univ-bpclermont.fr/rubrique151.html) (Département des Métiers de la Culture)

**Kommunikation für den Mittelstand.**

# Machen Sie Ihren Erfolg zur Story – im **eigenen Magazin!**



**Print. Digital. Mobil.**

## **Machen Sie Ihre Kunden zu Fans und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter!**

Corporate Publishing (CP) ist mehr als ein Schlagwort. CP ist die Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Warum? Weil Sie so Ihre Zielgruppen unmittelbar und nachhaltig erreichen. Die Möglichkeiten hierbei sind so vielfältig wie die Farben- und Geschmackspalette eines Lollis. Ob klassische Kundenzeitschrift, Mitarbeiter-Magazin, Geschäftsbericht oder elektronische Zeitung und Newsletter – wir übernehmen das für Sie.

Der vmm wirtschaftsverlag ist Ihr regionaler und zuverlässiger Partner für eine individuelle und persönliche Rundum-Betreuung. Sprechen Sie uns an!

 **Alle Informationen finden Sie online unter:**  
[www.vmm-wirtschaftsverlag.de/cp](http://www.vmm-wirtschaftsverlag.de/cp)

 **wirtschaftsverlag**

 **ALLE INFOS:**  
**Tel.: 0821.4405-420**



[www.vmm-wirtschaftsverlag.de](http://www.vmm-wirtschaftsverlag.de)  
[hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de](mailto:hanspeter.engel@vmm-wirtschaftsverlag.de)

## Groupe ESC Troyes

### Students from the four corners of the world

Laetitia Perquin,  
International Affairs, Area Manager  
Benelux, Central Europe, East Asia

**G**roupe ESC Troyes in Champagne is located at the southeast of Paris – 90 minutes from Paris city center – and benefits from the Champagne region's increasing economic opportunities while offering a sparkling way of living.

Troyes is a pleasant area to live in. There is room to breathe, as the town is very close to the countryside, giving you the best of both worlds. It's also a lively area, with quick decision makers always at hand, and a rapidly expanding center of science and technology.

Troyes is also an old medieval town with a remarkable heritage, notably in the town center. The middle-age houses in Troyes are almost all Renaissance style, which is remarkable from an architectural point of view. The climate and the land in the "department" of Aube favour the cultivation of vineyards. It is the birthplace of a rare wine, a golden and bubbly wine whose name is synonymous with parties and big events all around the world: champagne.

#### An innovative school for your future

'Groupe ESC Troyes' runs 3 schools: The 1st one is a school of Management (Bachelor and Master Level). Moreover, with its two other schools dedicated to Tourism Management (EMVOL) and Design Management (École Supérieure de Design) the Group goes beyond General Management.

The primary mission of the school is to turn students into future value-creating executives capable of boosting company performance and setting up their own business. The values we share relating to knowledge and knowhow are innovation, initiative, open-mindedness, self-fulfillment and surpassing oneself.

Our human-sized "Grande Ecole" offers a large choice of possibilities because of its multidisciplinary aspect

where students from the Design, Tourism, and Management programs can take classes together in the first year of their degree as a common track, work on group projects, open themselves to new perspectives and have the opportunity to change their field of studies and to switch to another program the following year. When students graduate, they can benefit from the Young Entrepreneur Center Program (student entrepreneurship project coaching program) which gives them access to a network of both French and international consultants and professionals as well as the facilities of a science park to make their project come true.

#### A real international orientation

Groupe ESC Troyes's student population is now 1,800-strong, including 25% of international exchange students, thanks to a really active network which allows great open-mindedness towards international matters. The cooperation and exchange of students and professors among around 200 partner universities gives a strategic approach to the worldwide market and equips the students with the

tools to become tomorrow's managers. Rewarded on a regular basis by the "Trophée des Grandes Ecoles", Groupe ESC Troyes offers both for French and international students a stimulating environment for development, where students are fully integrated in associative projects.

#### Focus on the School of Tourism

Students are taught by both resident permanent teachers, and tourism professionals. In the Bachelor program students acquire a realistic view of the world of work through real work experience during a minimum eight months of internships. The pedagogy is based on an interdisciplinary approach, specializing on management in the tourism fields.

Specializing in Luxury Tourism or Business & Event Management, our MBA courses offer professional instruction, are open to students worldwide and cover all sectors of the evolving tourism industry: ecotourism, event management, hotel business, catering, tourism transportation, travel and event business, etc.

Troyes, where excellence meets art-de-vivre!

Groupe ESC Troyes welcomes hundreds of students from all over the world every year

 Groupe ESC Troyes



# Université de Savoie, Chambéry

## Studieren am Tor zu den Alpen

Timur Aksoy, Outgoing

Schon vor Beginn meines Tourismusstudiums an der Hochschule München war mir klar, dass ich ein Erasmus-Semester in Frankreich absolvieren werde. Somit hatte ich die ersten beiden Semester Französisch als Wahlpflichtsprache an der Fakultät für Tourismus gewählt und parallel das Unicert-1-Zertifikat abgelegt, um mich gut vorbereitet auf den Weg machen zu können.

Die Wahl für Chambéry fiel ziemlich leicht, da ich das Erasmus-Semester im September beginnen sollte und mich somit auf Berge und Skifahren in meiner Freizeit freuen konnte.

Bevor ich nach Chambéry ging, hatte ich bereits einen 4-wöchigen Intensivsprachkurs an der Université de Poitiers absolviert, der mir zu 80 Prozent vom Deutsch-Französischen Jugendwerk finanziert wurde. Sprachlich gut vorbereitet, kam ich nun in Chambéry an. Zunächst musste ich, wie alle Studenten, einige Formalitäten hinsichtlich Versicherungen klären. Die Mitarbeiter der Université de Savoie waren wirklich immer sehr hilfsbereit und geduldig.

Nachdem wir nun alle „eingescheckt“ hatten, konnten wir die ersten zwei Wochen an einem Einführungsprogramm, zugeschnitten auf Erasmus-Studenten, teilnehmen. Neben

dem Französischunterricht erkundeten wir die Region, nahmen an Käse- und Weinverkostungen teil und konnten uns so untereinander kennenlernen. Diese zwei Wochen waren einfach traumhaft, da wir täglich schö-

„**Hardy Justine und Clélia Dougere, Incoming**

*Chambéry ist eine internationale Studentenstadt. Für Sportbegeisterte gibt es zahlreiche Aktivitäten in der Umgebung, aber auch Feierlustige kommen auf ihre Kosten.*

nes Wetter hatten und es unglaublich spannend ist, mit 200 Erasmus-Studenten aus 20 verschiedenen Ländern ein neues Land, seine Leute und Sehenswürdigkeiten zu erkunden.

Bei der Kurswahl hatten wir die Freiheit, aus Kursen des dritten Jahres Bachelor und des ersten Jahres Master zu wählen. Dies fand ich sehr hilfreich,

Timur Aksoy



da man so einen guten Vergleich zum Studienniveau in München und auch allgemein eine größere Auswahl hatte. Grundsätzlich war die Hälfte der Kurse, die ich belegte, Gruppenarbeiten oder Präsentationen, wobei großer Wert darauf gelegt wurde, dass Erasmus-Studenten mit Franzosen zusammenarbeiteten.

An den Wochenenden gab es immer ein umfangreiches Programm, das von der Uni angeboten wurde. Für jedermann war etwas dabei: Wandern oder Klettern in den französischen Alpen, Grillen am See, Ausflüge in andere Städte usw. Natürlich gab es auch jede Menge Kursangebote unter der Woche, wie Fußball, Fitness oder Tanzen. Insgesamt war das Angebot wirklich umfangreich, sodass man auf jeden Fall Gleichgesinnte treffen konnte.

Neben dem Angebot der Uni sind natürlich auch noch das „Barleben“ und die Studentenpartys in Chambéry nicht zu vergessen, die immer schon am Donnerstag begannen. Da Chambéry mit ca. 70.000 Einwohnern eher klein und überschaubar ist, kannten sich die Studierenden untereinander.

Das Semester in Chambéry verging wirklich schnell, sodass ich mich dafür entschieden habe, ein zweites Semester am IAE zu absolvieren, um meine Französischkenntnisse weiter zu vertiefen. Die Entscheidung, nach Chambéry zu gehen, war ein voller Erfolg für mich und ich kann nur jedem empfehlen, der nach Frankreich gehen möchte, sich das IAE mal genauer anzusehen und zu vergleichen. ◆

Anzeige

## Besser, einen Plan zu haben!

Maßgeschneiderte Planungs- und Controlling  
Software für effizientes Hotelmanagement!



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

Fairmas Gesellschaft für Marktanalysen mbH

Sachsensdamm 6, 10829 Berlin, +49 30 322 940 5 20, [office@fairmas.com](mailto:office@fairmas.com)



# Ecole Supérieure de Commerce

## Auslandssemester in La Rochelle – ein Traum am Atlantik

Stefanie Kellermann

Im Sommersemester 2013 habe ich die Möglichkeit genutzt und ein Auslandssemester an der Ecole Supérieure de Commerce in der schönen Hafenstadt La Rochelle absolviert.

La Rochelle liegt an der Atlantikküste in der Region Poitou-Charentes, ungefähr auf halber Strecke zwischen Bordeaux und Nantes. Mit circa 80.000 Einwohnern ist La Rochelle die Hauptstadt des Departements Charente-Maritime. Aufgrund der schönen Altstadt und dem dort gelegenen größten Yachthafen Europas ist die Stadt auch bei Touristen sehr beliebt. Vor allem Franzosen verbringen dort gern ihren Urlaub.

Mit ihren drei Universitäten ist La Rochelle eine typische Studentenstadt. Die Ecole Supérieure de Commerce ist eine Privathochschule und eine Grande Ecole, an der sehr viel Wert auf Internationalität gelegt wird. Sie bietet ausschließlich Wirtschaftsstudiengänge an, wobei die Studierenden folgende Programme belegen können: Bachelor International, Tourism Program, Bachelor Business und das ESC Program, das Programm Grande Ecole.

Generell unterscheidet sich der Aufbau der Vorlesungen grundlegend vom deutschen Konzept. In jedem



La Rochelle besitzt den größten Yachthafen Europas

☒ Stefanie Kellermann

Fach gibt es Vorlesungen für alle Studenten des Semesters im jeweiligen Programm, in denen der Stoff theoretisch vermittelt wird. Die restlichen Kurse sind Übungsstunden und finden in kleineren Klassen von 50 Leuten statt. Darüber hinaus ist der Vorlesungsplan von Woche zu Woche verschieden. Außerdem gibt es mehr Gruppenarbeit, wodurch man gut mit Franzosen in Kontakt kommt.

Im Vergleich zu Deutschland verbringen die Studenten in Frankreich über die Vorlesungen hinaus auch mehr Zeit an der Universität. Es gibt viele verschiedene Organisationen, in denen sich die Studenten engagieren

können, wie beispielsweise eine Organisation, die die Austauschstudenten betreut, oder eine Sportorganisation. Fast jede Woche lassen sich die Studenten etwas Neues einfallen, wie beispielsweise kostenloses Essen und Getränke in der Pause oder die Universität wird nach einem bestimmten Motto umgestaltet. Im Gegensatz zu Deutschland ist es in Frankreich üblich, für sein Studium in eine andere Stadt zu ziehen. Viele junge Leute kommen sogar von den Überseedepartments. Dadurch hatte ich die Möglichkeit, während meines Auslandssemesters Menschen von überall aus der Welt kennenzulernen. ■

Anzeige



Toedt, Dr. Selk & Coll.

■ CRM-TECHNOLOGY ■ CONSULTING ■ DATA PROTECTION

TS&C ist ein **Software- und Beratungsunternehmen** im Bereich Marketingkommunikation und CRM, spezialisiert auf die Hotelbranche.

Starten Sie jetzt **Ihre Karriere** bei TS&C und informieren Sie sich über die aktuellen Stellenausschreibungen im Internet.

Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH

Augustenstr. 79  
DE-80333 München

t: +49 (0)89 189 35 69 0  
f: +49 (0)89 189 35 69 19

www.TS-and-C.com  
info@TS-and-C.com





## STILVOLL TAGEN & FEIERN

Die Vielfalt unserer Konferenz- und Tagungsmöglichkeiten ist im Tegernseer Tal einzigartig.

14 Eventräume von 2 bis 300 Personen, modernste Tagungstechnik, 6 bayerische Stuben - sowie die BACHMAIR WEISSACH ARENA für bis zu 1.100 Personen stehen Ihnen für Ihre Veranstaltungen zur Verfügung.

Für Entspannung in den kreativen Pausen sorgt unser exklusiver 700qm Bachmair Weissach SPA.



BACHMAIR  
WEISSACH  
HOTEL

Hotel Bachmair Weissach GmbH & Co.KG  
Wiesseer Strasse 1  
83700 Weißbach | Rottach-Egern  
T +49 (0) 8022 278-566 • F +49 (0) 8022 278-557  
event@bachmair-weissach.com  
bachmair-weissach.com



# Erlebnisszenierung in der Hospitality-Branche – Schlüssel zum langfristigen Erfolg

Vanessa Müller und Virginia Benz

**Zum Auftakt in das neue Wintersemester empfing die Fakultät hochkarätige Vertreter aus der Hospitality-Branche, die gemeinsam mit einem interessierten Publikum über Trends und Innovationen in der Erlebnisszenierung im Rahmen der Vortragsreihe Tourism Matters! diskutierten. Die Referenten, die es, so Prof. Dr. Axel Gruner, geschafft haben, „ihren Gästen ein Lebensgefühl zu verkaufen“, inspirierten die zahlreich angereisten Teilnehmer mit ihren einzigartigen Konzepten.**



Gemeinsam mit einem interessierten Publikum diskutierten die Referenten über Trends und Innovationen in der Erlebnisszenierung

© Hochschule München

**Michael Kreft von Byern**, Beauftragter der Geschäftsführung im **Europa- und Freizeitpark Rust**, referierte über das Konzept des größten Freizeitparks im deutschsprachigen Raum: Die Themenbereiche des Parks erzählen die Geschichte von Europa. Achterbahnen werden nicht schlichtweg gebaut, sondern bis in das kleinste Detail inszeniert. **Ulrika Gutheinz**, Inhaberin und Geschäftsführerin des **Hotels Jungbrunn**, bietet ihren Gästen „Urlaub wie Milch und Honig“. Für sie bedeutet Luxus, Raum und Zeit in Einklang mit der traumhaften Naturlandschaft des Tannheimer Tals zu erleben.

**Christoph Hoffmann**, Mitgründer der **25hours Hotel Company** sowie Sales&Marketing-Spezialist, und seine Partner haben ihre Vision der Young Urban

Lifestylehotels verwirklicht: Sie bezeichnen sich selbst als Geschichten-erzähler, denn in jedem 25hours Hotel werden Erlebnisse für ein bestimmtes Motto, wie beispielsweise „Urban Jungle“, von einem Kreativteam geschaffen.

**Dr. Stephan Thewalt**, Geschäftsführer der Arena One GmbH, schilderte, wie sein Unternehmen vor allem die Inszenierung großer Sportereignisse als umfassender Hospitality-Experte professionell begleitet. Das **Restaurant 181**, betrieben von der Arena One GmbH, vereint mit Otto Koch kulinarische Höhepunkte und einen atemberaubenden Blick aus 181 m auf die Stadt München.

Im Anschluss an die lebendigen Kurzpräsentationen der Referenten folgte eine spannende Diskussionsrunde: Auf die Frage, wie ein Erlebnis beschaffen sein müsse, antwortete Kreft von Byern, dass „der Wurm dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler“. Bestenfalls antizipiert sein Team die Wünsche, die ein Gast haben wird, um ihm ein bisschen mehr zu bieten, als er erwartet. Herr Hoffmann gab zu bedenken, dass es wichtig sei, die Einfälle nicht am Gast „vorbeizuinszenieren“.

Als die Moderatorinnen Katja Hofbauer und Fenja Treu sich nach der Rentabilität von Erlebnissen erkundigten, erläuterte Ulrika Gutheinz, dass sie über die Stammgästekquote von 65 Prozent sehr glücklich sei. Auch bei Herrn Hoffmann liegen die Kennzahlen über dem Durchschnitt der Mitbewerber; so wird mit den ca. 5.000 Betten eine durchschnittliche Auslastung von mehr als 90 Prozent erzielt. Trotzdem ist er der Meinung, dass sein Unternehmen sorgfältig mit dem Geld wirtschaften müsse. Die andauernden Aktualisierungen und Verbesserungen für die Erlebnisszenierung bringen hohe Instandhaltungskosten mit sich.

„Ist Erlebnisszenierung eine bloße Modeerscheinung?“ Dr. Thewalt zufolge ist Erlebnisszenierung keine neue Erfindung. Lediglich das Wort

dafür sei neu erfunden. Was in den 80er Jahren der „Mettigel“, sei heute das Zusammenspiel von Design, Licht und Duft, um die Sinne anzusprechen.

Auch das Publikum beteiligte sich aktiv an der Diskussion: Auf die Frage, wie man auch seine Mitarbeiter dazu bewegen kann, für die einzigartigen Konzepte zu „brennen“, antwortete Frau Gutheinz, dass die Mitarbeiter von der eigenen Ideologie fasziniert sein müssen. Dies erreicht das Hotel Jungbrunn unter anderem durch eine eigene Akademie, welche die Mitarbeiter fördert. Herr Kreft von Byern betonte, dass eine Selektion der Mitarbeiter schon bei der Personalauswahl von wichtiger Bedeutung sei. Die Marke 25hours spricht, so Christoph Hoffmann, bereits für sich und zieht Menschen an, die sich mit der Marke identifizieren und für sie „brennen“.

Arena One und der verrückte Eismacher Matthias Münz sorgten für das kulinarische Rahmenprogramm. Damit wurde diese gelungene Veranstaltung perfekt abgerundet. ■

**MASTER FORUM: tourism matters!**

**Europa-Park – Freizeitpark & Erlebnis-Resort:**  
[www.europapark.de](http://www.europapark.de)



**Hotel Jungbrunn:**  
[www.jungbrunn.at](http://www.jungbrunn.at)



**25hours Hotel Company:**  
[www.25hours-hotels.com](http://www.25hours-hotels.com)



**Arena One GmbH:**  
[www.arena-one.com](http://www.arena-one.com)



**Matthias, Der verrückte Eismacher:**  
[www.facebook.com/dERVERRUECKTEeISMACHER](https://www.facebook.com/dERVERRUECKTEeISMACHER)



# Der Wastlhof

g'fühlig . g'miatlich . guat ★★★★★



Ihr Wohlfühlhotel  
in der Wildschönau.

Der Wastlhof\*\*\*\*

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



## Business Travel: Road Maps for Sustainability?



Patricia East

November 21st, 2013. The UN climate conference hits the headlines as representatives of civil society groups from across the world leave the Warsaw summit meeting in protest, exasperated by the painfully slow progress being made and the lack of commitment to real action on CO<sub>2</sub> emissions. An appropriate moment for the Master Forum of the MUAS Tourism Department to address the issue of business travel, with special guests Lutz Stammnitz (Vice President Global Category Mobility, Siemens AG) and Dr. Klaus Müschen, (Head of the German Federal Environment Agency's Department of Climate Protection, Environment & Energy).

The dire global situation and undisputed urgency of action need hardly be reiterated here. The growing world population and higher comfort standards inevitably result in increasing energy consumption worldwide. International debate on measures to deal with climate change has produced blanket agreements – alas not binding for the entire world population. The Kyoto protocol has been implemented into EU legislation with initiatives to reduce greenhouse gases emissions: the European Climate Change Programme (ECCP) and EU emissions trading system have been set up, with EU efficiency targets such as the “20-20-20 by 2020” goal (20% reduction of green-

house gases, 20% share of energy from renewable sources, 20% reduction of energy consumption) and binding targets to reduce the CO<sub>2</sub> emissions from new road vehicles.

But how does this translate into action for the business travel sector, where economic interests are core and social & environmental sustainability must be linked to cost reductions if they are to be more than “nice to have”?

**Lutz Stammnitz (Vice President Global Category Mobility, Siemens AG)** believes that business travel can be sustainable, but questions whether it is affordable. Stammnitz welcomes the increasing focus of Travel Associations and service providers on ‘Sustainable Travel’, but criticizes many large companies that are using portals for CO<sub>2</sub> compensation such as Atmosfair for simply pushing these in their marketing to polish their ‘green’ images. Measures to encourage sustainability must be made more attractive, both financially and emotionally. He calls for a strategy of small steps forward, both on corporate and individual levels, such as paperless offices, less unnecessary travel, and electronic systems to calculate energy savings over less sustainable alternatives.

He sees on-line travel booking technology as the next logical step towards promoting sustainability by monitoring and increasing travellers’ energy reduction; benchmarks, standards and data transparency throughout the

Die Referenten und Moderatoren (Lutz Stammnitz, Theresa Hochhäusl, Kinga Flis, Dr. Klaus Müschen – von links nach rechts)

© Hochschule München

overall value chain are essential. Siemens has set a 2020 target of overall CO<sub>2</sub> emissions reduction by 30%, and has introduced a personalized ‘Sustainable Mobility Services’ supply chain management system, an electronic ‘end to end’ process throughout the company. Suppliers’ and employees’ specific CO<sub>2</sub>-footprints are determined, the booking process includes carbon-related calculations and selection of transport and accommodation, and the CO<sub>2</sub> emissions are factored into the invoice in the clearing system.

The simplest answer would be to travel less: some business trips can be replaced by video conferences, cutting out travel altogether; others can be planned back-to-back to minimize travel miles; extended meeting schedules can reduce the numbers of hotel nights. In addition, smart-phone integration can monitor the whole itinerary real-time and maximize time and energy efficiency. But where travel is necessary, the Siemens answer is attempting to make sustainable alternatives as transparent and attractive as possible.

“Lutz Stammnitz, are you optimistic or pessimistic about the global climate for our children’s children?”

“Optimistic, no question about it!”

**Dr. Klaus Müschen (Head of the German Federal Environment Agency’s Department of Climate Protection, Environment & Energy)** travelled by plane from Berlin to address the Master Forum and opened his address with a provocative question: wouldn’t it have been more sustainable if this lecture had been delivered by video-conference, or given by a colleague based in Munich?

The Federal Environment Agency implements federal environmental legislation and provides information about environmental protection. The Government’s declared energy policy is to promote the increase of renewable energy, to reduce energy consumption and raise efficiency, and to expand and modernise the energy infrastructure. The development of wind, solar and biogas fuels cannot keep pace with ener-

MASTER FORUM: tourism matters!

gy needs, however, and by turning its back on nuclear power, Germany has become more dependent on fossil fuels. Again and again, economic interests prove stronger than environmental concerns: bowing to pressure from its automobile industry, for example, Germany has weakened the EU regulations on vehicle CO<sub>2</sub> emissions. Although still operating within its Kyoto CO<sub>2</sub> targets, further measures will be necessary if it is to stay on track.

The main problem in Germany in Müschen's eyes is that people do not feel the environmental pinch drastically enough, above all because the greatest suffering caused by global warming is – and will probably remain – in other parts of the world. Greater energy efficiency has been developed, but we are blithely consuming more: our cars emit less CO<sub>2</sub> but we drive more; our houses are better insulated but we occupy more living space per person; our household equipment uses less electricity but we use more electrical devices.

“Business travel – successful, efficient, environment-friendly” is a project supported by the Federal Environment Agency and run by the VCD (Verkehrsclub Deutschland, an organisation promoting environment-friendly mobility). The project lays out a set of guidelines for SMEs to reduce the environmental effects of business travel through increasing efficiency and improving staff health and job satisfaction, above all by promoting the use of



trains and buses as a safe and comfortable alternative to planes and private cars. The decision for the more sustainable alternative must be motivated by cost efficiency, quality, employee comfort and an improved corporate image, with sustainability certification and rankings becoming increasingly important in reputation management.

“Dr. Müschen, are you optimistic or pessimistic about the global climate for our children's children?”

„Mmmm... fifty-fifty. The human race has survived so long in the face of all sorts of adversity, and I'm sure we'll survive this too, somehow. But the price may be high in terms of human life and suffering.”

Greater energy efficiency has been developed, but we are blithely consuming more.

© Fotolia

The UN Climate Change Conference in Warsaw concluded with a press release announcing that it had been a great success and that significant decisions had been agreed, but both the Warsaw summit and the Master Forum “Green Business Travel” leave us with big question marks over our genuine willingness to finance and implement the drastic measures that would really be necessary to curb global warming. ■

### Master Forum Tourismus: Tourism matters!

Das Master Forum Tourismus ist inzwischen zu einer festen Größe als Plattform für eine breite Diskussion über aktuelle touristische Themen geworden. Diesem hohen Anspruch will die Fakultät für Tourismus auch 2014 mit fünf Veranstaltungen gerecht werden.

#### VERANSTALTUNGEN 2014:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>8. April</b>     | Volle Kraft voraus! Kreuzfahrtschiffe erobern die Weltmeere – Ist das grüne Gewissen auch mit an Bord?  |
| <b>14. Mai</b>      | Nachhaltiges Destinationsmanagement in den Alpen – Weiß der Gast von unserem Engagement?                |
| <b>25. Juni</b>     | Fachkräftemangel im Tourismus – Realität, Handlungsstrategien und Best Practices                        |
| <b>15. Oktober</b>  | Corporate Social Responsibility in der Hospitality-Branche  |
| <b>18. November</b> | Consulting in der Touristik- und der Hospitality-Branche – Welchen Mehrwert bieten Beratungsleistungen? |

Weitere Informationen zum Jahresprogramm und Anmeldung zum Master Forum Tourismus unter [www.masterforumtourismus.de](http://www.masterforumtourismus.de)

# Alumni-Jahrestreffen 2014

## Wiedersehen an der Fakultät bei Pasta & Wein

Burkhard von Freyberg und  
Patricia East

**Am 16. Januar empfing die Fakultät für Tourismus ihre ehemaligen Studierenden zu einem geselligen Wiedersehen.**

Nach der Begrüßung im Foyer meldeten sich zunächst Angehörige der Fakultät zu Wort. Im Steinkogler Raum begrüßte Dekan Prof. Dr. Eberhard die etwa 60 angereisten Alumnis und blickte gemeinsam mit ihnen auf das vergangene Jahr an der Fakultät zurück. Anschließend stellten sich die neuen Mitglieder der Fakultät, Prof. Dr. Charlotte Achilles-Puyol und Prof. Dr. Daniel Metzler, vor und erläuterten ihre Fachgebiete (Recht, Regional- & Destinationsentwicklung).

Drei ehemalige Studierende der Fakultät schilderten ihren erfolgreichen Einstieg ins Berufsleben: Isabell Hajdukiewicz erzählte von ihrer Arbeit als Projektentwicklerin bei Ruby Hotels, Michael Thalmayr von seiner Tätigkeit bei CBRE Hotels und Vivian Tiburtius von den spannenden Aktivitäten bei Penta Events.

Prof. Dr. Patricia East, die die Fakultät am Ende des Sommersemesters 2014 verlässt, bedankte sich in der Abschlussrede bei ihren ehemaligen Studierenden:

*“The big challenge in education is welcoming constant change, and in this life-long learning process you have all*



*given me more than you can imagine. Working with you has been a two-way teaching and learning experience, and your ideas, comments, enthusiasm, participation – sometimes your resistance – have given me energy and inspiration, and helped me to go on enjoying what I do. And we’ve had some great times together – highlights like ITHAS, case study excursions, the mountain weekends, the internatio-*

*nal exchange programme, the One World Foundation, plus lots of moments in lots of classes, good conversations with so many of you, a lot of memorable exchanges. Thank you all very, very much.”*

Nach großem Applaus ging es in den inoffiziellen Teil über, zum geselligen Networking und Wiedersehen in der Cafeteria bei Pasta und Wein, gestiftet von Patricia East. ■

Tandems des  
Mentoring-  
programms 2013  
Hochschule  
München

### Abschluss des Mentoringprogramms aus dem Jahr 2013

Am selben Abend fand auch die Abschlussveranstaltung des Mentoringprogramms 2013 statt. Beim Speed-Dating konnten sich unsere Studierenden mit allen Mentoren des Programms vernetzen, gegenseitig kennenlernen und Erfahrungen austauschen. Das Mentoringjahr wird von unseren Studierenden als wertvolle Bereicherung Ihres Studienalltags wahrgenommen, was sich im positiven Feedback zum Programm widerspiegelt:

„Meine Mentorin Frau Elke Jaskiola (Interplan AG) und ich sind froh, teilgenommen zu haben, und konnten beide sehr viel daraus mitnehmen. Da wir ein so gutes Verhältnis zueinander haben, werden wir unsere Treffen auch in Zukunft fortsetzen! Danke Ihnen und der Hochschule, dass uns dies ermöglicht wurde!“  
Theresa Hochhäusl, Masterstudentin

### Das neue Mentoringprogramm startet im März 2014!

Sie sind ein Alumni unserer Fakultät und möchten als Mentor am Programm teilnehmen? Dann wenden Sie sich bitte an:  
Andrea Hübner,  
andrea.huebner@hm.edu  
Tel.: 089 1265-2105

## Karrieren – Ehemalige stellen sich vor

**Martin Kirsch**  
Geschäftsführer  
Schloss Hohenkammer GmbH

Der Weg ist das Ziel“ – mit diesem oft schon überstrapazierten Sprichwort lässt sich mein Werdegang wohl am besten beschreiben. Denn ich gehöre nicht zu jenen, die zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn ein bestimmtes Ziel anvisiert und ihren eingeschlagenen Weg gradlinig verfolgt haben. Nein, ich zähle eher zu denen, die vom kürzesten Weg das ein oder andere Mal etwas abgewichen sind, um neue und unbekannte Pfade zu erkunden. Kurz gesagt: Ich bin kein Spezialist auf einem bestimmten Gebiet, sondern eher das, was man einen Allrounder nennt.

Genau das muss man aber auch sein, um ein Tagungshotel mit 162 Zimmern, 33 Tagungsräumen, drei Restaurants, 162 Mitarbeitern, einer angeschlossenen Biolandwirtschaft nach Naturlandrichtlinien mit 300 Hektar Anbaufläche und 500 Hektar Mischwald zu leiten. Dass ich einmal Geschäftsführer eines solch ineinandergreifenden, schlüssigen und nachhaltigen Betriebsgefüges wie Schloss Hohenkammer mit dem Gut Eichethof sein würde, hätte ich mir am Anfang meines Berufslebens kaum vorstellen können. Nach der Realschule machte ich, aus echtem Interesse, eine Ausbildung zum Hotelfachmann im Yachthotel Prien am Chiemsee. Schnell erkannte ich die unglaubliche Vielseitigkeit und mich faszinierten die damit verbundenen unzähligen Möglichkeiten dieses Berufsfeldes. Das spornte mich an. Doch wohin genau sollte mich mein weiterer Weg führen?



Martin Kirsch

Zunächst einmal machte ich an der FOS meine Fachhochschulreife. Als nächsten Schritt entschied ich mich für ein Tourismusstudium an der Hochschule München. Dort traf ich auf inspirierende Professoren und spannende Lerninhalte. Neben grundlegendem Wissen wurden mir viele neue Ansätze vermittelt und interessante Berufsmöglichkeiten aufgezeigt. Auch der enge Praxisbezug spielte für mich eine wichtige Rolle. Dazu bot der Standort München ideale Bedingungen. So arbeitete ich während des Studiums bei Käfer, am Flughafen München, im Bereich Projektentwicklung und im Controlling bei Kempinski. Ich erkannte, dass mich vor allem die Herausforderung reizt, die Leidenschaft für Hotellerie und Gastronomie und deren Wirtschaftlichkeit sinnvoll zu vereinen.

Daher nahm ich nach meinem Diplomabschluss eine Stelle als Unternehmensberater bei einer Fachberatung für die Hotellerie und Gastronomie in Düsseldorf an. Auf diese Weise bekam ich Einblick in die unterschiedlichsten Betriebe mit verschiedensten Problemen und lernte vielseitige Lösungsansätze kennen. Zudem sammelte ich als Interimsmanager in Hotels in ganz Deutschland Erfahrungen in der Geschäftsführung und begriff, wie wichtig der Mut zu Veränderungen ist. Dann bot sich die Chance zur Leitung des 4-Sterne-Romantikhotels Linslerhof. Und so führte mich mein Weg ins Saarland. Eine für mich sehr prägende Zeit, in der sich meine Offenheit und mein Mut zur Weiterentwicklung sicher noch weiter ausprägten und ich meine Erfahrungen in der Personalführung ausbauen konnte. 2012 kam dann der Wechsel zurück nach Bayern zur Schloss Hohenkammer GmbH, einer Tochter der Münchner Rückversicherungsgesellschaft. Man könnte sagen – klingt zwar etwas pathetisch, ist aber so –, nicht der Wunsch nach Karriere, sondern die Leidenschaft und Begeisterung für das, was ich tue, haben mich in diese Führungsposition gebracht. Und es macht mir auch

heute noch viel Freude, jeden Tag aufs Neue zu beweisen, dass sich Nachhaltigkeit und die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes nicht ausschließen. ■

**Stefanie Flügler**  
Geschäftsführerin,  
Ludwig und Therese



Stefanie Flügler

Wer hätte es gedacht? Vor 10 Jahren hatte ich noch nicht einmal ein Dirndl und heute leite ich einen Onlineversandhandel, der bayerische Trachtenmode weltweit verkauft.

Nach dem Abitur hatte ich keine konkrete Vorstellung, wohin mich mein zukünftiger Berufsweg führen würde. Ich wusste nur: Eventmanagement, Modedesign, aber auch der Service- und Dienstleistungssektor interessierten mich. Ein sechsmonatiger Work&Travel-Auslandsaufenthalt in Australien sollte dieser Frage auf den Grund gehen. Hier entstand der Wunsch, mich beruflich international auszurichten. Nach meiner Rückkehr ermöglichte mir die Fakultät für Tourismus der Hochschule München beste Studienmöglichkeiten in einem idealen Umfeld.

Interessante Studentenjobs in der Hotellerie und Gastronomie, ein spannendes Auslandspraktikum in Miami sowie ein Studienjahr in Spani-

en schulten mein interkulturelles Gespür. Meine Praktika bei der Allianz im Bereich Vertrieb und Marketing sowie bei der Veranstaltungsagentur Zibert + Friends stärkten meine selbstständige und unvoreingenommene Herangehensweise an neue Teilbereiche. Das zweisemestrige Stipendium „ape“, eine Zusatzausbildung mit Schwerpunkt „Innovation & Unternehmertum“ am Strasczeg Center for Entrepreneurship (SCE), festigte mein unternehmerisches Denken und Handeln. Es stärkte in mir aber auch den Wunsch nach einer selbstständigen Tätigkeit. Dieser Wunsch sollte auch bald erfüllt werden. Noch vor meiner „ape“-Ausbildung traf ich auf Daniel Straub, Absolvent der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule München. Gemeinsam erarbeiteten wir ein Konzept für seinen Onlineshop für Trachtenmode, der bis zu diesem Zeitpunkt lediglich zur Finanzierung seines Studiums diente. Nach langen Gesprächen entschlossen wir uns, einen strategischen Neustart zu wagen. Dies führte dazu, dass wir unsere Diplomarbeiten thematisch nutzten, um den Onlinebereich der bayerischen Trachtenmode zu analysieren und die Restrukturierung des Onlineunternehmens vorzunehmen. Trotz Skepsis und Risiken, die ein solches Vorhaben mit sich bringt folgten wir unserer Intuition und mieteten eine Büro- und Lagerfläche in München an. Eine neue Strategie benötigte einen neuen Shop sowie einen Namen, an den man sich – hoffentlich – erinnert: Ludwig und Therese. Der neue Name rührt von der Hochzeit zwischen König Ludwig I. und seiner Prinzessin Therese im Jahr 1812 her. Die Hochzeit fand auf der nach ihr benannten Theresienwiese statt, dem heutigen Veranstaltungsort des Oktoberfestes. Mit „Ludwig und Therese“ haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, die Trachtenmode zu entstauben und diese modern, jedoch traditionell in einem hochwertigen Onlineauftritt zu präsentieren. Die Tracht erfreut sich größter Beliebtheit und wir möchten die bayerische Trachtenmode auch für „Nicht-Bayern“ attraktiv machen. Der besondere Reiz an Trachten ist, dass sie den Menschen heutzutage aufgrund ihrer Ver-

bindung aus Tradition und Moderne ein wundervolles Zusammengehörigkeits- und positives Lebensgefühl vermitteln.

Der Aufbau eines Start-ups klingt in der Theorie stets logisch. Doch die wahre Herausforderung einer erfolgreichen Geschäftsidee ist die Umsetzung, die viele Hürden mit sich bringt: der finanzielle Bedarf, die richtige Teamzusammenstellung, die Umstellung vom Gründer zum Manager und Teamleiter. Fehler zu machen ist frustrierend, aber sie gehören dazu und bringen Lerneffekte. Geschäftsführer eines Start-ups zu sein, bedeutet ständig gefordert zu sein, aber auch sich selbst und die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. Der Wunsch nach einem Mentor war und ist insbesondere in schwierigen Zeiten oftmals groß. Doch mit der Zeit strickt man sich sein eigenes Netzwerk und greift auf das Know-how von Freelancern, externen Agenturen sowie auf Erfahrungen von Freunden und der Familie zurück. Wissen eignet man sich vor allem durch zwei Methoden an: Learning by Doing sowie Trial and Error – wobei man die Errors minimal halten sollte.

Mittlerweile ist unser Unternehmen mit seinen Strukturen gewachsen – eine eigene „Ludwig und Therese“-Kollektion haben wir bereits auf den Markt gebracht. Derzeit sind wir sechs Mitarbeiter und saisonal 10 bis 20 Teilzeitkräfte. Was wir bisher erleben und lernen durften, hat uns sehr viel Freude bereitet. Diese Erfahrungen versuchen wir seit 2012 mit Menschen, die ihre Ideen einbringen wollen, zu teilen. Daher haben wir auch zukünftig großes Interesse an neuen kreativen Köpfen. ■

**Yvonne Klein**  
Hotelmanagerin im  
Upstalsboom-Seehotel

In meinem allerersten Vorstellungsgespräch für einen Ausbildungsplatz in der Hotellerie wurde mir damals die Frage gestellt, welches Ziel ich langfristig im Beruf als Hotelfachfrau erreichen möchte. Lange zögerte ich mit meiner Antwort nicht: „Ich



Yvonne Klein

möchte irgendwann mein eigenes Hotel führen.“

Nach meiner im Hotelgewerbe wohl oft so üblichen Ausbildung arbeitete ich drei Jahre in einem privat geführten Kurhotel. Dort lernte ich endlich alle Seiten eines Hotelbetriebes kennen, insbesondere, dass Freundlichkeit, Engagement und gutes Betriebsklima sich immer auszahlen.

Der Eigentümer des Hotels und Arzt im Ruhestand, wusste durch viele Gespräche mit mir, dass es mein Wunsch war, ein Studium zu absolvieren, um auch die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in einem Hotel besser verstehen zu können.

Neben dem Rat, die Zigarettensmarke bei Husten auch mal zu wechseln, bestärkte er mich energisch in meinem Wunsch, das Abitur nachzuholen.

Da ich aber meinen Beruf dafür nicht aufgeben wollte, bereitete ich mich nebenbei auf die Abiturprüfung vor, ohne eine Berufsoberschule zu besuchen. Bei der Prüfungsanmeldung bekam ich erst mal eine gehörige Abfuhr. So erklärte mir die Berufsoberschule in Schweinfurt, dass dies quasi nicht möglich sei und ich mir keine Hoffnungen machen sollte, auf diesem Weg die Prüfungen bestehen zu können. Nach dieser fränkischen Desillusionierung und kurzer Panik fuhr ich mit dem Wissen, dass jeder ein Stark-Buch lesen kann, zu einer Fachoberschule nach München, sicherheitshalber mit ausgedruckter bayrischer Prüfungsverordnung unter dem Arm, wo ich 2008 als externer

Prüfling meine Fachhochschulreife erlangte.

Dass ich Tourismus studieren wollte, stand bereits von Anfang an fest, und dass dafür nur eine Hochschule in Frage kam, auch. Ich möchte Sie jetzt nicht damit langweilen, wie schön mein Studium war. Ich hoffe, das erleben Sie oder haben Sie selbst erlebt. Kurzer Tipp: Jeder sollte mal zur Wiesn-Zeit in einem Hotel in München arbeiten.

Durch einen glücklichen Zufall lernte ich im Sommersemester 2011 die Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG kennen. Zufall deshalb, weil ich es geschafft hatte, einen der begehrten Plätze im Fallstudien-seminar von Herrn Prof. von Freyberg zu ergattern. Das Thema war „Corporate Happiness“. Der Ansatz, ein Unternehmen darauf auszurichten, das Glück aller Beteiligten zu steigern und dabei gleichzeitig seine Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, war für mich faszinierend und zugleich der Anlass, meine Bachelorarbeit über dieses Thema und in diesem Unternehmen zu schreiben. In Herrn Bodo Janssen fand ich einen Geschäftsführer, der mir genau dies ermöglichte. Nach der Präsentation der Arbeit trafen wir uns zu einem Abschlussgespräch, wo mir, aufgrund meiner Ausbildung und Erfahrung in der Hotellerie, von ihm die Leitung des Seehotels auf Borkum angeboten wurde.

Im April 2013 war es dann so weit, ich packte meine Koffer, um mich voller Vorfreude meiner neuen Herausforderung zu stellen. Das Seehotel\*\*\*, das in diesem Jahr von April bis November geöffnet hatte, ist ein Hotel garni mit 39 Zimmern. Dort habe ich die Verantwortung für sechs Mitarbeiter und den operativen Ablauf. Unterstützung erhalte ich bei allen Fragen von einem engagierten und erfahrenen Mentor auf dem Festland, wodurch mir ermöglicht wird, meine Fähigkeiten weiterzuentwickeln und mit meinen Aufgaben zu wachsen.

In der vergangenen Saison wurde zudem der Grundstein für das weitere Vorgehen gelegt. So durfte ich im Oktober dieses Jahres eine Gruppe von Master- und Bachelorstudenten begrüßen, die in einer Fallstudie ein Konzept entwickelt haben, welches

zukünftigen Bachelorstudenten ermöglicht, ihr Praxissemester im Seehotel zu absolvieren. Hierbei sollen sie die ebenfalls in dieser Fallstudie entwickelte Neupositionierung des Hotels umsetzen. Ich freue mich sehr auf die neue Aufgabe, die Management-Trainees darin zu unterstützen, und bin gespannt auf die zukünftige Entwicklung. ■

**Isabell Hajdukiewicz**  
Projektmanager Development  
Ruby Hotels & Resorts GmbH

**W**ährend der Studienzeit stellt man sich in regelmäßigen Abständen die Frage: Wo geht wohl die berufliche Reise hin? Dass aus einer vermeintlichen Ungewissheit schnell ein spannender Berufseinstieg wurde, habe ich mir zu Beginn meiner akademischen Laufbahn nicht träumen lassen.

Nach meinem Bachelorstudium an der Universität Innsbruck in BWL und VWL war mir schnell klar, dass ein Masterstudium mit dem Fokus auf der Hospitality-Branche folgen sollte. Im Sommer 2010 begann ich dann schließlich den Master in Hospitality-Management an der Hochschule München. Es folgten drei intensive Semester mit Studienfahrten, Seminar- und Projektarbeiten sowie theoretischen als auch praxisnahen Inputs aus den verschiedensten Bereichen des Hospitality-Managements. Das Wichtigste war jedoch der regelmäßige und äußerst spannende Austausch mit zahlreichen Vertretern aus der Branche, wodurch es möglich war, schon während des Studiums die Branche ganzheitlich zu verstehen und die wichtigsten „Player“ kennenzulernen.

Bereits sehr früh weckte der Bereich Development mein Interesse

und so beschäftigte ich mich auch in meiner Masterarbeit mit diesem Themenfeld. Dank Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, der die Abschlussarbeit betreute und eine ähnliche Begeisterung für dieses Themengebiet empfand wie ich, folgte eine tiefgründige Betrachtung der Vertragsarten und Konfliktfelder in der Hotelentwicklung, erneut in Zusammenarbeit mit Vertretern aus der Branche.

Aufgrund dieser Fokussierung und durch einen glücklichen Zufall gelang mir Anfang des Jahres 2012 der Berufseinstieg in der Entwicklungsabteilung bei der Accor Hospitality Germany GmbH. Zum damaligen Zeitpunkt war das Team der Entwicklungsabteilung für die Filialentwicklung in Deutschland, über alle Marken und Segmente des Konzerns hinweg, zuständig. Mein Verantwortungsbereich lag in der Unterstützung des Teams, insbesondere durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Markt- und Standortanalysen sowie in der Abwicklung interner Validierungsprozesse. Einen facetten- und lehrreicher Start in das Feld der Hotelentwicklung hätte ich mir kaum wünschen können.

Nach eineinhalb Jahren folgte dann schließlich der Einstieg in meine jetzige Position als Projektmanager Development bei der neu gegründeten Ruby Hotels & Resorts GmbH. Aufbauend auf den bisherigen beruflichen Erfahrungen, verantwortete ich nun den Bereich Development und arbeite an Projekten hauptsächlich im deutschsprachigen Raum mit dem Ziel, weitere geeignete Hotelstandorte zu finden und neue Hotels zu entwickeln. Mit der ersten Hotelöffnung Anfang 2014 in Wien steht Ruby Hotels noch am Beginn einer langen Reise und ich schätze es sehr, diesen äußerst spannenden Weg zusammen mit einem dynamischen Team begleiten zu dürfen.

Mein berufliches Abenteuer hat also mit voller Fahrt begonnen und ich bin gespannt, welche Herausforderungen es noch bereithält. Eines kann ich schon mit Sicherheit sagen: die Begeisterung für die Hotelbranche, die den Studierenden auch an der Hochschule München vermittelt wird, hat nun auch mich vollkommen erreicht. ■



Isabell Hajdukiewicz

## 1:1

## Erfolgreich mit Mentoring an der Fakultät für Tourismus

Bei dem einjährigen Mentoringprogramm der Fakultät für Tourismus tauschen sich Studentinnen und Studenten mit Führungskräften und erfahrenen Managerinnen und Managern unternehmens-, branchen- und altersübergreifend miteinander aus. Doch was können Mentoren und Mentees voneinander lernen? Antworten darauf gaben Yvonne Brabant, Senior Consultant, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, und der Masterstudent Sebastian Zeh in einem Interview.

Beim „Speed-Dating“ kommen Mentoren und Mentees ins Gespräch

© Hochschule München

Liebe Yvonne, Sie haben an der Fakultät für Tourismus studiert und 2008 Ihr Diplom abgelegt. Können Sie uns kurz Ihren beruflichen Werdegang bis heute beschreiben?

**Yvonne:** Meine berufliche Laufbahn startete zwar mit einer Ausbildung, jedoch fernab der Beratung und Wirtschaftsprüfung. Nach meinem Abitur absolvierte ich eine Lehre zur Hotelfachfrau mit Managementqualifikation in einem privat geführten 4-Sterne-Haus in Berlin. Anschließend zog es mich von der Spree an die Isar nach München, ebenfalls in ein Privathotel, um das erlernte Wissen in Reservierung und Verkauf von Zimmern und Veranstaltungen umzusetzen und so zu erweitern. Während dieser Zeit in der operativen Hotellerie entwickelte sich zunehmend der Wunsch, meine bisherigen Kenntnisse zu vertiefen.

So begann ich mein Studium an der Hochschule München und schloss es mit einer für den Wissenschaftspreis der Hotellerie ausgezeichneten Diplomarbeit erfolgreich ab. Durch gezielte Auslandspraktika (u. a. pkf hotelexperts, Wien; Hotel Casa Imperial, Sevilla) und den Austausch mit Professorinnen der Hochschule eruierte ich, welchen beruflichen Weg ich nach Studienabschluss einschlagen könnte. Da ich noch einmal internationale Luft schnuppern wollte, nutzte ich die Möglichkeit, bei einer amerikanischen Hoteleigentümer- und Betreiberge-

sellschaft in den USA zu arbeiten. Dort sammelte ich Führungserfahrung und war u. a. als Guest Relation Manager im Sheraton Suites Key West in Florida tätig. Auch wenn mich viele Freunde gefragt haben, warum man freiwillig einen Arbeitsplatz im sonnigen Florida gegen einen in München eintauscht, entschloss ich mich, wieder nach Deutschland zurückzukehren. Meinen Einstieg in die Hotelberatung begann ich bei Jones Lang LaSalle Hotels und verstärkte nun seit 2010 das Real Estate und Hospitality Team bei Deloitte in München.



Lieber Sebastian, haben Sie vor Ihrem Studium an der Hochschule München bereits Berufserfahrung gesammelt?

**Sebastian:** Ich habe schon während der Schulzeit praktische Erfahrung als Kellner gesammelt. Nach dem Abitur und dem Zivildienst in Paris war ich dann ein halbes Jahr im „Disneyland Resort Paris“ als Kellner beschäftigt. Mein Praxissemester absolvierte ich während meines Bachelorstudiums in Tourismuswirtschaft an der Jadehochschule in Wilhelmshaven in der Abteilung „Global Sales“ in der Steigenberger-Konzernzentrale in Frankfurt am Main.

Was hat Sie beide motiviert, am Mentoringprogramm teilzunehmen?

**Yvonne:** Als ehemalige Absolventin der Hochschule München habe ich

mich natürlich sehr gefreut, als die Fakultät an mich herantrat und fragte, ob ich mir vorstellen könnte, als Mentorin an dem Programm teilzunehmen. Besonders hat mir die Idee gefallen, Studierenden einen Einblick in meinen beruflichen Arbeitsalltag zu geben und sie praxisnah auf die Herausforderungen im Berufsleben vorzubereiten. So lange ist mein Studium noch nicht her. Deshalb kann ich mich auch noch gut in die Lage der Studierenden versetzen: Ab und zu möchte man sich gerne mit jemandem aus der Praxis austauschen, um vielleicht die Ängste oder Hemmnisse vor dem Berufseinstieg abzubauen. Es ist wirklich schade, dass es dieses Programm noch nicht zu meinen Studienzeiten gab.

**Sebastian:** Vor allem die Neugier und der Wunsch, der „Praxis“ einen Schritt näher zu kommen, haben mich dazu bewegt. Ich finde es eine sehr gute Idee, die Studierenden mit Kontakten aus der Praxis an einen Tisch zu setzen, sodass sie von den Erfahrungen profitieren können. Außerdem hoffte ich, durch das Programm meiner Berufsfindung näher zu kommen und vor allem auch spannende Kontakte zu knüpfen. Die Teilnahme an dem Programm hat sich für mich auf jeden Fall gelohnt.

Die Auftaktveranstaltung des Mentoringprogramms 2013 hat im Januar stattgefunden. Wie oft haben Sie sich seitdem getroffen und was haben Sie gemeinsam unternommen?

**Yvonne:** Die ersten Male haben wir uns bei mir im Deloitte-Büro getroffen und erst einmal darüber ausgetauscht, was wir von dem Programm und den gemeinsamen Treffen erwarten. Natürlich habe ich Sebastian anfangs einen Einblick in die Hotelberatung und in meine Tätigkeiten bei Deloitte gegeben und ihn auch mit Kollegen aus der Wirtschaftsprüfung bekannt gemacht. Sebastian interessierte sich neben der Beratung

auch für andere Bereiche der Hotellerie, deshalb habe ich ihn informell auch einigen Freunden und Bekannten aus der Branche vorgestellt. Um seine im Studium bereits gewonnenen Kenntnisse zu vertiefen, lud ich ihn zu unserer Deloitte-Roadshow „Spezialimmobilie Hotel“ ein.

**Sebastian:** Seitdem haben wir uns zehn Mal getroffen. Während unseres ersten Treffens hat mir Yvonne einen sehr umfangreichen Einblick über Deloitte gegeben. In den weiteren Treffen haben wir besprochen, wie man eine Feasibility-Studie durchführt. Wir haben ein gemeinsames Treffen mit zwei anderen Mentoringpaaren organisiert und uns das Ininside-Hotel München-Schwabing angesehen, wo uns Andreas Graeber-Stuch, der Assistant Manager und ein Freund von Yvonne, eine tolle Führung gab und es zu einem spannenden Gespräch kam. Außerdem haben wir uns über Themen wie Masterarbeit und Berufseinstieg nach dem Studium unterhalten.

**Welche Kontakte haben Sie durch Yvonne geknüpft?**

**Sebastian:** Ich habe das Tourism, Hospitality & Leisure Team von Deloitte kennengelernt und fand durch Yvonne eine Stelle als Werkstudent im Hotel Fund Management bei der Invesco Real Estate GmbH. Die Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen, sind durch das Mentoringprogramm sehr vielfältig. Es kommt natürlich auch immer darauf an, ob der Mentor gut vernetzt ist. Da hatte ich bei Yvonne Glück.

**Hat Ihnen das Mentoringprogramm für Ihre berufliche Orientierung weitergeholfen?**

**Sebastian:** Ja, auf jeden Fall. Ich habe spannende Impulse durch den Austausch bekommen. Außerdem kann man beim Berufseinstieg von den Kontakten des Mentors profitieren. Das Reinschnuppern in den Beruf des Mentors kann einem auch Orientierung geben.

**Was hat Ihnen beiden am Mentoring besonders gut gefallen?**

**Yvonne:** Ich würde sagen, dass wir durchaus beide von den gemeinsa-



men Treffen profitiert haben. Da Sebastian auch bereits Erfahrung in verschiedenen Bereichen der Hotellerie gesammelt hat, haben wir uns natürlich auch von unseren gemeinsamen Erfahrungen berichtet. Ich konnte nicht nur Praxiseinblicke vermitteln, sondern durch unsere Treffen mit anderen Mentoringpaaren auch mein Netzwerk erweitern.

**Sebastian:** Besonders gut gefallen hat mir die lockere und doch professionelle Art und Weise, wie wir miteinander umgehen können. Zu sehen, dass das Arbeitsklima bei Deloitte sehr entspannt sein kann, hat mich gefreut. Es hilft eventuell auch, Ängste vor der „harten“ Berufswelt abzubauen, und einmal mehr zu begreifen, dass man es immer mit Menschen zu tun hat.

Mentorin Yvonne Brabant, Senior Consultant Deloitte & Touche GmbH, und ihr Mentee Sebastian Zeh haben sehr positive Erfahrungen mit dem Programm gemacht

 Hochschule München

**Haben sich Ihre Erwartungen an das Programm bis jetzt erfüllt und haben Sie Anregungen für die Zukunft?**

**Yvonne:** Meine Erwartungen haben sich durchaus erfüllt. Ich finde es wichtig, dass es vonseiten der Hochschule keine Vorgaben bezüglich der Inhalte der einzelnen Treffen gibt, sondern man sich individuell mit seinem Mentee abstimmen und sich so eventuell auch zu aktuellen Themen in den Vorlesungen austauschen kann. Das durch die Hochschule organisierte Treffen während der Halbzeit des Programmes fand ich sehr gut. Man erfuh, wie es bei anderen Paaren abläuft, und Sebastian und ich bekamen auch Ideen und Anregungen für eigene Treffen.

**Sebastian:**

Meine Erwartungen haben sich auf jeden Fall erfüllt. Als Anregung: Für die Zukunft könnte man die Kontaktdaten der Mentoren und Mentees allen Teilnehmern des Programms zur Verfügung stellen, da auch andere Mentoren sehr spannend für die Mentees sein können. Gut finde ich, dass einem jede Freiheit in der Mentoringbeziehung gegeben ist, da ich mir vorstellen kann, dass das Programm bei jedem etwas anders abläuft.

Das Interview führte  
Andrea Hübner.

## Mentoringprogramm 2013: Neue Einblicke gewinnen

Charlotte Lehmann über ihre Erfahrungen als Mentee bei der Eventagentur „benninger.eberle“.

Im Rahmen des Mentoringprogramms 2013 erhielt ich über meinen Mentor, Matthias Benninger, einen unmittelbaren Einblick in die Eventbranche. Matthias Benninger studierte Tourismusmanagement an der Hochschule München und ist Inhaber der Eventmarketing-Agentur „benninger.eberle“. Im Verlauf des Jahres konnte ich mehrfach an der Planung und Durchführung von Events teilnehmen und dadurch lernen, worauf es bei der erfolgreichen Organisation eines Events ankommt. Eine besondere Veranstaltung war ein Mitarbeiter-Event, das „benninger.eberle“ im Sommer 2013 realisierte: 400 Teilnehmer tagten bis in den frühen Abend im Muffatwerk, anschließend fand das Sommerfest auf der Praterinsel statt. Abgesehen von dieser Chance, einen direkten



Matthias Benninger unterstützte seinen Mentee, Charlotte Lehmann, bei beruflichen Fragen rund um Lebenslauf und Vorstellungsgespräch

 Hochschule München

Einblick in die Branche zu bekommen, unterstützte Matthias Benninger mich bei beruflichen Fragen, sei es bei der Überarbeitung des Lebenslaufes oder der Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch. **Das Mentoringprogramm ist wirklich eine erstklassige Möglichkeit, einen Einblick in einen unbekanntem Bereich der Tourismusbranche zu gewinnen.**

# Die Fakultät von oben

Im Oktober 2010 hat die Fakultät für Tourismus in der ehemaligen Kasernenanlage der Schachenmeisterstraße eine neue Heimat gefunden. Deutschlandweit sind wir mit über 1000 Studierenden, derzeit 21 hauptamtlichen ProfessorInnen und 50 Lehrbeauftragten die größte Fakultät im Tourismus. Ein breites akademisches Lehrangebot, praxisnahe Lehre und angewandte Forschung sowie Internationalität zeichnen die Fakultät bis heute aus.



# Hospitality-Management

## Ein Branchenmaster hat sich etabliert

Burkhard von Freyberg

Im Sommersemester 2010 wurde an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München der Masterstudiengang „Hospitality-Management“ eingeführt.

Die Fakultät entschied sich bei der Einführung bewusst für einen „Hospitality-Management“-Master und nicht für einen fokussierten Master in Hotel- und Gastronomiemanagement. Hierfür waren zwei Gründe ausschlaggebend:

Virginia Benz,  
Absolventin der Hochschule  
München in Hospitality-  
Management

Vor allem die Nähe zur Praxis kennzeichnet den Master ‚Hospitality-Management‘: In Fallstudien und Arbeitsaufträgen werden spannende Themen des Gastgewerbes erarbeitet. Die enge Zusammenarbeit mit renommierten Praxisvertretern gibt die Gelegenheit, interessante Kontakte zu knüpfen und ermöglicht einen leichten Einstieg in die Berufswelt.

Einerseits beruht die Absicht, den Master breiter anzulegen, auf der Überlegung, Absolventen für einen ‚größeren‘ Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Als Hospitality-Management (engl. Hospitality = Gastlichkeit) wird die professionelle Beschäftigung mit infrastrukturellen und personenbezogenen Dienstleistungen für verschiedene staatliche und privatwirtschaftliche Einheiten, insbesondere in und für Unternehmen der Hospitality Industrie bezeichnet. Während das Hotel- und Restaurantmanagement im Wesentlichen auf die Führung von Betrieben des Gastgewerbes fokussiert ist, umfasst der Begriff Hospitality-Management darüber hinaus weitere gastbezogene Dienstleister und Dienstleistungen wie beispielsweise die gastgewerbliche Unternehmensberatung, Hotelprojektentwickler, Facilitymanagement-Unternehmen, Kreuzfahrtschiffe, Casinos oder Freizeitsparks.

Andererseits ist der Hospitality-Management-Master mit Studiengängen US-amerikanischer und asiatischer Hochschulen vergleichbar, die in den meisten Fällen „Hotel“ durch „Hospitality“ substituiert haben.

Der Vollzeitstudiengang ist auf drei Semester ausgelegt. Im ersten Semester steht operatives Hospitality-Management im Vordergrund, im

Modul	Fach-Bezeichnung
1. Semester Hospitality-Master (Wintersemester)	
Recht & Steuern	Arbeitsrecht
	Internationales Steuerrecht
Unternehmensführung	Führung in internationalen und multinationalen Unternehmen
	Unternehmenszusammenschlüsse
Advanced Operational Hospitality-Management	Beherbergungs- und Spa-Management
	Food&Beverage- und Catering-Management
Internationales Rechnungswesen	Hotelrechnungswesen und -revision
	Hotelinvestition und -finanzierung & Risikomanagement
Qualitäts- und Prozessmanagement	Hospitality-Qualitätsmanagement
	Erweiterte IT-Systeme und -Prozesse in der Hospitality-Industrie
Human-Resource-Management	Hospitality Leadership
	HR-Management & Organisationspsychologie
2. Semester Hospitality-Master (Sommersemester)	
Entrepreneurship	Vertragsrecht und Existenzgründung
	Internationales Hotel- und Reiserecht
Internationale Unternehmenssteuerung	Internationale Rechnungsregelung
	Operatives und strategisches Hospitality-Controlling
Hospitality Development & Consulting	Hotelprojektentwicklung & Immobilienmanagement
	Gastgewerbliche Unternehmensberatung
Advanced Strategic Hospitality-Management	Strategisches Hospitality-Management
	Angewandtes Strategisches Hospitality-Management
Distributionsmanagement	Hotel-E-Marketing
	Hotel-Revenue-Management
Empirische Forschung	Empirische Forschung
	Angewandte empirische Forschung
3. Semester (Wintersemester)	
Forschungsfallstudie	Forschungsfallstudie
Forschungsseminar	Seminar I
	Seminar II
Masterarbeit	Masterarbeit

Fächerkatalog des aktuellen Hospitality-Management-Masters

Finian Carey,  
Absolvent der Hochschule  
München in Hospitality-Management

Das praxisnahe Lernen in Kombination mit vielen Exkursionen und Fallstudien, die Hotel- und Branchenexpertise der Professoren und die hervorragende Vernetzung der Fakultät in der Hotelbranche zeichnen den Master ‚Hospitality-Management‘ aus.

zweiten Semester strategieorientierte Themen. Hier liegen Schwerpunkte sowohl im Revenue-Management, E-Marketing und Hospitality-Controlling als auch in übergreifenden Gebieten wie beispielsweise dem Hospitality-Development.

Im letzten Semester, in dem die Masterarbeit erstellt wird, lösen die Studierenden darüber hinaus im Rahmen von sogenannten Fallstudien im Auftrag von Industriepartnern bestimmte Aufgaben. In einer dieser Fallstudien wurde beispielsweise für Hilton Worldwide die Möglichkeiten der Nachwuchsführungskräftegewinnung und -bindung erforscht. In einer anderen wurden im Auftrag des Rhön Park Hotel Aktiv Resort die Erfolgsfaktoren in der Ferienhotellerie für den spezifischen Standort Rhön aufgezeigt. Aktuell sind rund 20 Studierende unterschiedlicher Nationalitäten mit mehrjähriger Praxiserfahrung im Masterstudiengang immatrikuliert. Der Erwerb des Studienabschlusses führt in die Managementebenen der internationalen Hospitality-Industrie, qualifiziert für einen fundierten Einstieg in die unternehmerische Selbstständigkeit und ermöglicht eine weitere akademische Qualifikation in Form eines PhD bzw. einer Promotion.

Informationen zum Masterstudiengang finden Sie unter [www.hospitalitymaster.de](http://www.hospitalitymaster.de).

# Professor(inn)en der Fakultät für Tourismus



**Prof. Dr. Theo Eberhard**

Dekan  
Volkswirtschaftslehre,  
Tourismuspolitik



**Prof. Dr. Volker Letzner**

Prodekan  
Volkswirtschaftslehre,  
Tourismusökonomie



**Prof. Dr. Sonja Munz**

Studiendekanin  
Tourismusökonomie,  
empirische und ökonomische  
Methoden



**Prof. Dr. Charlotte Achilles-Pujol**

Wirtschaftsprivatrecht,  
Internationales Privatrecht,  
Europarecht, Reiserecht,  
Arbeitsrecht



**Prof. Dr. Antonie Bauer**

Praktikantenbeauftragte  
Englisch, Intercultural  
Competence and Business  
Communication



**Prof. Dr. Thomas Bausch**

Marketing,  
Destinationsmanagement,  
Tourismuspolitik



**Prof. Dr. Djamal Benhacine**

Studienfachberater  
Bachelor  
Französisch im Tourismus,  
Tourismus in Nordafrika,  
Interkulturelle Kommunikation



**Prof. Dr. Ralph Berchtenbreiter**

E-Business im Tourismus,  
Marketing



**Prof. Dr. Torsten Busacker**

Studiengangsleiter  
Bachelor  
Verkehrsträgermanagement



**Prof. Dr. Celine Chang**

Human Resources  
Management,  
Intercultural Management



**Prof. Dr. Patricia East**

Doppelbachelor,  
Auslandsbeauftragte  
Englisch, Intercultural  
Competence and  
Business Communication



**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  
Diplom, Bachelor  
Unternehmensführung,  
Marketing, Organisation,  
Internationales Management



**Prof. Dr. Axel Gruner**

Studienfachberater  
Bachelor  
Betriebswirtschaftslehre  
Hotellerie und Gastronomie,  
Hotel Operations  
Management,  
F&B-Management



**Prof. Dr.  
Norbert Klassen**

Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement, Statistik, Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung



**Prof. Dr.  
Felix Kolbeck**

Controlling, Rechnungswesen, Touristikkonzerne



**Prof. Dr. Daniel Metzler**

Regional- und Destinationsentwicklung, empirische Wirtschafts- und Verkehrsforschung



**Prof. Dr.  
Marion Rauscher**

Studiengangsleiterin Tourismus-Master, Prüfungskommission Master

Finanzierung, Investition



**Prof. Dr.  
Michael Reitsam**

Betriebliche Steuerlehre, Bilanzierung



**Prof. Dr.  
Karlheinz Zwerenz**

Volkswirtschaftslehre, Statistik, Marktforschung im Tourismus, Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung

Anzeige

# Fundament erfolgreicher Hotelprojekte

## Hospitality Development Hotelprojekte erfolgreich planen und umsetzen

Herausgegeben von **Prof. Dr. Burkhard von Freyberg**  
2., neu bearbeitete Auflage 2014, 583 Seiten, mit zahlreichen Interviews, Praxis-Beispielen und Checklisten, € (D) 69,95, ISBN 978-3-503-14482-2  
IHA Edition Hotellerie, Band 2

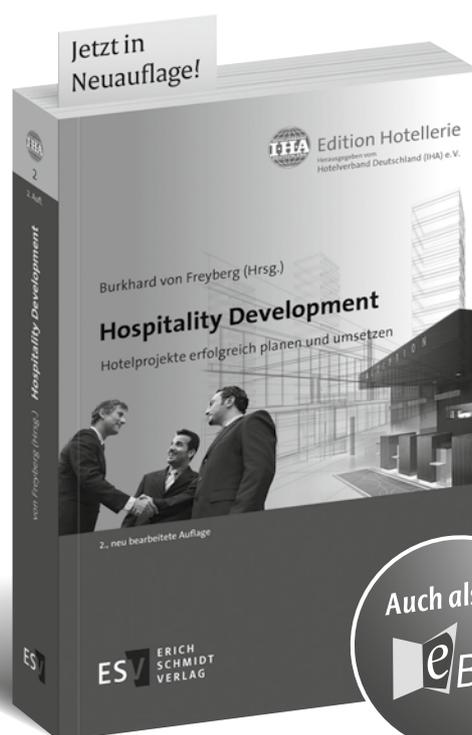
Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-14482-2](http://www.ESV.info/978-3-503-14482-2)

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz  
bestellen: 0800 25 00 850

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*



Auch als  
 eBook

# Professorinnen und Professoren im Tourismus gesucht!

STELLENAUSSCHREIBUNG

Die **Hochschule München** ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Bayern und eine der größten ihrer Art in Deutschland. Ihre **Fakultät für Tourismus** ist die größte akademische Ausbildungseinrichtung für Tourismus im deutschsprachigen Raum. Über 25 Professor(inn)en, mehr als 45 Lehrbeauftragte und Gastprofessor(inn)en aus aller Welt

arbeiten in Lehre und angewandter Forschung der Tourismuswirtschaft. Aufgrund dieser Größe können wir die faszinierende Bandbreite der ganzen Tourismuswirtschaft anbieten und nehmen mit akademischem Gewicht an der Gestaltung des regionalen, nationalen und internationalen Tourismus teil. Unsere Fakultät wird in Zukunft deutlich wachsen und neue spannende Themenfelder im Tourismusmanagement besetzen.

## Wenn Sie ...

- über einen *hervorragenden akademischen Werdegang* und fundiertes Methodenwissen verfügen
- an verantwortungsvoller Stelle in der Tourismus- oder Dienstleistungsbranche *praktische Erfahrungen* außerhalb einer Hochschule gesammelt haben
- *Bildung und angewandte Forschung* als die zentrale Zukunftsaufgabe unserer Gesellschaft begreifen
- sich als Professorin oder Professor *berufen* fühlen

## und wenn Sie deshalb ...

- in der *projektorientierten Lehre* Ihre Erfahrungen weitergeben wollen
- unsere Studierenden engagiert in *Bachelor und Master* begleiten wollen
- intensiv und innovativ mit *vielen jungen Menschen aus aller Welt* arbeiten wollen

## und wenn Sie auch ...

- Kontakte zu *strategischen internationalen Kooperationen* ausbauen wollen
- mit *angewandter Tourismusforschung* die Branche nachhaltig prägen wollen,

dann informieren Sie sich detailliert über unsere aktuellen Professurprofile, die in den nächsten Monaten ausgeschrieben werden.



Sind Sie an einer Karriere an der Hochschule München interessiert und verfügen Sie über die entsprechenden akademischen und beruflichen Voraussetzungen? Dann bleiben Sie am Ball! Änderungen und Präzisierungen der Stellenausschreibungen sind kurzfristig zu erwarten, sodass alle potenziellen Interessent(inn)en gebeten werden, die konkreten und offiziellen Ausschreibungen in der Presse und auf der Homepage der Hochschule München ([http://hm.edu/allgemein/job\\_karriere/professuren.de.html](http://hm.edu/allgemein/job_karriere/professuren.de.html)) zu beachten.

## Lehrkräfte für besondere Aufgaben



Lehrkraft  
für besondere Aufgaben:

**Johann Logins**

IT-Anwendungen,  
Organisation



Lehrkraft  
für besondere Aufgaben:

**Alexander Möbius**

Reiseveranstalter-  
management, Unterneh-  
mensführung, Marketing



Lehrkraft  
für besondere Aufgaben:

**Barbara Rosenberger**

Wirtschaftsmathematik,  
Statistik



Lehrkraft für  
besondere Aufgaben:

**Twyla Dawn Weixl**

Business English



**Elias Butzmann**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, empirisch  
ökonomische Tourismus-  
forschung

## Unsere MitarbeiterInnen



**Birgit Dittrich**

Koordinatorin Student  
Affairs, International  
Office FK14



**Felix Hörmann**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, Forschungs-  
projekt „C3-Alps“



**Andrea Hübner**

Dekanatsreferentin



**Kerstin Mesch**

Fakultätsreferentin



**Helga Nassif**

Dekanat



**Alexander Pesch**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, Hospitality-  
Management



**Carolin Scheibel**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin, Forschungs-  
projekt „C3-Alps“



**Melanie Sturm**

Studierendensekretariat



**Christina Tölkes**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin,  
Kulturtourismus



**Anja Tripp**

Bereich Prüfung  
und Praktikum



**Evelyn Veltmann**

Studierendensekretariat



**Roman Wildner**

IT

# Lehrbeauftragte an unserer Fakultät – eine Auswahl ...

**Wendy Bell**

*Business Communication Skills*

**Francesca Bonomini**

*Italienisch*

**Dr. Erik Buhlmann**

Rechtsanwalt, BridgehouseLaw Munich  
*Wirtschaftsprivatrecht*

**Nieves Carbó Bacaicoa**

*Intercultural Training: Spanisch*

**Raquel Cano**

*Spanisch*

**Hector del Valle**

*Intercultural Training: Spanisch*

**Birgit Dittrich**

Koordinatorin Student Affairs  
*Deutsche Kultur und Landeskunde für internationale Austauschstudierende*

**Marion Fleck**

*Introduction of Sales – Tools, Concepts and Strategies*

**Veronika Frankenberger**

*CIE International HR Management*

**Maximilian Frank**

B.A.S.S. Bengestrate Partner  
*Wirtschaftsprivatrecht*

**Encarna Guerrero García**

*Spanisch*

**Alejandra Gonsebatt-Luber**

*Intercultural Training: Spanisch*

**John Richard Grounds**

*Business Communication Skills*

**Dr. Hanno Haiber**

Flughafen München GmbH  
*Kompetenzfeld Luftverkehr*

**Isabell Hajdukiewicz**

*Strategisches Hospitality Management*

**Liam Hogan**

*Intercultural Training: Englisch*

**Gertraud Huber**

*Tourism Destinations Worldwide*

**Dr. Andreas Humpe**

*Finanzierung und Investition*

**Frank-Ulrich John**

Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband  
DEHOGA Bayern e.V.  
*Destinationsfallstudie Kurort*

**Eva Krüger**

Google Germany GmbH  
*Kompetenzfeld E-Tourism*

**Erik A. Leonavicius**

REINVENTIS

*Existenzgründung: Grundlagen Innovationsmanagement & Unternehmensgründung*

**Prof. Dr. Renate Link**

Dozentin für Sprachen und interkulturelle Kommunikation  
*Intercultural Challenges in the Tourism Industry*

**Kirsty MacEachen**

*Intercultural Communication: Englisch*

**Dr. Stéphanie Dépoisse-Marczak**

*Französisch*

**Wolfgang Meier**

*Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling*

**Claus Nowak**

Unternehmensberatung  
*Existenzgründung und Qualitätsmanagement*

**Georg Overs**

Tegernseer Tal Tourismus GmbH  
*Zielgebietsmanagement*

**Gianluca Pedrotti**

*Italienisch*

**Günther Pichler**

Deutsche Bahn AG  
*Kompetenzfeld Mobilitäts- und Verkehrsträgermanagement*

**Cecilia Prusa**

*Intercultural Training: Spanisch*

**Willy Ratzinger**

Agentur BWR GmbH  
*Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit im Tourismus*

**Dr. Luz Emilia Minera Reyna**

*Spanisch*

**Prof. Wolfgang Richter**

Vorstand DRS Deutscher ReisepreisSicherungsVerein VVaG  
*Reise- und Touristikrecht, Wirtschaftsprivatrecht*

**Isabel Estivalis Romeu**

*Spanisch*

**Belén Clemente Ruíz**

*Spanisch*

**Thorsten Schulz**

*Product management of a tour operator*

**Cord Sielemann**

DB Services Süd GmbH  
*Fallstudie*

**Johann Siemes**

*Gesellschafts- und Handelsrecht*

**Hans Simon**

onlineweg.de Touristik GmbH  
*Fallstudie*

**Nela Softic**

Rechtsanwältin  
*Wirtschaftsprivatrecht*

**Kay Strobl**

Deloitte & Touche GmbH  
*Hospitality-Management & -Consulting*

**Lutz Stammnitz**

*Business Travel Management*

**Niels Steinert**

*Finanzierung und Investition*

**Charles Stone**

*Business Communication Skills*

**Axel Student**

T.P.I. touristic projects GmbH  
*Tourismusmanagement*

**Michael Toedt**

*CRM in der Hospitality-Branche*

**Dr. Gabriel Weber**

BMW Group  
*Fallstudie*

**Traude Wendel-Kleiser**

*Französisch*

**Sybille Wiedenmann**

*Zielgebietsmanagement, Touristik*

**Yan-Dong Xu**

*Intercultural Training: Englisch*

# Internationale Gastdozent(inn)en – eine Auswahl...



**Prof. Dr. Desiderio  
Garcia Almeida**  
Universidad de Las Palmas  
de Gran Canaria



**Prof. Dr. William  
C. Gartner, Ph.D.**  
University of Minnesota, USA



**Geoffrey Bird, Ph.D.**  
Royal Roads University, Canada



**Dr. Vicki Schaffer**  
University of the Sunshine  
Coast (USC), Australia

Anzeige

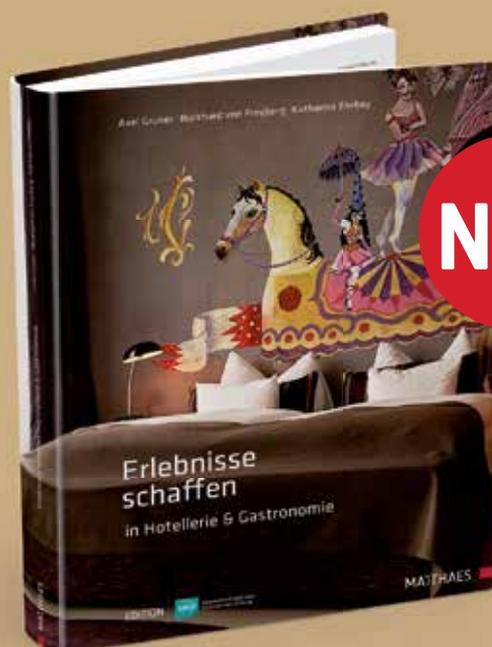
**MATTHAES**

Gruner / von Freyberg / Phebey

## ERLEBNISSE SCHAFFEN IN HOTELLERIE UND GASTRONOMIE

- "We love to entertain you" oder wie die Wünsche der Erlebnisgesellschaft erkannt und erfüllt werden können
- Ein praxisorientiertes Handbuch, das wissenschaftliche Erkenntnisse genauso berücksichtigt wie die praktische Erfahrung erfolgreicher Experten
- Best Practice-Beispiele als Anregung für die Schaffung eigener Erlebniswelten für jede Art von Gastgeber – egal ob klein oder groß

232 Seiten | Hardcover  
ISBN 978-3-87515-084-1 | € 42,00


**HIER BESTELLEN!**

Onlineshop [www.matthaes.de](http://www.matthaes.de) | Info & Bestellung 0711/2133-329  
Portofreie Lieferung innerhalb Deutschlands

## Sichtvermerke/Visas/Visas

## 728 Worte

Wenn man bedenkt, dass die Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika vom 4. Juli 1776 in der deutschen Übersetzung mit 1331 Worten auskam, so ist es doch erstaunlich, dass ein Gast in einem der nobelsten Hotels in München (Zimmerpreis in der günstigsten Kategorie ab 625 €), von der Muse geküsst, eine Liebeserklärung von 728 Worten an das besagte Hotel verfasst. Jedes Wort mehr wäre vermutlich ein Heiratsantrag gewesen. Wann hat der Mann für so was Zeit? Doch Liebeserklärungen werden in Zeiten von Social Media natürlich nicht mehr von Hand auf zartem Büttenspapier geschrieben, nein, sie landen direkt auf einem Bewertungsportal, auf dass alle an dem Glück dieses Gastes teilhaben können. Schön für uns, die Leser. So können wir uns ergötzen an dem Wohlbefinden unseres virtuellen Freundes und uns ein wenig wie zukünftige Trauzeugen fühlen, was für ein „emotional hype“!

Unser schreibwütiger Mann, nennen wir ihn D. K., wollte den Münchner Weihnachtsmarkt besuchen, sich mit seiner Frau mal was gönnen, Kultur und so. Mal was Tolles erleben.

Schon die Vorfreude des zu erwartenden Erlebnisses war enorm, denn unser Paar hatte von dem Hotel schon „sehr viel Positives gehört und gelesen“. Wenn das mal gut geht, bei dieser Erwartungshaltung. Natürlich ging es gut: „Vor dem Hotel angekommen, wurde unser Gepäck und Auto sogleich vom hilfsbereiten Portier in Empfang genommen. Das Auto wurde im gegenüberliegenden Parkhaus eingestellt.“ Was für ein glückliches Auto, es konnte ganz in der Nähe von Herrchen schlafen. Und dann das Personal: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkten auf uns sehr natürlich und mit Freude, ihre Gäste betreuen zu dürfen.“ Das ist es, was zählt – die Freude, betreuen zu dürfen. Ist es nicht eine Lust, zu leben? Umgeben von solchen Menschen. Sich wie zu Hause fühlen. Die Minibar war offensichtlich gut gefüllt. Kompliment – und natürlich im Preis inbegriffen. Da kann man schon mal über die fehlende Kaffeemaschine großzügig hinwegsehen – obwohl, bei diesem Preis?

Doch es kam noch besser: „Die Empfehlungen eines Mitarbeiters bezüglich Rotwein zeugten von einer fundierten Sachkenntnis und einem sehr guten Gespür für die Wünsche des Gastes.“ Na ja, wenn man bedenkt, was man auf dem Christkindlesmarkt als Glühwein angeboten bekommt, dann ...



Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika (1776)

Natürlich bedankt sich der Hoteldirektor artig und persönlich (allerdings nur mit 112 Worten) und freut sich, „dass Sie die Bewertungsportal-Leserinnen und -Leser an Ihren schönen Erlebnissen in unserem Hotel teilhaben lassen.“ So geht Kommunikation heute.

Das ist schon so eine Sache mit den Bewertungsportalen. Wenn man z. B. auf einem renommierten Bewertungsportal „Hotels in München“ eingibt, dann ist unsere schöne Stadt das Mekka der Gastfreundschaft und Servicequalität!

Von den ersten 60 gelisteten Hotels haben 2 die Bestnote 5 Punkte! Angenommen, 5 Punkte heißt ausgezeichnet, also das Beste, was man erwarten kann, und 4 Punkte sehr gut, dann haben die ersten 60 Hotels zwischen ausgezeichnet und sehr gut abgeschlossen (Note 4,5 für 32 Hotels und Note 4 für 23 Hotels). Nein, das waren nicht nur 5-Sterne-Hotels, sondern auch Unterkünfte mit 2 Sternen. Und da soll noch jemand von der Servicewüste Deutschland sprechen. In der Zeitung *Die Welt* war zu lesen, dass jede 4. Zuschrift geschönt ist. Irgendwie ist das wie Pippi Langstrumpf: Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt. Und unserem 728-Worte-Freund wünschen wir weiterhin schöne Nächte in der Villa Kunterbunt mit Minibar und einem gemütlichen Stall für sein liebes Auto ganz in der Nähe.

Ich habe einmal ein Hotel in Verona online gebucht. Alle Bewertungen waren voll des Lobes. Wir landeten in einer Etagenwohnung in einem italienischen Plattenbau am Rande der Stadt. Im Kühlschrank waren noch vergammelte Speisereste unserer Vorgänger.



## Kompetenz, auf die man sich verlassen kann. Jederzeit.

Heute New York und morgen Bangkok. Mit unserer Jahres-Versicherung begleiten wir Sie an 365 Tagen im Jahr. Weltweit.

Information und Buchung im Reisebüro oder unter [www.erv.de](http://www.erv.de)

Der Reiseversicherer der **ERGO**



Meine Reiseversicherung

Flughafen  
München



**M**

## /Der Hub, der happy macht

Ankommen, umsteigen und weiter –  
am liebsten in München!

Verbindung leben

Airport München ist das Drehkreuz für anspruchsvolle Reisende. Weil das Flugangebot so groß ist. Weil man so wunderbar shoppen, entspannen und genießen kann. Und weil der Anschlussflug einfach superschnell erreicht ist. [munch-airport.de](http://munch-airport.de)