

Vanessa Borkmann | Felix Stroh | Anne-Sophie Tombeil

Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt

**Mehrwert durch vernetzte Wertschöpfung
in Tourismus, Hospitality und Foodservice in Deutschland**

Im Auftrag der



Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt

Mehrwert durch vernetzte Wertschöpfung in Tourismus, Hospitality und Foodservice in Deutschland

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann
Felix Stroh
Dr. Anne-Sophie Tombeil

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO
in Stuttgart.

Kurzfassung

Die Studie Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt plädiert für ein neues Verständnis von »Gastlichkeit« als Serviceprodukt und damit verbunden für eine Weiterentwicklung der sich heute segmentiert darstellenden Industrie zu einem vernetzten Business-Ecosystem.

Das bisherige Denken und Handeln in einzelnen Wertschöpfungsketten z.B. der Hotels oder der Caterer kann nicht die gesamte Komplexität von Wertschöpfung abbilden, die in den Sektoren Travel, Tourismus, Food and Beverages, Catering sowie den unverzichtbaren Partnern im Umfeld, beispielsweise Mobilität und Landwirtschaft, erbracht wird. Das neue Denken in einer 360° Gastwelt fokussiert bei der Dienstleistungsinnovation und bei den nötigen organisationalen Veränderungen zur zuverlässigen und nahtlosen Erbringung innovativer Leistungen auf den Kernmehrwert von Verpflegung mit und ohne Beherbergung außerhalb des eigenen Zuhauses. Die Kernklientel und Zielgruppe der Wertschöpfung umfasst Touristen und Touristinnen, Geschäftsreisende und die lokale Bevölkerung. Im Zuge des großen Trends zu nachhaltigem Wirtschaften in einem ganzheitlichen Sinne wird hervorgehoben, welchen Beitrag die Branche, als starkes Business-Ecosystem organisiert, zu subjektivem Wohlbefinden und Gemeinwohl leisten kann.

Eine 360° Gastwelt, gedacht als Business-Ecosystem mit dem Purpose, dem Nutzwert eine rundum Gastlichkeit zu erzeugen, umfasst Gäste, Anbieter von Beherbergung, von Essen und

Trinken, von Freizeit und Erholungsangeboten bis hin zu Mobilität. Hinzu kommen B2B Dienstleistende und Zulieferer, beispielsweise Facilitymanagement, Reisebüros oder Landwirtschaft in der direkten Wertschöpfungsbeziehung bis zu regulierenden Instanzen und intermediären Interessengruppen, die den Kontext und damit den Potenzialraum neuer, vernetzter Wertschöpfung maßgeblich mitgestalten.

Bei der Realisierung vernetzter Wertschöpfung ist jeder Beteiligte in hohem Maße auf andere angewiesen, es geht um das Management und die Arbeit mit Ressourcen, die man nicht besitzt.

Die großen Chancen vernetzter Wertschöpfung liegen in ihrer größeren und weitreichenderen potenziellen Problemlösungs- und Innovationskraft und in ihrem mittel- bis langfristigen Nachhaltigkeitspotenzial.

Die Herausforderung liegt darin, die bestehende Segmentierung bei den großen Fragen zur Gestaltung einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit des Business-Ecosystems als Ganzes zu überwinden. Es gilt Strategien zu koppeln und Ressourcen zu bündeln, um gemeinsam ein übergreifendes Leitbild weiter auszubuchstabieren, geeignete Strukturen, Prozesse, Praktiken und Governance-Mechanismen kollaborativer Wertschöpfung für exzellente Gastlichkeit in einer 360° Gastwelt zu entwickeln und zu realisieren.

Inhalt

1 Eine neue Perspektive auf die Gastlichkeit	6
1.1 Wert der Gastlichkeit	6
1.2 Renaissance der Gastlichkeit braucht die Vernetzung der Akteure	8
2 Vision der 360° Gastwelt	11
2.1 Gäste und Gastgeber als Mittelpunkt	16
2.2 Die Akteure in der 360° Gastwelt	19
2.3 Chancen durch Vernetzung im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt	23
3 Die THFS-Industrie – Kennzahlen, Bedeutung und Trends	26
3.1 Zahlen und Fakten – Genese der aktuellen Datenlage	27
3.2 Wirtschaftliche Bedeutung der THFS-Industrie in Deutschland	31
3.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen der THFS-Industrie	38
3.3.1 Die Nachhaltigkeitstransformation in der THFS-Industrie	40
3.3.2 Die digitale Transformation in der THFS-Industrie	44
3.3.3 Die Mobilitätswende in der THFS-Industrie	49
3.3.4 Der Gesundheitsboom in der THFS-Industrie	52
3.3.5 Der sozio-ökologische Wirtschaftswandel in der THFS-Industrie	55
4 Gastlichkeit als Wertschöpfungsfaktor	58
4.1 Gäste in der 360° Gastwelt	58
4.1.1 Gäste aus dem Ausland	60
4.1.2 Gäste aus dem Inland	60
4.1.3 Gäste aus der Vor-Ort Bevölkerung	61
4.1.4 Gäste im sozialen Kontext	62
4.2 Gästereisen in der 360° Gastwelt	62
5 Perspektive Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt	70
5.1 Neukonturierung der Business-Ecosystems der 360° Gastwelt	70
5.2 Implikationen für die Datenerfassung und Wertermittlung der 360° Gastwelt	73
5.3 Genese der KPI für das Business-Ecosystem der 360° Gastwelt	74
5.4 Veränderungen und Verschiebungen der Wertschöpfung in der 360° Gastwelt	78
6 Vernetzte Wertschöpfung ist ein Imperativ für die Zukunft der Gastlichkeit	86
6.1 Vernetzte Wertschöpfung als Ökonomie der Gastlichkeit	86
6.2 Gestaltungsfelder für die Transformation der 360° Gastwelt	87
7 Erkenntnisse und Fazit	92
Literatur	96
Danksagung	110

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1	Übersicht der Akteure und Leistungserbringenden aus den bisherig fragmentierten Branchen Gastgewerbe, Tourismus und Freizeitwirtschaft und ihre definitorischen Überschneidungen	8
Abbildung 2	Orchestrierung der Ökosysteme rund um Gastlichkeit in der 360° Gastwelt	13
Abbildung 3	Gastlichkeit im Mittelpunkt der Teilsysteme	15
Abbildung 4	Konturen eines Ökosystems in der 360° Gastwelt	21
Abbildung 5	Kräftebündelung durch die Vernetzung mehrerer Ökosysteme in der 360° Gastwelt	22
Abbildung 6	Übersicht der umsatzstärksten Branchen in Deutschland, 2019 (eigene Darstellung nach DEHOGA 2022b, RIFEL 2020, Statista 2022c; WTTC 2022)	27
Abbildung 7	Jahresumsätze im Reise- und Gastgewerbe (eigene Darstellung nach Statista 2022d)	31
Abbildung 8	Gesamtbeschäftigte mit Tourismusbezug, indirekt und direkt (Destatis 2021a)	33
Abbildung 9	Ausgaben im Außer-Haus-Markt (Quelle Minhoff 2021: BVE - Jahresbericht 2020/2021, Erhebung durch NPD Group)	35
Abbildung 10	Der Luftverkehr ist der mit Abstand größte touristische Emittent von Treibhausgasen. Angaben in tausend Tonnen CO ₂ -Äquivalenten (eigene Darstellung in Anlehnung an Destatis 2021a)	41
Abbildung 11	CO ₂ -Verbrauch pro Personenkilometer im Fernverkehr (Eigene Darstellung nach Quarks 2019)	48
Abbildung 12	Nutzer und Nutzung der 360° Gastwelt	59
Abbildung 13	Beispielhafte Gästereisen in der 360° Gastwelt	64
Abbildung 14	Konturierung des Business-Ecosystems in der 360° Gastwelt	71
Abbildung 15	Direkte und indirekte Wertschöpfung im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt	72
Abbildung 16	Vernetzte Wertschöpfung – Schaffung von kontextsensitiven Lösungen in Multi-Akteurs-Konstellationen	87
Tabelle 1	Begriffsevolution von einer THFS-Industrie zu einer 360° Gastwelt	11
Tabelle 2	Touristische Produktkategorien im Tourismussatellitenkonto (TSA)	29
Tabelle 3	Überblick: Zahlen, Daten, Fakten der THFS-Industrie im Jahr 2019	37
Tabelle 4	Beispielhafte Gästereise mit direkt und indirekt beteiligten Akteuren und Spillover	66
Tabelle 5	Ziele und Chancen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit	93
Tabelle 6	Zentrale Handlungsfelder	94

1. Eine neue Perspektive auf die Gastlichkeit

Diese Studie führt eine neue Sichtweise auf die Werte und den Wert der Gastlichkeit ein, die den Antrieb einer gastzentrierten Leistungserbringung in der Zusammenarbeit vieler Akteure darstellt. Das Ziel dieser Studie ist es, die verschiedenen Leistungsbereiche und potenziellen Wertschöpfungsdimensionen unter dem Stichwort der Vernetzung innerhalb einer 360° Gastwelt zu vereinen. Sie zeichnet die Konturen eines Business-Ecosystems 360° Gastwelt und formuliert übergreifende Gestaltungsfelder für die Zukunft der Gastlichkeit.

Systems of Systems

Eine Menge an interagierenden, unabhängigen Systemen oder Systemelementen, die gemeinsam eine spezifische Fähigkeit bieten, die keines der konstituierenden Systeme für sich allein erbringen kann.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird erkundet, wie die Bedeutung der Gastlichkeit ganzheitlich erfasst werden und ihre Wertschöpfung quantitativ und qualitativ betrachtet werden kann. Um den Wert der Querschnittsbranche rund um Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Unternehmen messbar und sichtbar zu machen, unternimmt die Studie den Versuch, neben einem gemeinsamen »Purpose«, ein neues, umfassendes und differenziertes Wertschöpfungsmodell zu entwickeln. Damit soll die Sensibilität für die Bedeutung dieses Sektors erhöht und die Wertschätzung der Beteiligten, untereinander und von Dritten, gestärkt werden. Trends, Entwicklungs- und Zukunftsfelder sowie Veränderungstendenzen innerhalb der Branche werden ausgeleuchtet und in einen gesellschaftlichen Kontext eingeordnet. In einer Weiterentwicklung der bisherigen Betrachtungen wird die Wertschöpfung einer 360° Gastwelt über bislang verfügbare touristische Kennzahlen hinaus entlang des Leitbildes einer vernetzten Wertschöpfung in einem **System von Systemen** skizziert. Auch indirekte Effekte werden einbezogen. Im Rahmen von Sekundärforschung werden verfügbare Kennzahlen zusammengetragen und Lücken in der gängigen Datenerfassung identifiziert. Die Gastlichkeit und das zugehörige Ökosystem sollen zukünftig eine neue, angemessene Wertschätzung erfahren.

1.1 Wert der Gastlichkeit

Das **Erleben von Gastlichkeit** hat als wichtige Komponente des menschlichen Miteinanders eine bedeutsame historisch-kulturelle Dimension. Der Begriff der Gastlichkeit wird in seiner ursprünglichen Bedeutung in die drei Dimensionen der privaten Gastlichkeit, auch Gastfreundschaft, der kommerziellen Gastlichkeit und der sozialen Gastlichkeit gegliedert.

An vielen Orten der Welt hat sich eine **Gastlichkeits-, eine Ess- und Trinkkultur** mit regionalen Besonderheiten entwickelt. Gast sein, reisen, schlafen, essen und trinken sind nicht nur wichtige **Faktoren für die Wirtschaft**, sondern auch für die **Lebensqualität**.

Für die Industrie in ihrer heutigen Verfasstheit hat der kommerzielle Aspekt Vorrang. Eine durchschnittliche Person aus einem europäischen Industrieland verbringt 12 bis 15 Prozent ihrer Lebenszeit mit touristischen Aktivitäten, Geschäftsreisen nicht einberechnet, wenn alle Ferienzeiten konsequent genutzt würden (Schulz et al. 2014). Neben Reisen finden die ersten Berührungspunkte mit anderen Kulturen häufig über gastronomische Erfahrungen wie beim Restaurantbesuch statt. Essen und Trinken werden somit zu Hilfsmitteln für die Völkerverständigung, ermöglichen ein kulturelles und soziales Miteinander. Als Kulturtechniken sind Gastlichkeit und Gastfreundschaft,

Essen und Trinken in den verschiedensten Gesellschaften und Kulturen überall auf der Erde zu finden und häufig eng verwoben mit Brauchtümern und Geschichte.

Wertschöpfungspotenzial auf dem Weg zur einer »Purpose Economy« und zu vernetzter Wertschöpfung liegt aber auch in der Dimension sozialer Gastlichkeit über Kitaverpflegung und Schulspeisung, Ernährung im Gesundheitswesen und der Pflege bis hin zu induzierter Gastlichkeit wie z.B. dem Justizvollzug. Auch wenn oder gerade, weil die gängigen Begriffe wie Tourismus, Gastgewerbe und Freizeitkulturwirtschaft diese Potenziale nicht ausreichend fassen, wird schon heute klar: Rund um Gastlichkeit existiert ein Wertschöpfungssystem, das sich aus diversen Akteuren und Leistungen zusammensetzt und zahlreiche Verbindungen in die alltäglichen Lebensbereiche der Menschen, weit über den Tourismus oder die Gastronomie hinaus, besitzt. Fluktuierende Gast- und Erlebniswelten benötigen das Zusammenspielen von Unternehmen und Soloselbstständigen aus den Bereichen des Gastgewerbes, Tourismus, Veranstaltungen, Kultur und Events (Abbildung 1), schaffen regionale Lebensqualität und weisen zudem enorme wirtschaftliche Potenziale auf.

Services rund um Gastlichkeit gestalten unser aller Alltag komfortabel, weil z.B. ein gutes Essen oder ein verlässliches, sicheres Unterkommen zu unserer Kultur gehören. **Die Wertschöpfung rund um Gastlichkeit zahlt damit neben dem Freizeit- und Genusswert auch auf die wahrgenommene Lebensqualität und das Gemeinwohl unserer Gesellschaft ein.** Gast und Gastgeber zu sein, wirkt sich positiv auf das soziale Miteinander und gesellschaftlichen Austausch aus. Damit fördert es mentale Gesundheit, Empathie und Akzeptanz und wirkt nicht zuletzt dem zunehmenden Phänomen der Einsamkeit in unserer Gesellschaft entgegen. Gemeinsame Erlebnisse und Freizeitaktivitäten stärken den sozialen Zusammenhalt und wirken sich positiv auf die individuelle Zufriedenheit aus. Freizeitkultur beschreibt heute die ganze Bandbreite vom anspruchsvollen Kulturangebot bis zur Massenkultur. Die **Attraktivität eines Ortes**, eines Quartiers oder einer Stadt wird unter anderem maßgeblich vom kulturellen und gastronomischen Angebot geprägt. Im Wettbewerb der Destinationen und Städte gilt eine lebendige Kulturszene und attraktive Freizeitwirtschaft bei Tag und Nacht als ein entscheidendes Auswahlkriterium (vgl. Zhuravlova et al. 2020). Damit ist die Freizeit- und Kulturlandschaft nicht nur für Reisende ein wichtiges Argument in der Entscheidungsfindung, sondern dient auch als Standortfaktor für Unternehmen im Wettbewerb um talentiertes, kreatives und gut ausgebildetes Personal, die sogenannte Creative Class (Florida 2005).

Service

*Synonym: Dienstleistung
Der Begriff Service wird synonym zu den Begriffen Dienstleistung, Dienstleistungen verwendet.*

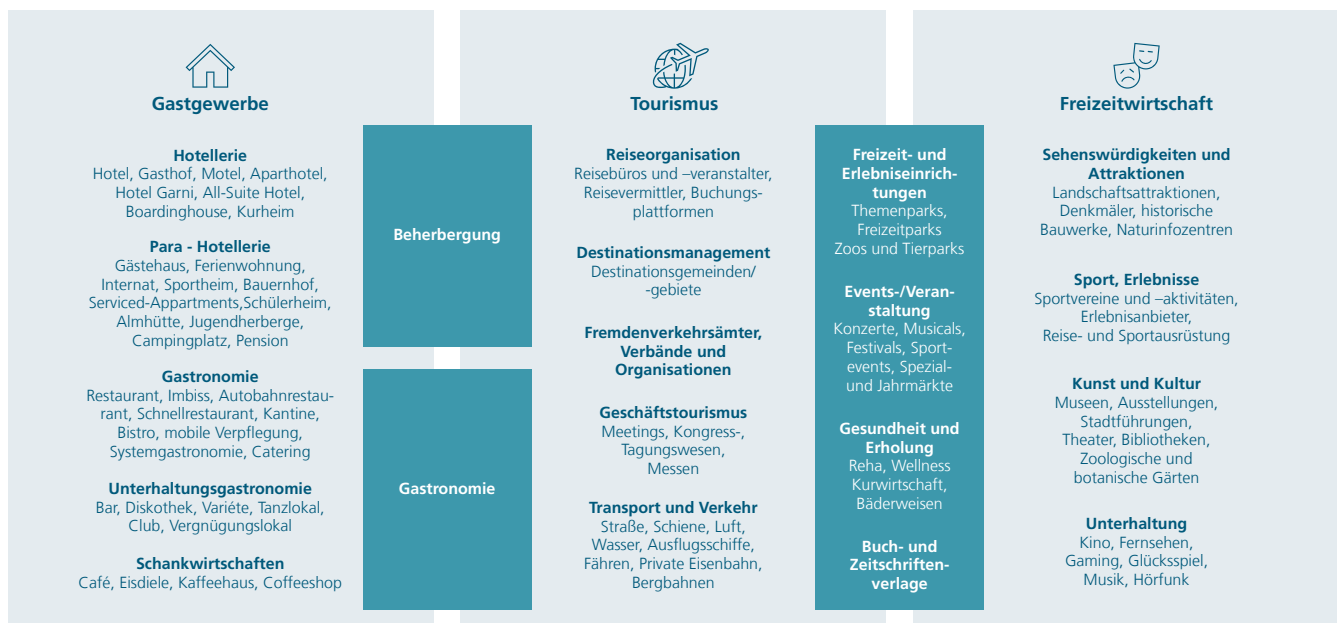


Abbildung 1: Übersicht der Akteure und Leistungserbringenden aus den bisherig fragmentierten Branchen Gastgewerbe, Tourismus und Freizeitwirtschaft und ihre definitorischen Überschneidungen.

1.2 Renaissance der Gastlichkeit braucht die Vernetzung der Akteure

Gastlichkeit hat viele Facetten, und genauso viele Akteure sind an deren Erbringung beteiligt. Service am Gast ist weit mehr als bloße Leistungserbringung. Es ist eine Leistung mit menschlichem Gesicht, die beispielsweise mit Freundlichkeit, Empathie, Hilfsbereitschaft bzw. der Bereitschaft anderen zu dienen gepaart mit dem gelernten Können professioneller Serviceerbringung einhergeht. **Je mehr Würdigung die Beteiligten für ihre Beiträge und Leistung erhalten, ob direkt am Gast oder in einer früheren oder späteren Phase, desto mehr beflügelt dies die Begeisterung, innerhalb dieses Ökosystems zu arbeiten.** Die Renaissance der Gastlichkeit geht einher mit Wertschätzung für den Gast, für die Services und Orte und für die Menschen, die Gastlichkeit möglich machen.

Deshalb muss sichtbar und nachvollziehbar werden, welche Wertvorstellungen (ideell, sozial, monetär, ökologisch, gesellschaftlich) die Mitwirkenden einbringen und welche Werte jenseits des monetären Profits erzeugt werden, um damit insgesamt mehr Wertschätzung zu erzielen. Auch Vermeidungseffekte (z.B. Sparmaßnahmen, Verzicht), indirekte Effekte und die Effekte der leistungsfähigen Vernetzung der Akteure in einem hochkomplexen Gesamtsystem tragen hierzu bei. Eine transparente Darstellung dieser Zusammenhänge und Wirkungen unter allen Beteiligten hilft dabei, Wertschöpfung und Wertschätzung näher zusammenzurücken.

Gastlichkeit wird bislang vorrangig den Akteuren der Tourismus-, Hospitality und Food Service-Industrie (THFS-Industrie)¹ zugeschrieben. Mit der »Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V.« betritt ein neu organisierter Akteur die Diskursarena in Berlin. In synergetischer Ergänzung zu bewährter Arbeit der Einzelverbände strebt die »Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V.« an, für die bislang fragmentierte Tourismus-, Hospitality und Food Service-Industrie eine neue Ebene übergreifender Vernetzung zu kreieren. Damit nimmt sich die noch junge Organisation drei zentralen Herausforderungen für die Zukunft an: **Resilienz, Komplexität und Vernetzung.**

Resilienz bedeutet, in krisenhaften Situationen reaktions-, handlungs- und veränderungsfähig zu sein und daher Krisen nicht nur zu überstehen, sondern gestärkt, weil situationsangemessen, verändert und veränderungsfähig, daraus hervorzugehen. Den aktuellen Bezug bilden gerade für die THFS-Industrie die »Corona« und »Krieg in Europa« Schocks und deren Konsequenzen. Die weiter bestehenden Unsicherheiten in der pandemischen Lage, negative Effekte der Klimakrise durch Katastrophen wie Fluten, Erdbeben und Waldbrände, die Energiekrise mit steigenden Rohstoffpreisen, die unsichere geopolitische Lage, steigende Inflation und der Arbeitskräftemangel erzeugen aktuell eine Bedrohungslage bislang ungekannten Ausmaßes die auch Rückwirkungen auf die THFS-Industrie hat. Jedoch hat die Branche in den akuten Situationen der Vergangenheit gezeigt, dass es gelingen kann, solche Schocks nicht passiv zu erleiden, sondern aktiv geeignete Lösungen zu entwickeln und zu realisieren. **Nun gilt es, das Momentum für die nachhaltige Gestaltung einer Transformation der tradierten THFS-Industrie zu nutzen.**

Stets zunehmende **Komplexität** ist eines der dominierenden Phänomene in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Auf den Ebenen des Individuums, der Organisationen, Institutionen und Staatlichkeit sind wir selbst mehr oder weniger komplexe Systeme und in solche eingebettet. Identifizierbar sind drei zentrale Treiber dieser Komplexität:

1. Hyperindividualität bei Bedarfen, Erwartungen und Entscheidungshandeln von Menschen und damit die Entwicklung von »Markets-of-One²«,
2. die Dringlichkeit der großen, globalen, gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel, Übernutzung natürlicher Ressourcen, geopolitische Verwerfungen oder gesellschaftliche Spaltung, die nach kooperativen Lösungen verlangen,
3. neue Technologien, die tiefer in menschliches Handeln, Denken und Wahrnehmen eingreifen als je zuvor. Technologien, die es ermöglichen, die Grenzen von Zeit und Raum zu überwinden und eine nicht dagewesene Transparenz zu schaffen.

In dieser Komplexität handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben, stellt uns als Individuen, aber

¹ Die Begriffe Tourismus-, Hospitality und Foodservice-Industrie (abgekürzt THFS-Industrie) und THFS-Branche werden in dieser Publikation synonym verwendet.

² Bezeichnet eine Produktions- und Dienstleistungsform bei der jeder durch personalisierte Produkte und Dienstleistungen als einzigartiges Individuum behandelt wird. Der Begriff wurde geprägt durch James H. Gilmore und B. Joseph Pine im Buch Markets of One - Creating Customer-Unique Value Through Mass Customization: The New Frontier in Business Competition

Ressourcen

Ressourcen sind alle Vermögenswerte, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Geschäftsmerkmale, Informationen, Wissen, auf die eine Einheit zugreifen kann oder über die diese bereits verfügt und die es gezielt zur Wertschöpfung einsetzen kann. Im Zuge der Entwicklung zu einer vernetzten Wertschöpfung in Business Ecosystemen wird relevant, dass Wertschöpfung in einem Setting passiert, in dem für keinen der Akteure vollständige Kontrolle über alle zur Leistungserbringung nötigen Ressourcen besteht. Die Leistungsfähigkeit des Systems ist sowohl von jedem Bestandteil als auch von der Güte der Zusammenarbeit und Ressourcenintegration abhängig.

auch unsere Institutionen und Organisationsformen vor große Herausforderungen. Aus der Komplexitätsforschung wissen wir, dass ein Beherrschen von Komplexität nicht möglich ist. **Es kann aber erlernt werden, sich souverän in Komplexität, in Systemen von Systemen zu bewegen, in dem man Strategien koppelt, Ressourcen bündelt und Risiken teilt, indem man sich auf Meso-Ebene der Business-Ecosysteme vernetzt und aus dieser Vernetzung heraus geeignete Governance-Mechanismen vernetzter Wertschöpfung entwickelt.**

Vernetzung in der zukunftsfähigen Definition bedeutet, gemeinsam etwas Größeres zu schaffen, das man allein nicht erreichen kann. Mehrwert durch Vernetzung wird erzeugt, in dem es mit geeigneten Strukturen, Prozessen, Regeln und Praktiken gelingt, Unterschiedlichkeit und Autonomie übergreifend so zu organisieren und zu kombinieren, dass Vertrauen wächst und Innovations- und Produktivitätspotenziale entfaltet werden. **Zunehmende Vernetzung ist bereits heute beobachtbar, beispielsweise bei Entwicklung und Angebot neuer, insbesondere digitaler Produkte und Dienstleistungen, aber auch bei der Entwicklung neuer Steuerungs-, neuer Governance-Mechanismen auf Meso-Ebene³ für die zuverlässige Leistungsrealisierung in Multi-Akteur-Konstellationen⁴.**

Die »Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V.« bietet für die Akteure der THFS-Industrie und deren Unterstützer einen fokussierten Diskussionsraum als Ankerplatz für einen künftig stärker gemeinsam ausgerichteten Weg der Branche an, die sich schon heute als Multi-Akteur-System par excellence zeigt. Denn diese Branche unterstützt in ihrer Segmentierung bereits Kinder, junge und ältere Menschen, Familien, Unternehmen und Organisationen dabei, aufzubrechen, unterwegs zu sein, anzukommen, willkommen zu sein, zu essen, zu trinken, ggf. zu schlafen oder zu arbeiten, Beziehungen zu pflegen, Freizeit zu gestalten. Wieviel Potenzial also liegt in der Arbeit an einer neuen kollaborativen Qualität, die sich den großen Herausforderungen der Branche stellt? **Es geht darum, Zukunftsthemen und Herausforderungen mit Akteuren und Stakeholdern über eine strategische Erzählung greifbar, relevant und damit gestaltbar zu machen.**

³ In der Wirtschaftssoziologie: die zwischen die Makro- und Mikroebene geschobene und beide vermittelnde Betrachtungsweise; zwischen Gesamtgesellschaft und Kleingruppe.

⁴ Eine Situation/Konstellation, bei der mehrere Akteure eingebunden sind und zusammenarbeiten.

2. Vison der 360° Gastwelt

Die 360° Gastwelt ist eine Servicewelt, die den Gast im Fokus hat und über die bekannten Rahmungen der Tourismusindustrie, des Gastgewerbes bzw. der Hospitality Industrie und der Food-service Industrie hinausgeht. **360° bedeutet**, dass alle Wertschöpfungsstufen bzw. alle an der Leistungserbringung Beteiligten – im Vorfeld und im Nachgang eines Gastlichkeits-Erlebnisses im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung – einbezogen werden. Die 360° Gastwelt betrifft Menschen in allen Lebenssituationen, in denen sie Services und Produkte der Gastlichkeit in Anspruch nehmen.

Diese Welt der Gastlichkeit ist die Welt der Verpflegung, der Freizeit, des Reisens, der Mobilität und der Beherbergung. Alle Akteure gemeinsam erarbeiten Wertschöpfung in der 360° Gastwelt, verstanden als komplexes **Business-Ecosystem**. Die visionäre Gestaltung der 360° Gastwelt geht folglich mit der **Orchestrierung der Akteure** einher. Mit dem **Business-Ecosystem** der 360° Gastwelt wird ein System von Systemen konzipiert.

Um dem neuen Leitgedanken der 360° Gastwelt gerecht zu werden, ist es wichtig, mit passenden Begrifflichkeiten umzugehen. Deshalb wurden traditionelle und mit alten Vorstellungen assoziierte Begriffe ersetzt bzw. den neuen Begriffen zugewiesen, um die aktuellen Entwicklungen besser beschreiben zu können (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Begriffsevolution von einer THFS-Industrie zu einer 360° Gastwelt.

THF-Industrie	360° Gastwelt
Industrie	Business-Ecosystem
Touristen	Gäste in allen Lebenssituationen
Fremdverkehr	Freizeitmobilität
Wertschöpfungskette	Wertschöpfungsnetz
Geschäftstourismus	Mobile Arbeit, Workation, Work & Holiday

(Business-) Ecosystem

*Synonym: Business Ökosystem
Ein Ecosystem ist eine dynamische, zumindest teilweise offene Struktur verschiedener voneinander abhängiger, aber autonomer Akteure, die ihre Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin koordinieren, um gemeinsam Wertschöpfung zu betreiben.*

Einführung in das Modell der 360° Gastwelt

Den Mittel- und Orientierungspunkt der 360° Gastwelt bilden die Gastlichkeits-Erlebnisse mit einem Plädoyer für die Renaissance des Begriffs der Hospitality, der Gastfreundschaft oder, vielleicht sogar ehrlicher, wenn es im Kern um kommerzialisierte Hospitality geht, der Gastlichkeit. In einer zeitgemäßen Verwendung umfasst dieser Begriff das Kerngeschäft, den Zweck, das Leistungsversprechen, eben den Purpose des Business-Ecosystems: aufgenommen werden, essen, trinken, schlafen, sich geschützt und willkommen fühlen.

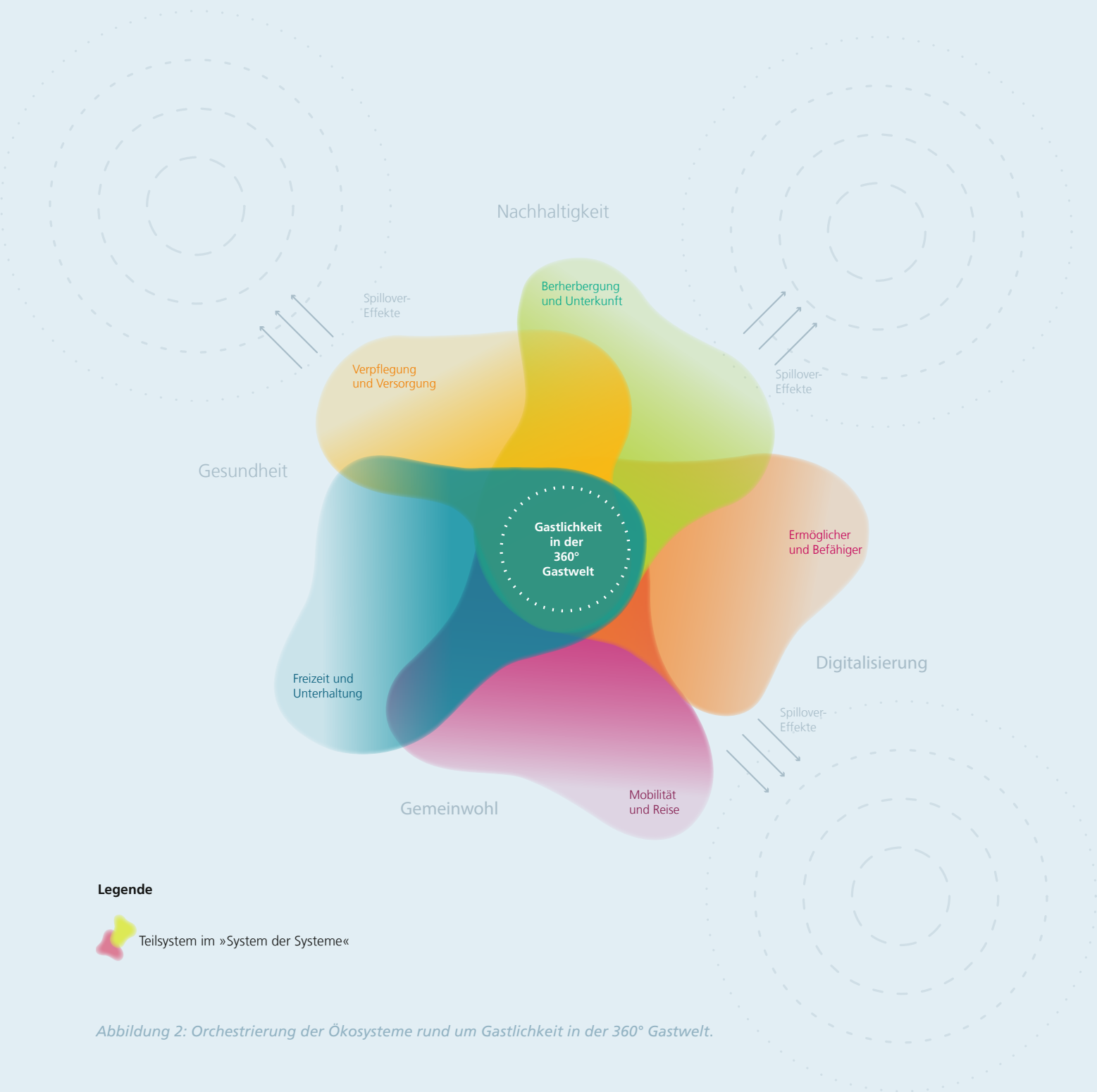
Rund um dieses Kernversprechen Hospitality lassen sich fünf Teilsysteme gruppieren. Abbildung 2 zeigt im Modell die Branchensektoren der heutigen Nomenklatur, die hier unter dem Begriff der Teilsysteme miteinander vernetzt zum Business-Ecosystem der 360° Gastwelt verschmelzen. Darin wird der Kernwert der Gastlichkeit in einem nahtlosen Zusammenspiel der Teilsysteme oder korrespondierender Systeme erzeugt. Beteiligt an diesem Zusammenspiel sind nicht nur die Leistungserbringer selbst, sondern auch deren Unterstützerinnen und die Gäste. Aus der Dienstleistungsforschung ist bekannt, dass die Nutzenden einer Dienstleistung nicht reine Konsumenten, sondern Ko-Produzentinnen sind und in der Qualitätswahrnehmung immer auch subjektive Aspekte mitschwingen.

Das System der 360° Gastwelt beinhaltet folgende Teilsysteme:

Nutzwert
Nutzwert (value-in-use) ist ein zentrales Paradigma service-orientierter Wertschöpfung und bedeutet die Sicherstellung von individuellem Nutzen für die Abnehmer einer Leistung im jeweils spezifischen Kontext durch Anwendung und Integration von Ressourcen. Nutzwert entsteht im Prozess der Leistungserbringung, wirkt als deren Ergebnis und ist eng mit der subjektiven Wahrnehmung von Abnehmerinnen verknüpft.

1. Gastlichkeit im Kern erzeugt den **Nutzwert** (Purpose: Unterkunft, Essen, Trinken) für die Gäste in ihrer individuellen Vielfalt
2. Beherbergung und temporäre Unterbringung (z.B. Studentenwohnheim, Serviced Living)
3. Verpflegung und Versorgung (z.B. Acker bis Teller, Non-Food)
4. Mobilität und Logistik (z.B. Personenbeförderung)
5. Freizeit und Unterhaltung (z.B. Kulturevents, MICE, Festivals)
6. Ermöglicher und Befähiger (z.B. Digitalisierung, Beratung, Finanz-DL, Energieversorger)

Um den Kernwert der Gastlichkeit lagern sich die verschiedenen Teilsysteme gleichberechtigt an. Die Nähe der Akteure zum Gast spiegelt die bisherige Graduierung in Wertschöpfungsstufen wider, die jedoch in vernetzt gedachter Wertschöpfung in dieser klar abgegrenzten Form transzendiert wird.



Legende


 Teilsystem im »System der Systeme«

Abbildung 2: Orchestrierung der Ökosysteme rund um Gastlichkeit in der 360° Gastwelt.

Indirekte Effekte und Spillover-Effekte sind im äußeren Bereich des Systems angesiedelt, da sie in die Ökosysteme anderer Branchen oder Industrien hineinwirken. Diese Effekte werden durch die gastgewerblichen und touristischen Leistungen ausgelöst und im Rahmen der staatlichen Leistungsbetrachtung als Zusatznutzen verstanden. Gerade im Hinblick auf Nachhaltigkeit und soziale Beiträge können sich hier wichtige Effekte auch in andere Ökosysteme hinein ergeben.

Die 360° Gastwelt stellt den zentralen Wert der Gastlichkeit in den Mittelpunkt eines neuen Business-Ecosystems, das die **Kräfte aller beteiligten Akteure innerhalb eines Wertschöpfungsnetzes bündelt**. Die Gäste und der für Gäste erbrachte Service bzw. die Produkte und Leistungen, die der Gast unmittelbar erlebt, werden als Ausgangspunkt der Betrachtung herangezogen. Die Vision der 360° Gastwelt basiert auf dem Bestreben, eine vernetzte Wertschöpfung für weit gedachte Gästetypen greifbar und förderbar zu machen anstatt einer Betrachtung segmentierter Wertschöpfung für Touristen. Damit wird eine neue Ökonomie der Gastlichkeit ermöglicht, die die Methoden Kollaboration, Co-Kreation, Netzwerken nutzt, um ein souveränes Bewegen in Komplexität zu ermöglichen und den Handelnden eine neue Wertschätzung entgegenbringen zu können. Der Wert der Gastlichkeit erfährt nur mit vereinten Kräften die nötige und angemessene Sichtbarkeit und Relevanz.

Die Quantifizierung des Wertes, der in den jeweiligen Teilsystemen der Gastwelt generiert wird, hilft bei der Beantwortung zentraler politischer und statistischer Fragen, z. B. welchen Wert das Business-Ecosystem der 360° Gastwelt für die Volkswirtschaft hinzufügt, wie es in seinen künftigen Entwicklungen unterstützt werden kann und wie sichergestellt werden kann, dass es im Falle einer zukünftigen, der Corona-Pandemie ähnlichen Situation, aber auch angesichts der erwartbaren Verzichtsszenarien im Zuge der Klimawandel- und Nachhaltigkeitsdiskussion, wertschätzend und wirkungsvoll berücksichtigt wird. Darüber hinaus veranschaulicht das Konzept des Wertschöpfungsnetzes, wie mehrere Teilsysteme die Entwicklung und das Management lokaler und dennoch sektorübergreifender Zusammenarbeit unterstützen können. Die Unterstützung der lokalen Verwaltung und Gestaltung zur Förderung der Attraktivität einer rundum Gastlichkeit vor Ort kann zu Wettbewerbsvorteilen und zur Differenzierung führen und gleichzeitig das Business-Ecosystem insgesamt stärken.

Methodik

Um das Wertschöpfungsnetz mithilfe von Kennzahlen zu quantifizieren, stützt sich die Studie auf die Primärforschung aus den TSA-Elementen zur Wertschöpfungsbetrachtung des Tourismus. Diese Betrachtung wird ergänzt mit den wirtschaftlichen Leistungskennzahlen, die für das Gastgewerbe allgemein zugänglich sind. Als Ergebnis wird eine quantitative Analyse des Wirtschaftsfaktors der 360° Gastwelt und der Einfluss der nicht-touristischen Öffentlichkeit auf die Leistung dieses Sektors aufgezeigt. Das Modell der 360° Gastwelt erlaubt, die Beziehungen zwischen den vernetzten Teilsystemen z.B. durch die Skizzierung von Gästereisen nachvollziehbar zu veranschaulichen.



Abbildung 3: Gastlichkeit im Mittelpunkt der Teilsysteme.

2.1 Gäste und Gastgebende als Mittelpunkt

Gäste und Gastgebende geben der Gastlichkeit ihre Bedeutung, ihren Sinn und ganz verschiedene Werte. Gäste sind der Orientierungspunkt für Wertschöpfungsaktivitäten von Gastgebenden. Gastlichkeit in einer 360° Gastwelt entsteht, wenn die möglichst nahtlose Leistungserbringung der Akteure im System gelingt. Innerhalb des Systems sind verschiedene Teilsysteme identifizierbar, die sich um die zentralen Leistungen der Gastlichkeit, nämlich essen, trinken, schlafen, Schutz und Willkommen sein, herum organisieren (vgl. Abbildung 3).

Customer Journey

Der Begriff der Customer Journey kommt ursprünglich aus dem Marketing und beschreibt den Weg den (potenzielle) Kund:innen von der Wahrnehmung eines Wunsches, Bedürfnisses und Bedarfs bis zur erbrachten Leistung, die Wirkung im Kund:innen Kontext entfaltet, durchlaufen. Die Customer Journey wird in der Regel in die Elemente: Wunsch – Recherche – Entscheidung/ Buchung – Nutzungserlebnis – Wirkung gegliedert. Im Zuge der Entwicklung zu einer stark serviceorientierten und vernetzten Wertschöpfung erfährt das ursprünglich auf Verkauf ausgerichtete Konzept eine inhaltliche Anreicherung zur Gestaltung eines ganzheitliche Dienstleistungserlebnisses mit hoher Beziehungsqualität.

Im **Teilsystem der Gäste** geht es darum, den Kernbegriff Gäste in seiner Vielfalt und Varianz abzubilden. Im bunten Bild einer 360° Gastwelt finden sich verschiedenste Beweggründe Gast zu sein: vom Kitakind, dem Patienten im Krankenhaus, Senioren im Wohnheim, Nutzer von Co-Spaces¹ wie z.B. Coworking² oder Co-Living³ Angeboten, über die lokale Anwohnerschaft (die auch gleichermaßen Gäste vor Ort sein können und zugleich den menschlichen Kontext von ankommenden Gästen bilden), von den Home-Office Beschäftigten, die in einem new normal der Arbeitswelt nach Arbeitsräumen jenseits des eigenen Küchentischs suchen, und von Geschäftsreisenden, die zunehmend auf hybride Möglichkeiten der Zusammenkunft setzen, bis zum Pauschalreisenden, der sich rundum sorglos geleitet wissen mag, und der Individualreisenden, die selbstbestimmt, auch ad hoc entscheiden und in lokale Communities eintauchen möchten. Gäste sind aber auch Bedürftige: Menschen, die zu Gast bei der Tafel sind, temporäre Gäste in Not, Menschen, die Schutz und Obdach benötigen, zum Beispiel als Heimatlose, Geflüchtete oder Vertriebene. Nicht zuletzt sind Gäste in Zukunft auch die Nutzer und Nutzerinnen virtueller Angebote, am Ort des Geschehens oder in der Ferne, die auf digitale Services, Angebote und Events zugreifen.

Die Trends der Hyperindividualisierung⁴, der Personalisierung, des Bedürfnisses als Individuum wahrgenommen zu werden, persönlich transformative Erfahrungen zu machen und zunehmend eigenständige Entscheidungen zu treffen, sind ebenso zu berücksichtigen wie die kommerziellen und sozialen Ausprägungen von Gastlichkeit. Die Verschiedenartigkeit der **Customer Journeys**, den Gästereisen und damit die Anforderungen an Gastlichkeit, aber auch die Möglichkeit diese zu entfalten, steigt. Antworten in der Produkt- und Leistungsinnovation sind zu finden.

-
- 1 Das „Co“ steht für Community. Co-Spaces sind Teil der Shared Economy und werden als gemeinschaftliche Räume für verschiedene Aktivitäten wie Arbeiten und Wohnen genutzt. Sie zeichnen sich durch Flexibilität, Unabhängigkeit und Zugänglichkeit aus.
 - 2 Coworking: Gemeinschaftliches Arbeiten in einem Raum (Coworking-Space), entweder voneinander unabhängig oder mit anderen Coworkern an gemeinsamen Projekten; neue Arbeitsform.
 - 3 Coliving: Gemeinschaftliches Wohnen auf Zeit, zumeist in urbanen Räumen.
 - 4 Hyperindividualisierung/Hyperindividualität bedeutet hier im Kontext von Lebensstilen die sehr hohe Individualisierung der einzelnen Person, welche sich zunehmend stark individualisierte Angebote und Services wünscht, die genau auf die Bedürfnisse abgestimmt sind. Begriff durch das Zukunftsinstitut geprägt.

Dies zeigt sich aktuell sehr deutlich im **Teilsystem Beherbergung, Unterkunft und temporäre Aufenthaltsorte**. Gastlichkeit braucht Unterkünfte, aber auch Orte für die Serviceerbringung, für Zusammenkünfte und für Events der Kultur und der MICE Industrie. Diese Orte werden immer häufiger zu »Hospitality Service Hubs«, die mit ihrem Angebot und ihren Dienstleistungen auch das lokale Umfeld bereichern (z.B. Wäscheservice, Lieferdienste im Bereich Verpflegung, Kinderbetreuung, Events, Mobilitätsangebote und Nahversorgung). Digitalisierung ermöglicht hochgradig automatisierte Prozesse, dennoch bleibt der Wunsch nach realen Gastgebern und Gastgeberinnen vielfach bestehen. In der Hybridität liegt die Zukunft. So kann Personal entlastet und persönliche Serviceerbringung an den relevanten Touchpoints gesichert werden. Dennoch, es braucht neue Konzepte für die Beherbergungsbranche: Tagungshotels, Flughafenhotels, Business-hotels, Luxushotellerie – viele der altbewährten Konzepte sind in Zukunft nicht mehr tragfähig. Die Rahmenbedingungen haben sich radikal geändert und erfordern angepasste oder gänzlich neue Angebote.

Im **Teilsystem von Mobilität und Logistik** geht es darum, ein neues Bild für eine Mobilität zu entwerfen, die zur Entfaltung des Purpose Gastlichkeit nötig ist und selbst Ort für Gastlichkeit werden kann. Welche Grenzen gibt es heute? Welche Chancen werden gesehen? Welche neuen Lösungen können erdacht, welche realisiert werden, von der Fernreisedistanz bis zur lokal letzten Meile, auch in ungewöhnlichen und neuen Konstellationen und Partnerschaften? Services der Gastlichkeit können Aufenthaltsorte wie Bahnhöfe, Raststätten oder Ausflugsziele mit Aufenthaltsqualität versehen, die Attraktivität und Besuchsfrequenz dieser Orte erhöhen und sichern die Versorgung der reisenden Personen. Multimodale, digital buchbare und bezahlbare Mobilitätslösungen ziehen in die Destinationen ein. Aktuell sind Sharing-Angebote überwiegend im urbanen Raum zu finden, haben aber auch Potenzial für die Verbreitung in ländlichen Regionen. Die »Sharing Economy« beruht auf der Logik digitaler Ökosysteme, innerhalb derer die beteiligten Akteure mithilfe **digitaler Plattformen** zusammenarbeiten. Nachhaltigkeitsanforderungen führen zu vernetzten Mobilitätslösungen, die neue Akteure hervorbringen, altgediente Lösungen wie den privaten PKW mit Verbrenner Motor zunehmend ablösen sollen und neben neuer Serviceinfrastruktur (z.B. E-Ladestation) auch neue Orte der Serviceerbringung schaffen (z.B. dezentrale Mobilitäts-Hubs).

Plattform

Eine Plattform ist eine Unternehmung oder eine Institution, die auf der Ermöglichung wertschöpfender Interaktionen zwischen Produzierenden und Verbrauchenden basiert. Der übergeordnete Zweck einer Plattform besteht darin, Verbindungen zwischen den Nutzenden herzustellen und den Austausch von Waren und Dienstleistungen sowie soziale Interaktion zu erleichtern, um dadurch eine Wertschöpfung für alle Beteiligten zu ermöglichen.



Wer den Überblick behält, sieht im Detail wie bedeutend unsere Branche für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist.

Maria Mittendorfer,
Fair Job Hotels, Geschäftsführung

Wertschöpfungssystem

(engl. *value creation systems*)

Synonym:

Value creating system

»Ein wertschöpfendes System

(VCS) kann als eine Reihe von Aktivitäten definiert

werden, die einen Wert für die Kunden schaffen; diese

Aktivitäten werden mit Hilfe von menschlichen, materiellen

und immateriellen Ressourcen durchgeführt; sie sind durch

Ströme von materiellen, informationellen und finanziellen

Ressourcen sowie durch Einflussbeziehungen miteinander

verbunden; VCS umfassen auch Konsumaktivitäten, da

der Wert, den die Endkunden genießen, auch davon

abhängt, wie sie den erhaltenen potenziellen Wert nutzen

und konsumieren; Endkunden erhalten und konsumieren

nicht nur den geschaffenen Wert, sondern können auch

an wertschöpfenden Aktivitäten teilnehmen.«

(Parolini, 1999, zit. nach Janello, 2010)

Im **Teilsystem Freizeit, Kultur und Unterhaltung** geht es darum, möglichst individuelle Services anbieten zu können, die in der 360° Gastwelt positiv wahrgenommene Erlebnisse für verschiedenste Bedarfe kreieren. Dabei unterliegt die Qualitätswahrnehmung, wie wir aus der Dienstleistungsforschung wissen, immer dem subjektiven Empfinden der einzelnen Kundinnen bzw. des jeweiligen Kunden. Veränderungen im Serviceportfolio bringen Angebote im Umfeld von Virtual und Augmented Reality Technologie und dem web3, das als nächste Evolutionsstufe des Internets gilt. Immersive, virtuelle Erlebnisangebote für Freizeit, Kultur und Entertainment können damit auch unabhängig von Ort und Zeit zugänglich gemacht werden oder in neuer Form eine Skalierbarkeit, eine Vervielfachung erleben. Neue Akteure, neue Erlösquellen und neue Geschäftsmodelle bieten Raum für Veränderung – virtuell, hybrid und real. Ein weiterer relevanter Trend im Teilsystem ist eine Orientierung hin zur »Community«. Orte werden für bestimmte Mitglieder eines Wertesystems geschaffen, so zum Beispiel Co-Working Spaces speziell für Kreativschaffende, Co-Living Angebote speziell für rüstige Senioren oder junge Berufstätige, oder Orte, die mithilfe gezielter Angebote und Events für eine bestimmte Zielgruppe in den Fokus gerückt werden. Die jeweiligen Communities werden in Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse co-kreativ eingebunden, über innovative Teilnehmungsformate partizipativ involviert und immer häufiger an den geschaffenen Werten beteiligt, zum Beispiel über Anteile am Verkauf von gemeinsam entwickelten Produkten, Extra-Leistungen oder exklusiven Rechten oder Zugängen zum Beispiel für die Teilnahme an einem Event. Es werden nicht mehr Zielgruppen mit Angeboten konfrontiert, sondern gemeinschaftliche Lösungen mit frühzeitiger Einbindung der Nutzer und Nutzerinnen realisiert. Weitere Nachfragetrends sind Gesundheit und Wellness über bestehende SPA Angebote hinaus, aber auch die Möglichkeit zu Stille und Leere, zu bewusstem Minimalismus, zum gewählten Nichts-tun, zur Nicht-Berieselung und Nicht-Kommunikation als Gegengewicht zu überfrachteten Arbeits- und Lebenswelten. Welche Konzepte können Akteure in der 360° Gastwelt entwickeln, damit der Satz »less does not have to mean loss« Wirklichkeit werden kann?

Gastlichkeit geht mit dem leiblichen Wohl der Gäste einher. Im **Teilsystem Verpflegung und Versorgung** geht es darum, Verpflegungsleistungen im ausreichenden Umfang und in gewünschter Qualität sicherzustellen. Die relevanten Akteure kommen immer häufiger aus der Region, Kreisläufe werden nach dem Modell der »Circular Economy« kleiner gefasst und schlüssiger konzipiert. Die Abschaffung von immensen Mengen an »Food Waste« und die Unmenge an Verpackungsmüll stehen auf der Agenda. Transparenz über das gesamte beteiligte **Wertschöpfungssystem** wird vom Gast erwartet. Dadurch erlangen die Beteiligten innerhalb des Systems eine hohe Sichtbarkeit und rücken selbst teils deutlich näher an den Gast heran. So wird die Produktion der Lebensmittel mehr dezentralisiert und selbst zum Gasterlebnis, indem beispielsweise innovative Farming Konzepte in die Gebäude, auf den Dachterrassen oder in die Stadtviertel einziehen. Innovationen im Bereich der Bioökonomie und Bio-intelligenz erlauben zudem vollkommen neue Ansätze für die Herstellung, Logistik, Lagerung und Verarbeitung von Lebensmitteln. So können verderbliche Lebensmittel rechtzeitig an die Verbraucher übermittelt werden, bedarfsgesteuerte und die Nachfrage vorausahnende »Predictive Services« die Versorgung effizient gestalten. Überschüssige Ware kann mithilfe von digitalen Lösungen schnell und zielgerichtet an bedürftige Verbraucher weitergereicht werden. Für mehr Effizienz innerhalb der Gesamtsystems sind ein

schlüssiges Ineinandergreifen aller Mitwirkenden und deren digitale Vernetzung unabdinglich – im eigenen Teilsystem, aber auch in der Vernetzung mit anderen Teilsystemen der Gastlichkeit wie z.B. dem der Beherbergung oder der Mobilität.

Im Teilsystem der **ermöglichenden und befähigenden Partner und Partnerinnen** geht es darum, von einem Denken in Zulieferketten zu einem Denken in vernetzter Wertschöpfung auf Augenhöhe zu kommen. Hier finden sich Akteure, die nach außen, in Richtung Gäste, häufig nicht sichtbar sind, wie beispielsweise Facility Management und Akteure, wie beispielsweise die Landwirtschaft, die jedoch mit »Slow-Food« und vom »Acker auf den Teller«-Konzepten mehr Sichtbarkeit erlangen. Hinzu zählen auch traditionell verankerte Agierende mit hoher Sichtbarkeit bei Endverbrauchern und, gerade in der Corona-Zeit, krisenkommunikativ gefestigte Kundenbeziehungen, wie z.B. Reisebüros sowie natürlich die Anbieter der ubiquitären Digitalisierung. Nicht zuletzt gehören in das Teilsystem auch der Gesetzgeber, Finanzdienstleister und Investorinnen als Gestaltende günstiger oder weniger günstiger Rahmenbedingungen für die Entfaltung der Branche. Wie kann es gelingen, eine nahtlose Zusammenarbeit im Business-Ecosystem weiter zu stärken und, wo nötig, aufzubauen? Wie können aus dieser Bandbreite und Verschiedenartigkeit Ressourcenpotenziale und Lernchancen für Leistungserbringung und Leistungsinnovation sowie für die Kontextgestaltung ausgeschöpft werden? Welche gemeinsamen Ansätze kann es geben, die Grenzen des bestehenden Ecosystems orientiert am starken Purpose der 360° Gastwelt zu erweitern und neue Akteure für die Zukunft der Gastlichkeit willkommen zu heißen?

2.2 Die Akteure und Akteurinnen in der 360° Gastwelt

Das **Business-Ecosystem** der 360° Gastwelt beinhaltet Schlüsselakteure und unterstützende Akteure, die den Schlüsselakteuren als »Ermöglichende« oder »Befähigende« für den Service der Gastlichkeit dienen und bisher in der zweiten und dritten Wertschöpfungsstufe angesiedelt waren. Diese werden nun gleichwertig, auf einer Ebene mit den Schlüsselakteuren, in das Wertschöpfungsnetz der 360° Gastwelt integriert. Die Zusammensetzung dieses Business-Ecosystems kann als ein aus vielen einzelnen Unternehmen zusammengesetztes Ökosystem mit verschiedenen Abhängigkeiten und von gemeinsamem Interesse an einer nachhaltigen Leistungserbringung und zukunfts-festem Wachstum verstanden werden.

Einige Akteure erfahren dank neuer Geschäftsmodelle und neuer Servicedesigns eine **Verschiebung ihrer Position im Wertschöpfungsnetz**. Verschiebungen der Wertschöpfung werden auch erzeugt durch Nachhaltigkeit und Verzicht, Reduktion auf das Wesentliche, Regionalität und Kreislaufwirtschaft. Häufig geht damit auch eine neue Definition der Rolle einher. Ein zunehmendes Interesse an dem sozialen Engagement der Akteure oder den sozialen Auswirkungen der Leistungserbringung führt ebenfalls zu Verschiebungen, teils, weil neue Akteure eingebunden werden (z.B. Nachhaltigkeitszertifizierungen, CO₂-Kompensationen, Recycling), teils, weil sich Akteure ändern (Elektromobilitätsdienstleister, Solardienstleisterinnen), teils, weil sich Nachfrage verschiebt, beispielsweise weniger Geschäftsreisen, die persönlich vor Ort durchgeführt werden und mehr online Meetings mit virtueller Präsenz der Teilnehmer. Somit nimmt auch die Digitalisierung einen Einfluss. Die damit aufkommenden, digitalen Geschäftsmodelle sind in netzwerkartigen Strukturen organisiert und spiegeln die komplexen Strukturen von Beziehungen und Wechselwirkungen der beteiligten Akteure wider.

Auch das Wertschöpfungsmodell der 360° Gastwelt hat einen **Netzwerk-Charakter** und verbindet in einem Business-Ecosystem mehrere Teilsysteme, die jeweils den Gast als **Nutzer bzw. Konsumentin** in einer bestimmten Situation rund um ein **Gastlichkeits-Erlebnis, das mit einer Serviceerbringung einhergeht**, in den Mittelpunkt stellen. Betrachtet man die Wertschöpfung innerhalb eines Ökosystems rund um ein bestimmtes Gastlichkeits-Erlebnis, so ist dieses folgendermaßen aufgebaut (vgl. Abbildung 4):

- Das Gastlichkeits-Erlebnis (en situ / uno actu Prinzip)
- Der Gast bzw. die Konsumentin des Erlebnisses oder der Serviceleistung
- Die Anbieter des Gastlichkeitserlebnis bzw. der Serviceerbringer
- Die Befähiger und Unterstützerinnen (Infrastruktur, Versorgung und Vermittlung)

Abbildung 5 zeigt schematisch die Vernetzung mehrerer Teilsysteme in dem übergreifenden System der 360° Gastwelt, die dadurch ein System der Systeme bildet. Mehrere Teilsysteme werden in den Konturen eines gemeinsam gestaltbaren Ökosystems gedacht. Ziel dieser Vernetzung zu einem Business-Ecosystem ist die **Kräftebündelung der Akteure** u.a. durch die Überwindung von Silos, indem mehrere Teilsysteme zusammengeführt werden.

Kollaboration
Kollaboration ist die bewusste und planvolle Arbeit von zwei oder mehr Individuen an gemeinsamen Materialien und Prozessen, um ein gemeinsames Gruppenziel zu erreichen. Zur Erreichung dieses Gruppenzieles sind Kommunikation, Koordination und Ressourcenintegration der beteiligten Akteure notwendig.

Bezüglich der Akteure bedeutet diese neue Form der Zusammenarbeit im besten Sinne, dass je besser diese miteinander vernetzt sind, je besser diese kollaborieren, desto höher ist der Mehrwert für den Gast: Zufriedenheit und Kaufbereitschaft steigen. Je geübter und je gestalteter diese Zusammenarbeit ausfällt, desto mehr profitiert die Purpose orientierte Effizienz und Effektivität der Leistungserbringenden: Die Kosten der **Kollaboration** sinken, Platz für Innovation entsteht. In ähnlicher Weise wie bei der Plattformökonomie wird der Wert für die Endnutzer ab einer bestimmten Dimension und Vielseitigkeit der angebotenen Leistungen größer. Von den einzelnen Angeboten profitiert somit das gesamte Gastwelt-Ökosystem inklusive der Anbieterinnen und der Befähiger. Dieser **Multiplikatoreffekt** innerhalb der 360° Gastwelt ist für die Betrachtung der Wertschöpfung nicht zu vernachlässigen.

Innerhalb des bekannten Systems erfolgt eine **Verdichtung** durch zusätzliche Gäste und Akteure u.a. durch die Berücksichtigung der lokalen Bevölkerung sowie der nicht-kommerziellen und sozialen Dimensionen von Gastlichkeit. Hinzu kommt eine in Wert Setzung der Beziehungen zu bislang häufig unsichtbaren Zulieferern. Diese Verdichtung wird weiter vorangetrieben durch eine stärkere Vernetzung von Services und Orten. Im Geflecht der Wertschöpfungsnetze erfolgt neben der Verdichtung auch eine Veränderung der anteiligen Beiträge einzelner Akteure an der Wertschöpfung. **Relevante Treiber** dieser Entwicklung sind die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Kreation smarterer Dienstleistungen und Lösungen der Plattformökonomie, sich ausdifferenzierende Erwartungen der Zielgruppen sowie neue, regulatorische Anforderungen. Entwicklungen, die durch die Gestaltung und Förderung geeigneter Multi-Akteur-Geschäftsmodelle zu flankieren sind.

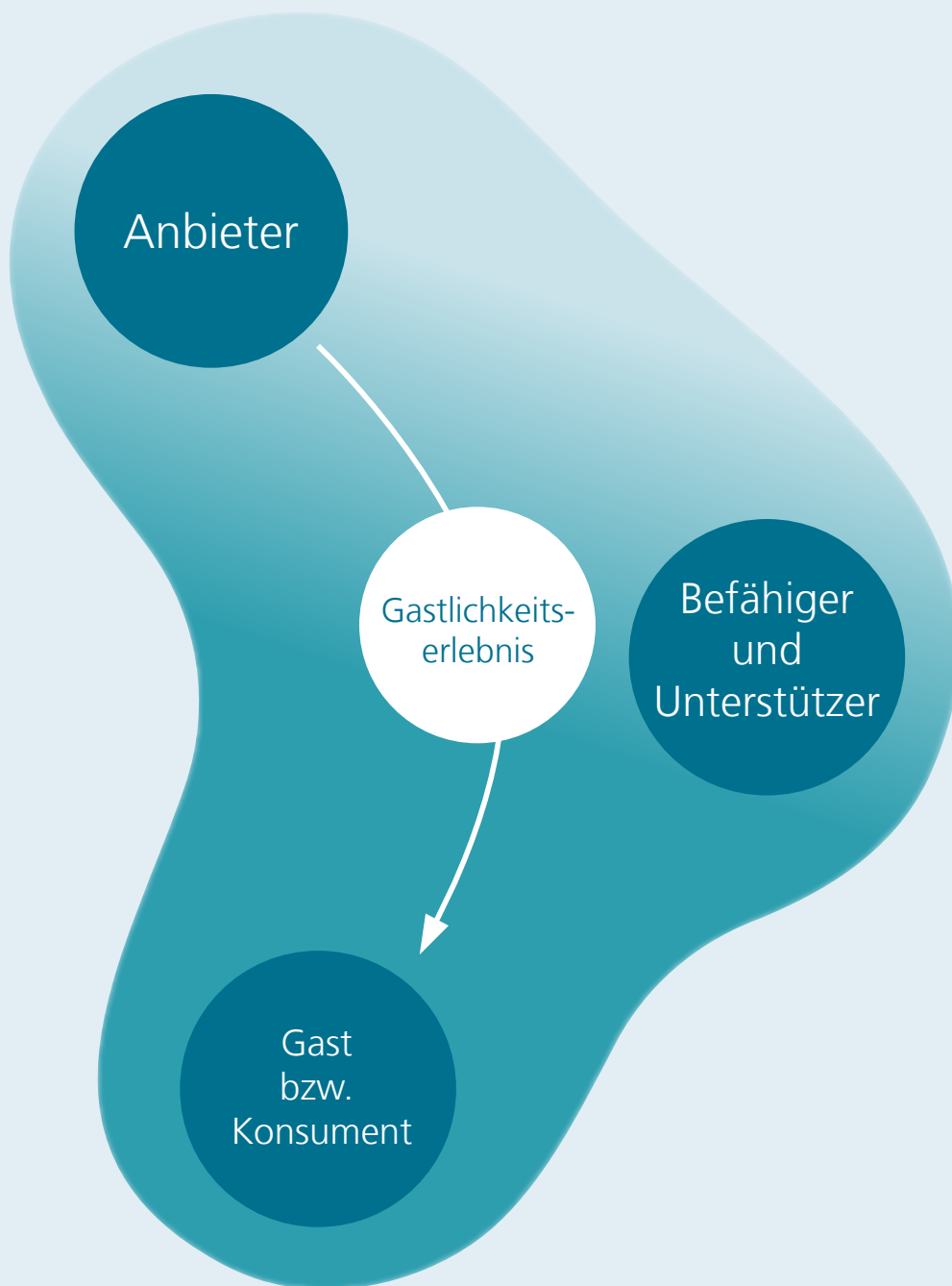


Abbildung 4: Konturen eines Ökosystems in der 360° Gastwelt.

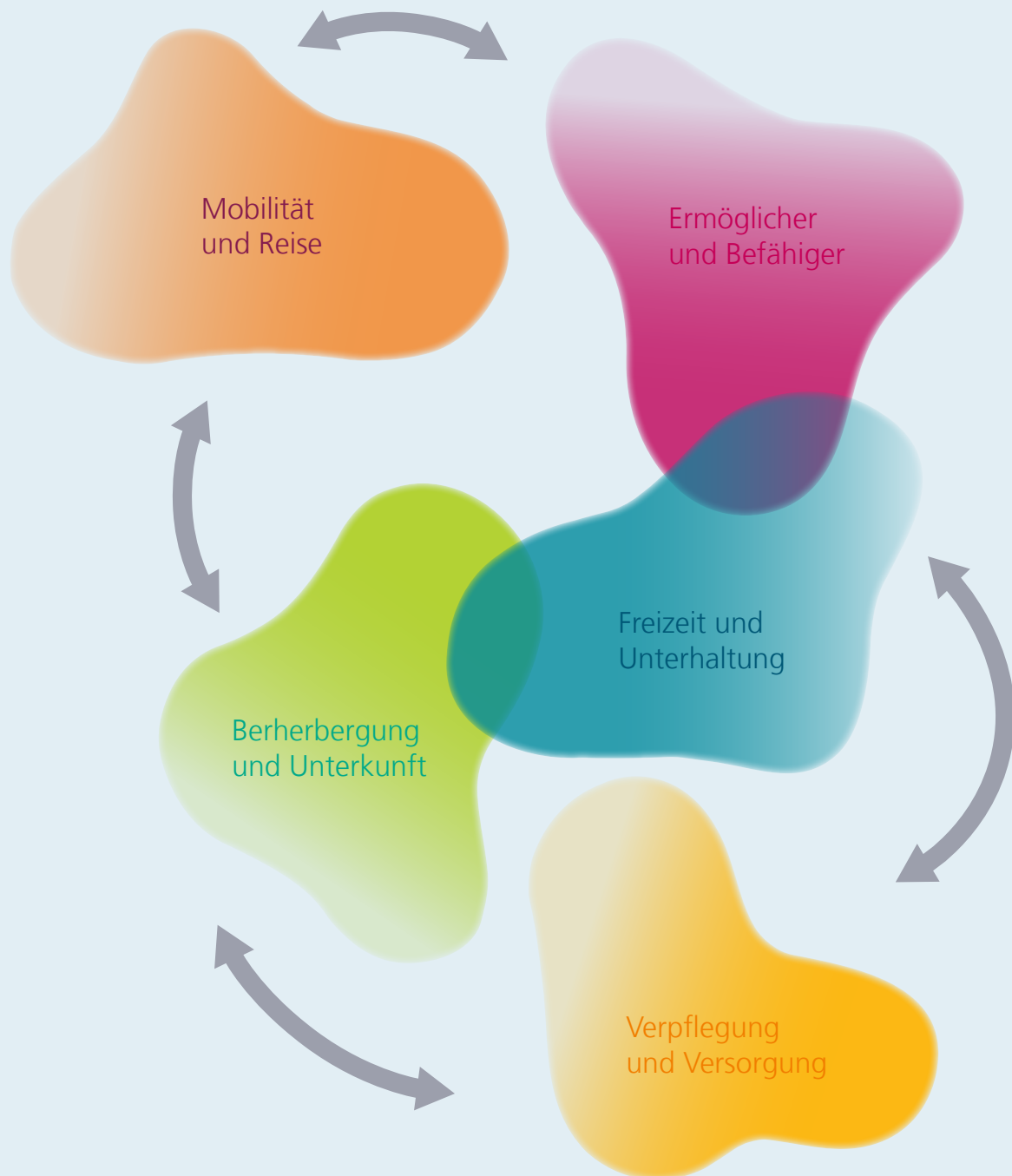


Abbildung 5: Kräftebündelung durch die Vernetzung mehrerer Ökosysteme in der 360° Gastwelt.

Multi-Akteurs-Konstellationen in Wertschöpfungsnetzen erfordern und erzeugen **neue Formen der Zusammenarbeit**, ein Miteinander auf Augenhöhe, weg von streng hierarchischen Organisationsformen – der Mitarbeiter wird zum Teilhaber, die Zulieferin wird zur Geschäftspartnerin. Gefragt sind absichtsvoll neugestaltete, gleichberechtigte Vertragswerke, lebenslange **Kooperationen** und Partnerschaften mit Rücknahme-Verbindlichkeiten und Fokus auf Langlebigkeit, weg von der Wegwerfgesellschaft hin zu Lebenszyklusbetrachtungen innerhalb der Kreislaufwirtschaft.

Kooperation

Kooperation ist das Tätigsein von zwei oder mehr Individuen, das bewusst planvoll aufeinander abgestimmt die Zielerreichung eines jeden beteiligten Individuums in gleichem Maße gewährleistet.

Grundlegend erforderlich für das Gelingen der Zusammenarbeit in einer neuen 360° Gastwelt ist jedoch die **Bereitschaft aller beteiligten Akteure eine neue Qualität der kollaborativen Beziehungen zu realisieren. Dies verlangt individuelle Zugeständnisse, Mut und konkrete Handlungen, auch jenseits der gewohnten und bequemen Geschäftsmodelle.** Gewohnheiten, Gelerntes und Geübtes müssen einer Veränderung unterzogen werden, Routinen angepasst und Offenheit für Neues, ständige Anpassung und Lernen als Devise für das eigene Handeln gelten. Im Zuge einer neuen, erweiterten Wertschöpfungsbetrachtung sind die bestehenden Akteure gefordert, sich innerhalb des Systems der 360° Gastwelt wohlwollend zu positionieren und sich darin **partnerschaftlich mit alten und neuen Akteuren zu vernetzen.**

2.3 Chancen durch Vernetzung im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt

Auf dem Weg zu einer 360° Gastwelt werden Impulse für die Entwicklung von einer segmentierten Industrie hin zu einem vitalen Business-Ecosystem vernetzter Wertschöpfung in einer 360° Gastwelt formuliert.

Damit gelingt der Anschluss an die aktuellen Debatten um neue Formen nachhaltiger Wertschöpfung und die im frühen 21. Jahrhundert neu zu beleuchtenden Kernfragen der Verknüpfung von florierender Wirtschaft, gesellschaftlichem und individuellem Wohlstand, ganzheitlicher Ressourcenschonung sowie politischer Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen. Wirtschaftlich werden diese Debatten beispielsweise durch die **Value Balancing Alliance**⁵ oder die Ansätze der **Purpose Economy**⁶ sowie der Relationalen Ökonomik (vgl. Wieland 2018; Heck/Pfarr 2021) vorangetrieben. In der gemeinnützigen Stiftung, der **Value Balancing Alliance**⁵, haben sich internationale Unternehmen sowie die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit dem Ziel zusammengeschlossen, aus Sicht der Unternehmensbilanzierung ein standardisiertes Instrumentarium zu entwickeln, das neuen Anforderungen an Wertschöpfung und deren Messung gerecht wird.

⁵ vgl. <https://www.value-balancing.com/en/about-us.html> zuletzt aufgerufen am 26.06.2022

⁶ Vereint die finanzielle Wesentlichkeit mit der der Wesentlichkeit der Umwelt und des Sozialen. Zentrales Element der zukünftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Geht zurück auf den European Sustainability Reporting Standard (ESRS).

Im Mittelpunkt stehen dabei Kreation, Test und Evaluation von einem Rahmenkonzept, das ein erweitertes Wert-Konzept zu Grunde legt. Orientierung erfolgt an einem Modell der »double-materiality«, übersetzt als »doppelte Wesentlichkeit«. In diesem werden der weitere Horizont von Gesellschaft und Umwelt und der begrenzte Horizont eines Unternehmens als rechtliche Entität zusammengeführt und hinsichtlich der Bilanzierung ausdrücklich gekoppelt. Messbar gemacht werden sowohl positive und negative Wirkungen von unternehmerischem Handeln auf Gesellschaft und Umwelt als auch die finanziellen Konsequenzen für ein einzelnes Unternehmen, die diesem durch erzeugte positive und negative Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt entstehen. Die Allianz schlägt ein dreigliedriges Vorgehen vor. In diesem werden im ersten Schritt vier Aspekte adressiert: erstens Purpose, also Sinn und Zweck, zweitens Mission, also die Strategie, drittens Vision, also die langfristige Zielvorstellung und viertens Werte, also entlang welcher Maßgaben operativ (zusammen-)gearbeitet wird. In einem zweiten Schritt werden den Aspekten die jeweils geeigneten Metriken zugeordnet, gegliedert in

- Input, also was ein Unternehmen (ver-)braucht,
- Output, also was ein Unternehmen produziert,
- Outcome, also welche Veränderungen durch die Unternehmensaktivitäten erzeugt werden, und schließlich
- Impact, also welche Effekte auf das Wohlergehen von Dritten entstehen, dazu gehören beispielsweise Kunden und Kundinnen, Belegschaften, Zulieferer die Gesellschaft, die Umwelt.

Der dritte Schritt strebt eine Zuordnung von monetären Werten als allgemein verständliche und vergleichbare Größe, zu den in Schritt zwei entwickelten Metriken an.

Die Näherung erfolgt in zwei Perspektiven: erstens aus Unternehmensperspektive mit einem kostenbasierten Ansatz; zweitens aus gesellschaftlicher Perspektive mit einem wertbasierten Ansatz. Um letzteren, neuen Ansatz zu leisten geht es darum, aus bestehenden Informationsquellen wie Kosten, Preisen, statistischen Analysen, aber auch quantitativen und qualitativen Befragungen so viel Informationen wie möglich herauszufiltern. Diese Informationen werden dann mit geeigneten Methoden in eine monetäre Bewertung überführt. Auf dieses Weise soll es gelingen, die in der Unternehmensbilanzierung bislang unterbelichteten nicht-materiellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus gesellschaftlicher Sicht gleichwertig zu tradierten Input/Output-Formeln zu berechnen.

Der aktuell mit zunehmender Intensität geführte Diskurs um eine Neuorientierung von Unternehmen und Wirtschaftssystem in Richtung einer »Purpose Economy« verstärkt die Dringlichkeit des Anliegens einer resilienten und vernetzten Betrachtung. Die Überschriften reichen dabei von der Aufforderung einer kritischen Konversation zur Reform des Kapitalismus⁷, prominent vertreten durch die Plattform Economics of Mutuality, bis zur pragmatischen Handreichung zur Reform

7 <https://eom.org/about> zuletzt aufgerufen am 06.7.2022

von Unternehmen für das 21. Jahrhundert der British Academy. Den Ansätzen gemeinsam ist, dass ein reiner Finanzkapitalismus als Zukunftsmodell für unvollständig gehalten wird. Angestrebt wird, einen fundierten Diskurs über neue Modelle für Management, Innovation und Investition zu fördern und konkrete Gestaltung voranzutreiben. Es geht darum, den Daseinszweck (Purpose) von Unternehmen über Profitmaximierung hinaus zu erweitern und unternehmerisches Handeln darauf auszurichten, Investitionen in nicht monetäre Vermögenswerte zu berücksichtigen. Externe Effekte sind in ihrer Bedeutung zu würdigen, auszuweiten und in Ecosystem-Zusammenhängen mit angemessenen Metriken zu bewerten, gleichwertige Beziehungen mit Shareholdern und Stakeholdern sind zu entwickeln und zu pflegen. Wesentlichen Einfluss haben dabei auch auf Nachhaltigkeit orientierte Impulse im politischen Agenda-Setting, dazu gehören auf internationaler Ebene die UN Sustainable Development Goals, auf europäischer Ebene der Green Deal und auf nationaler Ebene in Deutschland ist beispielsweise das Lieferkettengesetz zu nennen (vgl. Heck & Pforr 2021: 78; British Academy 2019).

Für die Frage nach einer nachhaltigen, den sich abzeichnenden Trends Rechnung tragenden Weiterentwicklung der THFS-Industrie, die sich heute fragmentiert darstellt, ist der »Purpose-Ansatz« mit seinem übergreifenden Anspruch und konkreten Handreichungen vielversprechend. Für die Etablierung einer übergreifenden, zu den bestehenden Fachverbänden ergänzenden Perspektive mit dem Ziel, die Transformation der THFS-Industrie zu einer 360° Gastwelt gemeinsam unter Wahrung der bewährten Autonomien nachhaltig voranzutreiben, ist die Frage nach Purpose, Mission, Vision und Kernwerten, die Frage nach dem Verbindenden des Ecosystems sinnvoll.



Um die Ernährungswende zu schaffen, benötigen wir das gegenseitige Verständnis und die Verpflichtung aller involvierten Parteien, vom Produzenten, über den Lieferanten und den Dienstleister bis zum Gast. Schaffen wir es darüber hinaus auch noch, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft an einen Tisch zu bekommen, dann steht einem ganzheitlichen Food-Ökosystemwandel nichts mehr im Wege, und Planet & People können endlich wieder aufatmen.

Christian Hammerle,

Dussmann Food Services, Head of Food Service Innovation

3. Die THFS-Industrie – Kennzahlen, Bedeutung und Trends

Der Tourismus und das Gastgewerbe zählen weltweit zu den größten Wirtschaftssektoren und gehörten bis zum Ausbruch der Coronapandemie zu den am schnellsten wachsenden Märkten. Auf globaler wie auch auf der europäischen Ebene ist etwa jeder zehnte Arbeitsplatz im Tourismus angesiedelt; die Branche macht etwa 10 Prozent des globalen BIPs und 9,5 Prozent des EU-BIPs aus, errechnet der World Travel & Tourism Council (WTTC 2022). Innerhalb der EU gibt es 3,2 Mio. Unternehmen, die im Tourismus operieren, wovon die riesige Mehrheit (99,8 Prozent) kleine und mittelständische Unternehmen sind.

Je nach Berechnungsgrundlage existieren unterschiedliche Angaben zu Umsatz und Beschäftigung in Deutschland (vgl. WTTC 2022; Destatis 2021a; DEHOGA 2022b). Für die Volkswirtschaft leistet der Tourismus einen wichtigen Beitrag, sowohl was den Umsatz – der Tourismus ist die umsatzstärkste Branche nach der Kraftfahrzeugindustrie (vgl. Abbildung 6) – und die Beschäftigungszahlen (vgl. Abbildung 9) angeht. Der Tourismus ist folglich eine der wichtigsten und größten Branchen in Deutschland und leistet beispielsweise einen »größeren Anteil zur gesamten Wirtschaftsleistung als der Maschinenbau oder der Einzelhandel« (DIW Econ 2017: 40). In der folgenden Aufbereitung der wirtschaftlichen Kennzahlen der THFS-Industrie ist nahezu ausschließlich vom Tourismus die Rede, da der Begriff in der statistischen Rahmung sowohl das Gastgewerbe als auch den Reisesektor abdeckt. Die Begriffe »Hospitality-Industrie und Foodservice-Industrie!« sind im deutschsprachigen Raum als Branchenbezeichnung nur ansatzweise etabliert und tauchen nicht als eigene Wirtschaftszweige in der amtlichen Wirtschaftsstatistik auf. Die Hospitality-Industrie kann dort zwar unter Beherbergungsleistungen aufgeteilt in Hotellerie und Para-Hotellerie identifiziert werden, während Foodservice am ehesten innerhalb der Klassifizierung »Caterer und Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen« im Wirtschaftszweig der Gastronomie zu verorten ist.

¹ Die Bezeichnungen Hospitality und Foodservice sind Anleihen aus dem englischsprachigen Raum und werden aufgrund der Internationalisierung der Branche mehrheitlich auch im deutschen Sprachgebrauch verwendet.

3.1 Zahlen und Fakten – Genese der aktuellen Datenlage

Beim Blick auf Zahlen und Fakten ist vorzuschicken, dass die Wertschöpfung der Gastlichkeit aktuell nicht in Gänze statistisch erfasst wird. Verfügbare Zahlen und Fakten liefern wichtige Anhaltspunkte zum Status der tradierten Säulen der Branche. Als Grundlage für strategische und regulierende Entscheidungen im Zuge der Transformation hin zu einer vernetzten Wertschöpfung im Ökosystem einer 360° Gastwelt wird dies dem Anspruch noch nicht vollumfänglich gerecht.

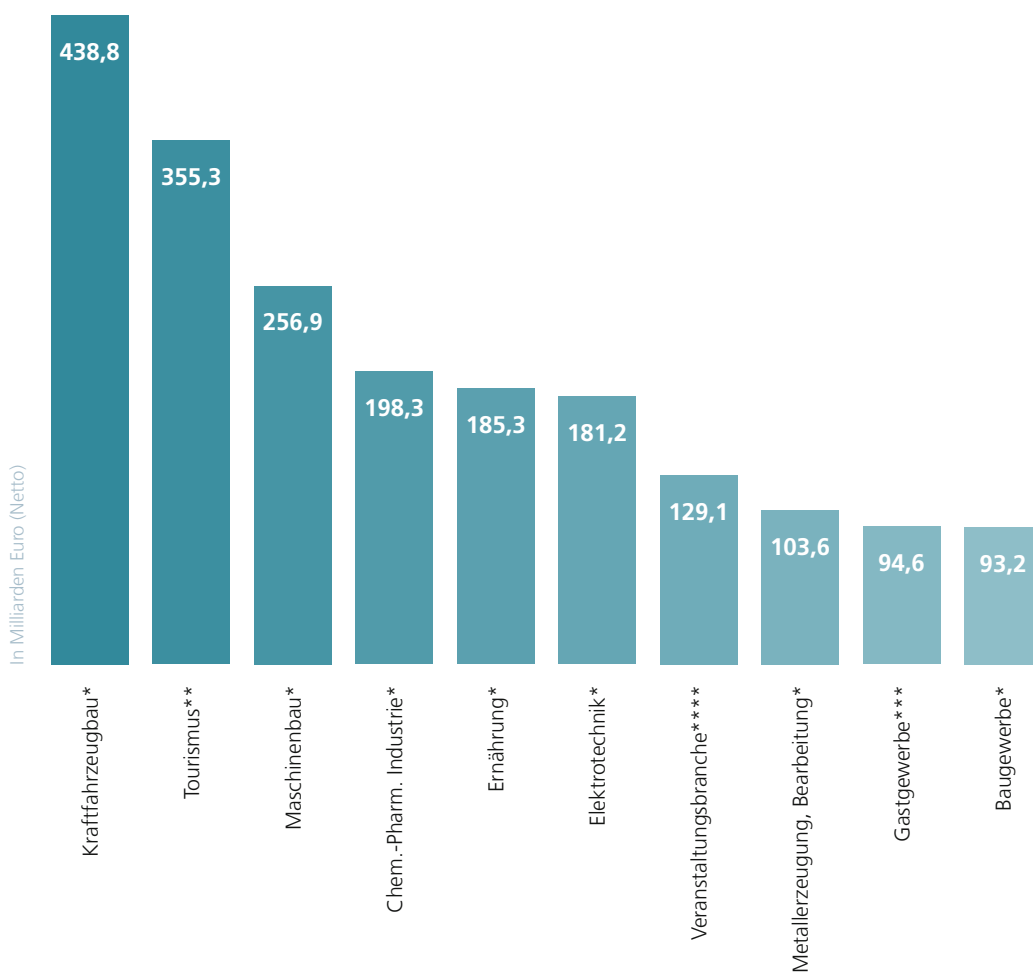


Abbildung 6: Übersicht der umsatzstärksten Branchen in Deutschland, 2019 (eigene Darstellung nach DEHOGA 2022b***, RIFEL 2020****, Statista 2022c*; WTTC 2022**).

Die in diesem Kapitel zitierten Kennzahlen zur wirtschaftlichen und umweltwirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus (Wertschöpfungsbeitrag am Bruttoinlandsprodukt, Beschäftigte, Treibhausgasemissionen) basieren grundlegend auf der **Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR)** des statistischen Bundesamtes, respektive Destatis (Destatis 2021a). Bei der VGR steht die Volkswirtschaft und damit der Blick auf gesamte **Wirtschaftszweige** in definierter Nomenklatur im Fokus, auch wenn an manchen Stellen sehr detaillierte Daten vorliegen. Hier sei angemerkt, dass eine wirtschaftliche Einheit, wie zum Beispiel ein Unternehmen, immer nur genau einem Wirtschaftszweig zugeordnet werden kann, auch wenn mehrere Güterklassen produziert werden. Die statistische Zuteilung erfolgt nach dem **Schwerpunktprinzip**, beispielsweise wird ein Hallenbadbetrieb mit integriertem Restaurant nur dann der Gastronomie zugeordnet, wenn der gastronomische Teil innerhalb des Unternehmens mehr zur Bruttowertschöpfung beiträgt als der Badebetrieb. Alternativ würde die Deutsche Bahn statistisch der Gastronomie zugeordnet werden, wenn das Bordbistro größere ökonomische Werte generieren würde als die Personenbeförderungsleistung. Um zu erfahren, inwiefern Leistungen aus einzelnen Wirtschaftszweigen, wie beispielsweise dem Transportwesen oder der Gastronomie, auf den Tourismus zurückzuführen sind, wird ein Satellitensystem benötigt, das mit der VGR verknüpft wird, da es sich beim Tourismus wie auch bei der Musikwirtschaft oder dem Sportwesen um Querschnittsbranchen handelt, die nicht als eigener Wirtschaftszweig in der amtlichen Statistik erfasst werden.

Seit der Einführung der **Tourism Satellite Account-Methode (TSA)** in Deutschland im Jahr 2007 gelingt es, die Wirkung des Tourismus auf andere Wirtschaftszweige zu ermitteln, indem der **durch Touristen und Touristinnen konsumierte Anteil, an dem je Wirtschaftszweig insgesamt produzierten Güteraufkommen** abgeleitet werden kann. Ein Vorteil des TSA-Modells ist, dass die tatsächlich in der Region **generierten Arbeitsplätze** und die direkten und indirekten Bruttowertschöpfungseffekte in einer Region ausgewiesen werden können (DIW Econ, DITF, dwif 2021). Festzuhalten ist, dass die Definition, welche Aktivität als touristisch gilt², entscheidend für das Ergebnis der Berechnungen ist.

Da an der Entstehung touristischer Leistungen eine Vielzahl unterschiedlicher Wirtschaftszweige beteiligt sind, liegt die Herausforderung bei der Berechnung der Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung des Tourismus in der **nachfrageseitigen Abgrenzung der Tourismuswirtschaft** (vgl. DIW Econ 2017). Die nachfrageseitige Abgrenzung wird vorgenommen, um den Grad der Nachfrage an Leistungen oder Produkten für den Tourismus zu berechnen, die **nicht ausschließlich von Touristen** nachgefragt werden, wie beispielsweise im Verkehrswesen oder in der Gastronomie. Da diese Informationen nicht vorliegen ist es notwendig, die wirtschaftliche Bedeutung außerhalb der allgemeinen Systematik mit Hilfe des Tourismussatellitenkontos (TSA, kurz für Tourism Satellite Account) zu erfassen. Zudem wird das TSA benötigt, um die Wertschöpfung des

² Im Rahmen der TSA-Methodik wird jede Reise als touristisch erachtet, die außerhalb der gewohnten Umgebung (regelmäßig besuchte Orte wie Arbeitsplatz, Hochschule, Zuhause, ...) stattfindet. Dafür müssen die Reisenden weniger als ein Jahr dort verbringen und mehr als nur zur Durchfahrt dort sein (Destatis 2021a).

Tourismus mit anderen Branchen zu vergleichen (**direkte Wertschöpfung**) und um zu berechnen, wie hoch die durch die touristische Nachfrage entstandenen Effekte in den einzelnen Wirtschaftszweigen sind (**indirekte Wertschöpfung**). Mit der Nutzung des TSA wird zudem eine internationale Vergleichbarkeit und eine Konsistenz zur amtlichen Wirtschaftsstatistik und der Gesamtwirtschaftsleistung Deutschlands erreicht. Es gab bisher zwei große Untersuchungen auf Grundlage der TSA-Methode mit aktuell international gültigen Standards im Jahr 2007 und 2015. Im Jahr 2019 beschloss das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), große Teile der TSA-Tabellen für die Jahre 2015 bis 2019 neu zu berechnen, um den Tourismus **im Gesamtsystem der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen und der Umweltökonomischen Gesamtrechnungen direkter verortbar zu machen und damit die volkswirtschaftliche Einordnung zu erleichtern** (Destatis 2021a).

Im Rahmen des TSA werden die in der Tabelle 2 aufgeführten Leistungen 1-9 als »**International definierte touristische Produkte**« eingestuft. Neben den international definierten Produkten können unter der Rubrik »**Sonstige touristische Produkte**« sogenannte »**Länderspezifische Produkte**« dann aufgeführt werden, wenn entweder ein signifikanter Anteil des Angebots des Produkts von Touristinnen und Touristen gekauft wird oder ein signifikanter Anteil der touristischen Ausgaben (Nachfrage) auf das Produkt entfällt. Ausgaben, die von Touristinnen und Touristen getätigt werden, die aber weder in Kategorie I noch II passen, werden als »**Restliche Waren und Dienstleistungen**« erfasst (Destatis 2021a).

Tabelle 2: Touristische Produktkategorien im Tourismussatellitenkonto (TSA).

I) International definierte touristische Produkte

1 – Beherbergungsleistungen

2 – Gaststättenleistungen

3 – Eisenbahnleistungen

4 – Straßen- und Nahverkehrsleistungen

5 – Schifffahrtsleistungen

6 – Luftfahrtleistungen

7 – Leistungen für Mietfahrzeuge

8 – Reisebüros & -veranstalter

9 – Sport, Erholung, Freizeit & Kultur

II) Sonstige touristische Produkte

10 – Gesundheitsleistungen

11 – Lebensmittel

12 – Treibstoff

III) Alle restlichen Waren und Dienstleistungen

13 – Restliche Waren

14 – Restliche Dienstleistungen



Das Corps Touristique begrüßt die 360° Initiative sehr, da sie die wichtigen Stakeholder der Branche anspricht und deren Meinungen einholt. Das Papier wird die Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor weiter untermauern, was letztendlich auch im Auslandstourismus zu spüren sein wird.

Hanna Kleber,
Corps Touristique, Präsidentin

Gewinn

Vernetzte Wertschöpfung setzt auf einen erweiterten Begriff von »Gewinn«. Gewinn bedeutet einen Überschuss der Erträge über Aufwände. Aufwände und Erträge können dabei nicht nur Geld sondern beispielsweise auch Kompetenzgewinn, Netzwerkpriorisierung oder Reputation sein.

Um den Anteil des Tourismus am Gesamtaufkommen der Leistungen der Wirtschaftszweige abzuschätzen, kann bereits auf **Tourismusquoten** für verschiedene TSA-Produktgruppen zurückgegriffen werden. **Die Tourismusquote stellt dazu das angebotsseitige Aufkommen mit der nachfrageseitigen touristischen Betrachtung gegenüber.** Im Jahr 2015 lagen die Tourismusquoten für die Produktgruppen der TSA nach DIW Econ wie folgt: Reisebüros und -veranstalter (100 Prozent), Herkömmliche Beherbergungsleistungen (96 Prozent), Luftfahrtleistungen (91,2 Prozent), Schifffahrtsleistungen (83,3 Prozent), Eisenbahnfernverkehrsleistungen (80,4 Prozent), Gaststättenleistungen (74,1 Prozent), Sport, Erholung, Freizeit und Kultur (57 Prozent), Straßen- und Nahverkehrsleistungen (37,2 Prozent), Kfz-Treibstoff (27,9 Prozent), Gesundheitsleistungen (6,2 Prozent), Leistungen für Mietfahrzeuge (4,2 Prozent), Lebensmittel (3,8 Prozent), Dauerhafte Nutzung und Vermietung durch Eigentümer (1,9 Prozent), Restliche Güter (1,7 Prozent) und Restliche Dienstleistungen (0,4 Prozent).

In der jüngeren Vergangenheit wurden zusätzlich zur wirtschaftlichen Bedeutung auch **umweltbezogene Indikatoren** wie Treibhausgas-Emissionen und der Energieverbrauch erfasst (Destatis 2021a) sowie der Digitalisierungsgrad des Tourismus berechnet (DIW Econ 2017). Damit wird die rein wirtschaftliche Betrachtungsweise um relevante Faktoren erweitert. Dies stellt für eine gesamtwirtschaftliche Vergleichbarkeit der Sektoren in den verschiedenen Aspekten wie **Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Wirtschaftskraft** einen großen **Gewinn** dar. Eine weitere wichtige Studie, die ebenfalls sozioökonomische Faktoren im Rahmen einer Befragung integrieren konnte, stammt aus dem Jahr 2017 und untersuchte die **wirtschaftliche Bedeutung des Gastgewerbes** und seine Bedeutung für Beschäftigung, Regionalwirtschaft und Standortattraktivität (Lichtblau et al. 2017).

3.2 Wirtschaftliche Bedeutung der THFS-Industrie in Deutschland

Der Tourismus war in der Vergangenheit ein stetig wachsender Markt. Im Vorkrisenjahr 2019 war das weltweite Tourismusaufkommen mit knapp 1,5 Milliarden Reiseankünften so hoch wie noch nie zuvor. Auch in Deutschland war das Jahr 2019 ein Rekordjahr, das **Umsätze in Höhe von 355,3 Milliarden Euro im Tourismus** (WTTC 2022) und etwa **191 Millionen Gästeankünfte in deutschen Beherbergungsbetrieben** (Statista 2022d) bescherte. Nach den Jahren des konstant steigenden Wachstums von Umsätzen, Beschäftigten und Ankünften bis zum Jahr 2019 gilt die THFS-Industrie als mitunter am stärksten betroffene Branche in Folge der Coronakrise (Vgl. Abbildung 7). Auch wenn Gästezahlen und Umsätze in Deutschland aktuell noch unter dem Vorkrisenniveau im Jahr 2019 bleiben, zieht die Nachfrage nach Urlaub und mobil sein wieder an. So meldeten die deutschen Beherbergungsbetriebe in der ersten Jahreshälfte des Jahres 2022 Übernachtungszahlen nahezu auf Vorkrisenniveau (Statista 2022a). Auch in der Gastronomie bleiben die Umsätze im Mai 2022 nur etwas (etwa 15 Prozent) unter Vorkrisenniveau (Statista 2022b).

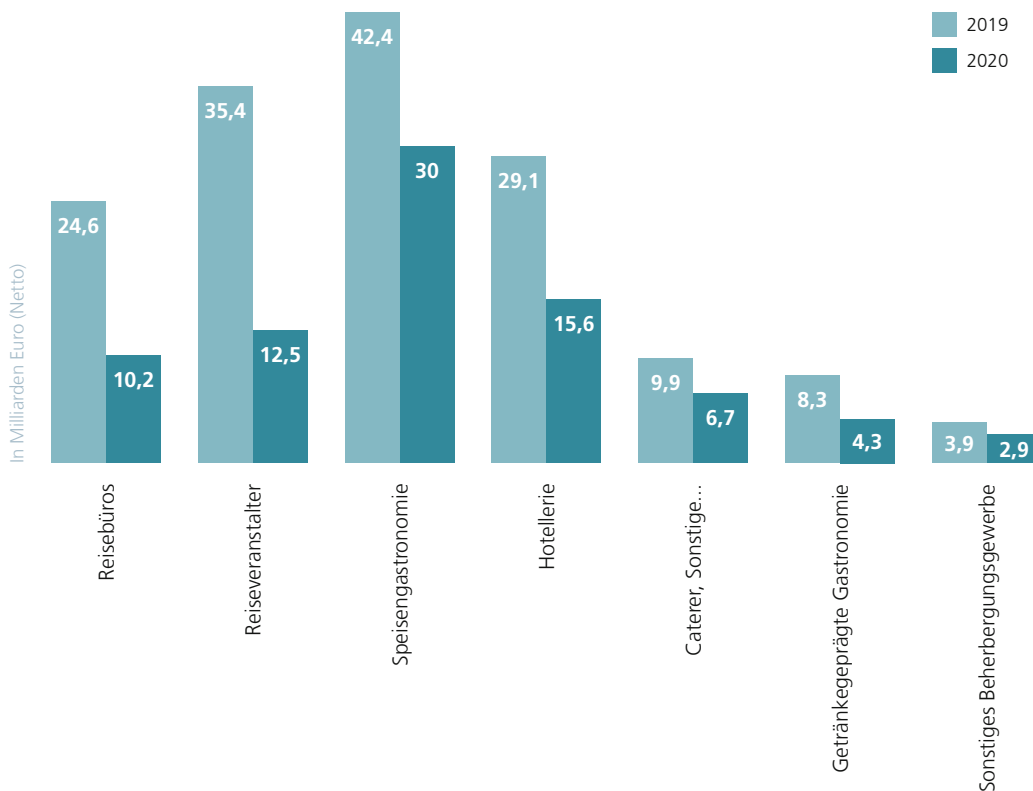


Abbildung 7: Jahresumsätze im Reise- und Gastgewerbe (eigene Darstellung nach Statista 2022d).

Dies wirkt sich positiv auf die gesamtwirtschaftliche Konjunktur aus, da Tourismus und Gastgewerbe als Querschnittsbranchen auf Leistungen zurückgreifen, die von anderen Wirtschaftszweigen gestellt werden. Existierende Wertschöpfungsstudien untermauern die **herausragende wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Kontext der direkten und indirekten Wertschöpfung und der Beschäftigungssituation** (vgl. Destatis 2021a). Hinzu kommen die Bedeutung und die positiven Auswirkungen von Tourismus und Gastgewerbe auf Infrastrukturausstattung, Regionalentwicklung, lokale Lebensqualität, Standortattraktivität und sozialen Zusammenhalt (vgl. Lichtblau et al. 2017).

Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus kann einerseits anhand **positiver Effekte** (beispielsweise Devisen-, Beschäftigungs-, Ausgleichseffekte) und möglicher **negativer Effekte** (Preissteigerungs-, Arbeitskraftabzugseffekte) ausgedrückt werden. Um die Relevanz der Tourismusbranche zu bemessen, kann die direkte touristische Wertschöpfung in Geldeinheiten als **Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt** und in der **Anzahl von Mitarbeitenden (Arbeitsplätzen) und Auszubildenden** angegeben werden. Die wirtschaftliche Bedeutung des Gastgewerbes, also auch die Bedeutung der Hospitality- und der Foodservices, lassen sich aus der amtlichen Wirtschaftsstatistik von Beherbergungsleistungen oder Gaststättenleistungen in Beschäftigungszahlen, Umsatz und Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) ableiten. Studien, die darüber hinaus noch die **indirekten und induzierten wirtschaftlichen Effekte** erfassen und damit die Bedeutung des Tourismus für den gesamten Wirtschaftskreislauf quantifizieren können, stellen eher Ausnahmen dar (Destatis 2021a).

Dienstleistungen

Synonym: Service

Dienstleistungen sind immaterielle, handelbare Leistungsangebote. Sie entfalten ihren Nutzwert im Prozess der Erbringung durch die Applikation und Integration von Ressourcen im Kontext von Abnehmerinnen. Dienstleistungen erledigen Aufgaben von Abnehmern, die diese nicht selbst übernehmen können oder sollen und bewirken eine Zustandsveränderung. Dienstleistungen haben prozessualen und interaktiven Charakter. Wertschöpfung mit Dienstleistungen entsteht erst im Prozess der Erbringung, wobei das Leistungspotenzial vorgehalten sein muss. Die Qualität einer Dienstleistung unterliegt der subjektiven Wahrnehmung von Abnehmern und der Gestaltung von Beziehungen.

Die **indirekten Effekte** geben den Einfluss der touristischen Nachfrage auf andere Wirtschaftszweige an, die nicht unmittelbar an der Produktion touristischer Leistungen und Güter beteiligt sind. Dabei handelt es sich um **Einkommens- und Beschäftigungseffekte bei vorgelagerten Zulieferbetrieben**, da für die Produktion touristischer Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette Vorleistungen aus anderen Branchen benötigt werden. Zu den indirekten Effekten gehören auch die **induzierten Beschäftigungseffekte durch die tourismusinduzierte Einkommensausweitung** sowie **katalysierte Beschäftigungseffekte**, also Beschäftigung in nicht tourismusverwandten Branchen, die sich aufgrund des Tourismus in einer Region ansiedeln. Im Rahmen der Auswertung des TSA aus Destatis (2021a) werden für den Tourismus die drei folgenden indirekten Effekte angezeigt:

- Die **indirekte inländische Produktion** von im Inland hergestellten Produkten, die als Vorleistungen der touristischen Waren und **Dienstleistungen** im System bearbeitet sind, in Höhe von etwa **200 Milliarden Euro im Jahr 2019**.
- Die **indirekte Bruttowertschöpfung**, die Waren in der Höhe von über **92 Milliarden Euro im Jahr 2019** entlang der Wertschöpfungskette indirekt, in anderen Wirtschaftszweigen, generierte.
- Die **indirekte und kumulierte Anzahl an Erwerbstätigen** – die umfassende Wirkung des Tourismus auf dem Arbeitsmarkt in einem Umfang von **1,3 Millionen** Erwerbstätigen in anderen Wirtschaftszweigen (vgl. Abbildung 8).

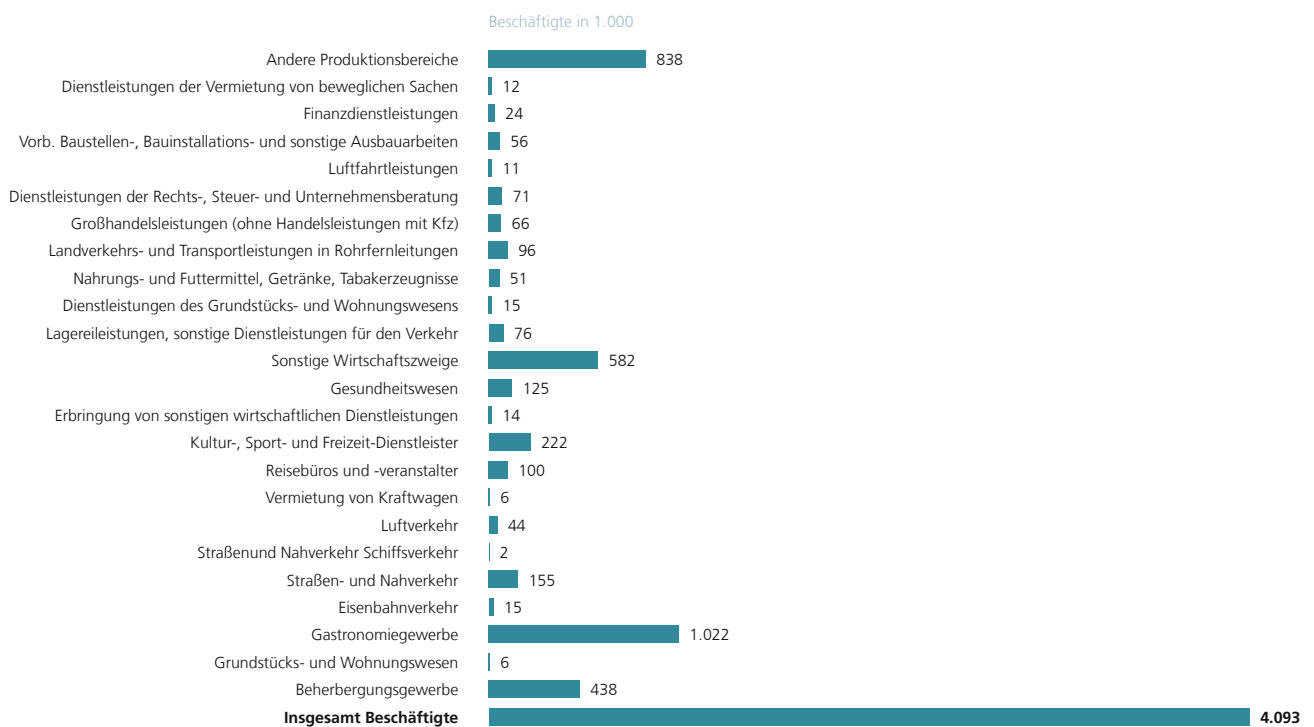


Abbildung 8: Gesamtbeschäftigte mit Tourismusbezug, indirekt und direkt (Destatis 2021a).

Zusammengefasst agiert der Tourismus als »**Anschubfaktor und Katalysator**« (Schulz et al. 2014: 13) für andere Wirtschaftszweige und kann darüber hinaus die Entwicklung strukturschwacher Regionen fördern. Derartige indirekte Effekte können positive, indirekte Auswirkungen haben wie Zugewinne bei Lieferanten, Infrastrukturentwicklung, aber auch negative Auswirkungen wie Umwelteffekte. Nachgewiesenermaßen profitiert der Tourismus von einer positiven wirtschaftlichen Grundstimmung und vom Wirtschaftswachstum aufgrund der höheren Bereitschaft der Menschen ihr Geld auszugeben und gleichzeitig ist der Tourismus in wirtschaftlichen Krisenzeiten anfällig, was als **Spillover-Effekt**³ bezeichnet werden kann (Shahzad & Ferrer 2020).

Welche Wirtschaftszweige profitieren am stärksten vom Tourismus? Die Wirtschaftszweige Beherbergungs- und Gaststättenleistungen hängen – mit 95 Prozent der produzierten Leistungen in den Beherbergungen und mit 73 Prozent der Gaststättenleistungen – am meisten von Tourismus ab. Das Gastgewerbe stellt wiederum einen Großteil des touristischen Wirtschaftsfaktors dar.

³ Spillover-Effekte bezeichnen Übertragungseffekte von Aktivitäten, Ideen, Daten, Informationen, Assoziationen, Verhaltensweisen oder Gefühlen auf andere Bereiche.

So waren im Jahr 2018 drei von vier im Tourismus tätigen Unternehmen der EU-27 entweder im Beherbergungs- oder im Gastgewerbe angesiedelt (EU-Kommission 2022b). Mit 73 Prozent war der Beitrag des Tourismus an der BWS des Wirtschaftszweigs Gastronomiegewerbe auffällig hoch, da offensichtlich **auch Einheimische die Leistungen des Wirtschaftszweigs in hohem Maße beanspruchen**. »Laut DIW Econ Lab könnte ein Grund dafür sein, **dass viele Gastronomieleistungen nicht im gleichnamigen Wirtschaftszweig abgebildet werden**. In der Input-Output-Rechnung werden Unternehmen aufgrund ihrer Haupttätigkeit einem Wirtschaftszweig zugeordnet« (Destatis 2021a: 29). So wird ein Betrieb wie beispielsweise eine Bowling-Bahn, ein Freizeitpark, ein Theater oder ein Museum, welcher möglicherweise auch ein Restaurant betreibt, nicht im Wirtschaftszweig Gastronomiegewerbe erfasst, wodurch dieser Wirtschaftszweig unterschätzt wird. Eine weitere Ursache könnte die **Definition von Tagesreisenden** ausmachen. Beispielsweise werden nicht alltägliche Besuche in Restaurants anderer Stadtteile für Gemeinden mit über 100.000 Einwohnern bereits als touristisch bezeichnet, was vielleicht dem intuitiven Verständnis von Tourismus zu widersprechen vermag (vgl. Destatis 2021a).

Erwerbstätige: Laut dem statistischen Bundesamt zählte die deutsche Tourismusbranche im Jahr 2019 **2,8 Mio. Direktbeschäftigte**, was einen Anteil von 6 Prozent ausmachte. **Indirekt kamen weitere 1,3 Mio. Beschäftigte hinzu**. Das machte **insgesamt 4,1 Mio. Erwerbstätige aus, was einem Anteil von 9 Prozent aller Erwerbstätigen** entsprach (Abbildung 8; Destatis 2021a). Der WTTC hingegen errechnet, dass der Tourismus direkt und indirekt **5,9 Mio. Arbeitsplätze** im Jahr 2019 generiert hat, das war ein Anteil von 13 Prozent an den Gesamtbeschäftigten in Deutschland (WTTC 2022). Eine mögliche Erklärung für die Unterschiede könnte sein, dass bei der zugrundeliegenden Berechnungsmethodik des WTTC nicht die Angaben der TSA-Beschäftigungszahlen herangezogen werden, sondern die Beschäftigungszahlen in Abhängigkeit von der relativen Produktivität des Tourismus im Rahmen der Gesamtwirtschaft geschätzt werden (vgl. Oxford Economics 2022).

Laut Berechnungen des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes DEHOGA arbeiteten im **Gastgewerbe** im Jahr 2019 insgesamt 2,4 Mio. Beschäftigte und etwa 1 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, darunter 310 Tsd. im Catering, 520 Tsd. in der Hotellerie, 1,3 Mio. in der speisengeprägten Gastronomie und 235 Tsd. in der getränkegeprägten Gastronomie (DEHOGA 2022a). Im Jahr 2018 beschäftigte das Gastgewerbe 52 Tsd. Auszubildende (DEHOGA 2019) und eine Ausbildung als Tourismusfachkraft begannen im Jahr 2019 knapp 5 Tsd. Personen Jahr (Statista 2022d).

Wirtschaftsfaktor: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Sinne der **direkten Wertschöpfung** betrug im Jahr 2019 etwa **vier Prozent (124 Mrd. Euro) in Deutschland**. Damit ist der touristische Anteil an der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung höher als der des Maschinenbaus (106,23 Mrd. Euro), der des Einzelhandels (109,12 Mrd. Euro) oder Baugewerbes (104,22 Mrd. Euro). Es gibt zwischen den Bundesländern große Unterschiede hinsichtlich der touristischen Prägung und der damit einhergehenden regionalen wirtschaftlichen Bedeutung. Werden die inländischen Zulieferungsbereiche, also **die indirekten Effekte der touristischen**

Produktion, zugerechnet, erhöhte sich der Anteil des Tourismus an der **gesamten Produktion** im Jahr 2019 auf insgesamt **479,4 Milliarden Euro**, was einem Anteil von mehr als **sieben Prozent** entspricht (Destatis 2021a: 8).

Die 250 Tsd. Unternehmen im **Gastgewerbe**, die im Jahr 2020 rund 60 Mrd. Euro Umsatz erwirtschafteten, machen das Gastgewerbe zu eines der stärksten Branchen in Deutschland, auch wenn durch die Coronakrise etwa ein Drittel weniger Umsatz erzielt wurde (Abbildung 7). In der Krise erwiesen sich insbesondere digitale Geschäftsmodelle erfolgreicher als nichtdigitale. Aufgrund des gestiegenen Wohlstands und den damit zusammenhängenden durchschnittlichen Haushaltseinkommen und Ausgaben sowie aufgrund einer wachsenden Urbanisierung und angelegenen Mobilität der Gesellschaft wuchs der sogenannte **Außer-Haus-Markt** in den letzten Jahren konstant auf etwa 82 Mrd. im Jahr 2019 an (Abbildung 9; Minhoff 2021). Der Rückgang in den Corona-Jahren ist hauptsächlich auf eine Reduktion des Gästeaufkommens um 32 Prozent zurückzuführen, da die Ausgaben pro Gast im gleichen Zeitraum nur um 4,5 Prozent auf 6,39 Euro pro Gast und Besuch zurückgingen (Minhoff 2021).

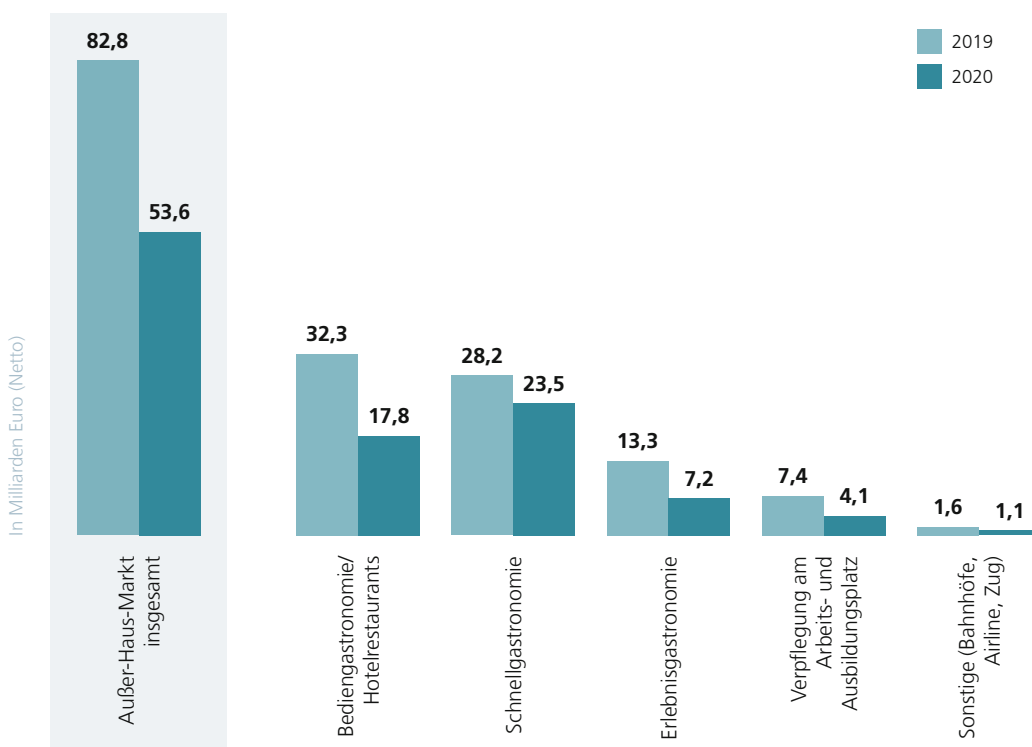


Abbildung 9: Ausgaben im Außer-Haus-Markt (Quelle Minhoff 2021: BVE - Jahresbericht 2020/2021, Erhebung durch NPD Group).

Insbesondere bei der Verpflegung unterwegs, also an Bahnhöfen, im Flugzeug sowie bei der Verpflegung am Arbeitsplatz kann angenommen werden, dass aufgrund der bereits aufgezeigten Problematik im Zusammenhang mit der statistischen Verordnung anhand des Schwerpunktprinzips, in der Realität eine größere wirtschaftliche Bedeutung als bislang erfasst wird, vorherrschen könnte. Hieraus kann abgeleitet werden, dass insbesondere der Posten Sonstige (Verpflegung unterwegs) eine größere Rolle im Außer-Haus-Markt spielt, als es in Abbildung 9 dargestellt wird.

Die wirtschaftliche Bedeutung der THFS-Industrie ist sowohl auf globaler und europäischer Ebene sowie im nationalen Kontext erheblich. Werden wie in diesem Kapitel Umsätze, Wertschöpfung und Beschäftigte im Jahr 2019 betrachtet, findet sich diese Industrie unter den stärksten in Deutschland wieder:

- Jahresumsatz von 355,3 Mrd. Euro (WTTC 2022).
- Bruttowertschöpfung: Direkte Wertschöpfung von knapp 124 Mrd. Euro, indirekt wurden 92,4 Mrd. Euro durch Tourismus in anderen Wirtschaftszweigen generiert, was insgesamt einer Bruttowertschöpfung von 216 Mrd. Euro und 6,96 Prozent des BIPs durch den Tourismus entsprach (Destatis 2021a).
- Indirekt und direkt Beschäftigte: Unter Berücksichtigung von Vorleistungen und Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Tourismus 5,88 Mio. was einem Anteil von 13 Prozent der Gesamtbeschäftigten im Jahr 2019 entsprach (WTTC 2022)
- Der Staat generierte Einnahmen in Höhe von 49,5 Mrd. Euro mit Tourismusbezug, denen 15,9 Mrd. Euro staatliche Ausgaben in Form von Subventionen und Gehältern gegenüberstehen (Destatis 2021a).
- Die touristischen Bruttoanlageinvestitionen lagen bei 17,3 Mrd. Euro, was etwa zwei Prozent der gesamten deutschen Bruttoanlageinvestitionen entsprach. Davon machten Investitionen im Baugewerbe mit 8,8 Mrd. Euro, gefolgt von sonstigen Anlagen mit 2,1 Mrd. Euro und Maschinen mit 1,9 Mrd. Euro, die größten Positionen der touristischen Investitionen aus (ebd.: 36).

Anders als bei anderen Branchen, deren volkswirtschaftliche Bedeutung sich direkt anhand von Umsatz, Bruttowertschöpfung oder Beschäftigungszahlen aus der amtlichen Statistik ablesen lässt, sind diese Kennzahlen zwar für das Segment des Tourismus, nicht aber für eine statistische Rahmung eines zukunftsorientierten Business-Ecosystems der 360° Gastwelt verfügbar. Die Gesamtleistung der bisherig fragmentierten Industrie taucht in der regulären amtlichen Statistik nicht als eigenständiger Wirtschaftszweig auf, daher ist die statistische Basis im Kontext einer 360° Gastwelt defizitär.

Tabelle 3: Zahlen, Daten, Fakten der THFS-Industrie im Jahr 2019

	Summe / Anzahl	Quelle
Bruttowertschöpfung der Tourismusbranche	355,3 Mrd.* / 216,4 Mrd. Euro	WTTC 2022* / Destatis 2021a
Direkte Wertschöpfung in Deutschland	124 Mrd. Euro	
Indirekte Wertschöpfung	92,4 Mrd. Euro	
Direkte inländische touristische Produktion	279,5 Mrd. Euro	Destatis 2021a
Indirekte inländische touristische Produktion	200 Mrd. Euro	
Anteil Tourismus an gesamter Produktion	479,5 Mrd. Euro	
Touristische Beschäftigungseffekte Direktbeschäftigte	2,8 Mio.	Destatis 2021a / WTTC 2022*
Touristische Beschäftigungseffekte Indirektbeschäftigte	1,3 Mio.	
Touristische Beschäftigungseffekte Gesamtbeschäftigte	4,1 Mio. / 5,9* Mio	
Einnahmen des Staates	49,5 Mrd. Euro	Destatis 2021a
Staatliche Ausgaben (Subventionen und Gehälter)	15,9 Mrd. Euro	
Touristische Bruttoanlageinvestitionen	17,3 Mrd. Euro	Destatis 2021a
Davon Investitionen im Baugewerbe	8,8 Mrd. Euro	
Sonstige Anlagen	2,1 Mrd. Euro	
Maschinen	1,9 Mrd. Euro	
Globale Reiseankünfte	1,5 Mrd. Euro	Statista 2022d
Gästeankünfte Deutschland	191 Mio. Euro	
Jahresumsätze Reisebüros	24,6 Mrd. Euro	Statista 2022d
Jahresumsätze Reiseveranstalter	35,4 Mrd. Euro	
Jahresumsätze Speisengeprägte Gastronomie	42,4 Mrd. Euro	
Jahresumsätze Hotellerie	29,1 Mrd. Euro	
Jahresumsätze Caterer, Sonstiges	9,9 Mrd. Euro	
Jahresumsätze Getränkegeprägte Gastronomie	8,3 Mrd. Euro	
Jahresumsätze Sonstige Beherbergungsgewerbe	3,9 Mrd. Euro	
Gesamtbeschäftigte	2,4 Mio.	DEHOGA 2022a, DEHOGA
Sozialvers. Beschäftigte	1 Mio.	2022b, RIFEL 2020, Statista
Catering	310 Tsd.	2022c, WTC 2022
Hotellerie	520 Tsd.	
Speisegeprägte Gastronomie	1,3 Mio.	
Getränkegeprägte Gastronomie	235 Tsd.	
Gesamter Außer-Haus-Markt	82,8 Mrd. Euro	Minhoff 2021
Bedienungsgastronomie	32,3 Mrd. Euro	
Schnellgastronomie	28,2 Mrd. Euro	
Erlebnisastronomie	13,3 Mrd. Euro	
Verpflegung am Arbeitsplatz	7,4 Mrd. Euro	
Sonstige	1,6 Mrd. Euro	

3.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen der THFS-Industrie

Betrachtet man die Fülle der Studien, die rund um die THFS-Industrie auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene verfügbar sind, fallen zwei Aspekte auf: Der Wissenstand zu Trends und Herausforderungen ist ausreichend gut erforscht und dokumentiert, aber die Umsetzung in konkrete Veränderungen hinkt hinterher und die Branche befindet sich in einem **Dilemma**.

Zum Dilemma: Die Zahlen, trotz bzw. auch nach der Corona-Pause, zeigen im pauschalierenden Blick den noch anhaltenden Boom der Branche. Auch wenn man den zurzeit gerne bemühten Begriff des Revenge-Travelling und -Leisuring, also eines »Rachefeldzuges« des extra viel Reisens und Freizeitvergnügens nach den Lock-down- und Lock-in-Erfahrungen der Pandemie herausrechnet, zeigen die verfügbaren Zeichen trotz des aktuellen Inflationsgeschehens auf Wachstum.

Treiber für Wachstum sind:

- die Annahme von global weiter wachsenden Mittelschichten,
- der heute schon verfügbare Variantenreichtum der Angebote in der Branche – global, national, regional, kommerziell und sozial,
- die zunehmende Schnelligkeit und Effizienz von digitalen Angeboten der Information, Kommunikation, Buchung und Abwicklung,
- der Trend zu globalisierten, liberalen, auf Freizügigkeit setzenden Lebensstilen und
- eine in der Krise gewachsene, erstarkte und vertrauensbildende Kommunikationsqualität zwischen Anbietenden und Konsumierenden bei gleichzeitigem **Bedarf** nach mehr Sicherheitsgarantien.

Bedarf

Ein Bedarf beschreibt das konkrete Verlangen nach spezifischen Produkten und Dienstleistungen, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Um ein Bedürfnis befriedigen zu können, müssen Tauschmittel (Geld und Leistungsangebote) zur Verfügung stehen. Bedürfnis und Kaufwillen zusammen ergeben den Bedarf. Kenntnis über Bedürfnisse und Bedarfe ergeben Leistungsangebote.

All diese Faktoren zusammengenommen weisen auf weiteres Wachstum der Branche hin. Und genau dieses Wachstum führt, wenn nicht gesteuert wird, zum Dilemma, denn: Die massive Nachfrage ernährt die Branche, aber die Gefahr von *Overtourism* und *Overleisuring* kann Schäden erzeugen, die der Branche ihre Geschäftsgrundlage entziehen können. Ein überwiegend auf Preis ausgerichteter Wettbewerb erzeugt Image- und Vertrauensverluste und reduziert die Fähigkeit zur Leistungserbringung. Die Probleme sind bekannt: Überfüllung an vermarktbareren und zunehmend auch natürlichen »Geheimtipp« Orten und Landschaften, Angebotssterben in schlecht angebundenen Regionen, Müll, Verkehrsinfarkt, überfordertes und fehlendes Personal etc. Hinzu kommt eine sich vertiefende Spaltung der Klientel: Auf der einen Seite loyale Gäste der Massen-, Pauschal- und geführten Angebote, auf der anderen Seite ein, in der THFS-Industrie und darüber hinaus registrierbares, zunehmendes Phänomen von Personen, die reisen, unterwegs sind, essen und trinken, ausgehen und unterhalten werden möchten, aber keine Touristen mehr sein wollen.

Statt um »höher, schneller, weiter« geht es um »tiefergehender, langsamer, verweilend«. Statt um durchschleusen, geht es um begleiten, statt um Konsum von inszenierter Folklore, geht es um die Teilhabe an echten Kontexten und transzendierende Erfahrungen. Phänomene, die mit dem Begriff des »transformativen Tourismus« gefasst werden. Wichtiges Merkmal dieses neuen Verständnisses von »Gast sein« ist der Wunsch, selbst etwas beizutragen, die positiven und negativen Auswirkungen des eigenen Handelns besser verstehen zu können und im besten Fall das eigene Verhalten als Akteur im System so zu verändern, dass weniger Schaden entsteht. Die Diversifizierung von früher klar eingrenzbaren Zielgruppen und die facettenreichen Nachfrage-trends sollen aber den Blick nicht ablenken von den großen Herausforderungen, denen die THSF-Industrie gegenübersteht.

Das Dilemma, dass aktuell immer mehr **Wertschöpfung** erzielt werden möchte, die Akteure damit aber dem eigenen und dem fremdem Qualitätsanspruch nicht mehr gerecht werden können, die Ressourcen der Welt zur Neige gehen und diese ihre natürliche Belastungsgrenze längst erreicht hat, muss überwunden werden. Hierfür stehen anstrengende Transformationsprozesse an, die aufgrund ihrer Dimensionen den Zusammenschluss der THSF-Industrie mit anderen Branchen verlangen. Die THSF-Industrie ist heute, wie auch alle anderen Branchen, mit einer **Zeitenwende** konfrontiert, denn bekannte und gelernte identitäts- und orientierungstiftende Rahmenbedingungen sind für die aktuellen Anforderungen nicht mehr tragfähig. Der neue **Erwartungshorizont** beinhaltet große Veränderungsbedarfe – **Nachhaltigkeitstransformation, digitale Transformation, Mobilitätswende, Gesundheitsboom und sozioökologischer Wirtschaftswandel**. Das touristische Neuland der Zukunft braucht mutige Lösungen. Als starke **Einflussbereiche und Entwicklungstreiber** für die THSF-Industrie sind die Trendfelder Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Mobilität, Gesundheit und Ökonomie genauer zu betrachten. Dabei geht es nicht wiederholt darum, deren bereits mehrfach bestätigte Bedeutung zu bekräftigen, sondern um die Frage, inwieweit sich die Akteure den Anforderungen bereits erfolgreich gestellt haben und wo offensichtliche Handlungsdefizite vorliegen oder eine treibende Rolle noch verkannt ist. Im Folgenden wird die konkrete Situation in den genannten Trendfelder innerhalb der THSF-Industrie analysiert, mithilfe von Kennzahlen dargestellt und deren Wirkungsgrad kritisch hinterfragt.

Wertschöpfung

Die »Wertschöpfung« beschreibt traditionell den Wertzuwachs, der durch Produktions-, Verarbeitungs- und Veredelungsprozesse oder durch andere ökonomische oder sozial-interaktive Aktivitäten vom Unternehmen geschaffen wird. Wertschöpfung kann zum einen als Prozess oder als Ergebnis des Prozesses verstanden werden.



Der 360° Ansatz kann behilflich sein, die Interessen innerhalb der fragmentierten Industrie zu überwinden und so gegenüber der Politik unseren Stellenwert und die Sichtbarkeit zu erhöhen.

Kerstin Rapp-Schwan,

Jaja Holding GmbH Schwan Restaurants Düsseldorf, Inhaberin und Geschäftsführerin

3.3.1 Die Nachhaltigkeitstransformation in der THFS-Industrie

Bereits vor der folgenreichen Erschütterung durch die Pandemie wurde die **Nachhaltigkeits-transformation in der Tourismusbranche** in Anbetracht nichtnachhaltiger Konsummuster und Maximierungsstrategien als eines der wichtigsten Handlungsfelder der Tourismusindustrie definiert (Eisenstein et al. 2021). Das zuletzt häufig als Floskel bemühte »die Krise als Chance zu nutzen« wird einerseits für die nachhaltige Neuausrichtung des touristischen Ökosystems diskutiert (ebd.), andererseits soll sich die Tourismusforschung selbst transformieren und sich intensiver mit den inhärenten Problemen der Branche, so z.B. den prekären Arbeitssituationen und Mitarbeitergesundheit, oder den negativen Auswirkungen der »Gig-Economy⁴« beschäftigen, anstatt lediglich existierende Forschungsagenden zu reproduzieren (Sigala 2020). **Dies bedeutet, dass die neue Tourismusforschung altbekannte Krisenbewältigungsmechanismen des »neoliberalen Wachstums« aufbrechen muss, um neue Ansätze für fundamentale Veränderungen, Neuinterpretationen und Sozialisierung des Tourismus aufzuzeigen** (Seeler et al. 2021). Jedoch kann eine derartige Transformation eines Neustarts des Tourismus auch nur dann gelingen, wenn die **Veränderungsbereitschaft** bei den handelnden Akteuren selbst vorhanden ist und sich bei den Reisenden eine Verhaltensänderung hin zu nachhaltigeren Reiseformen einstellt (vgl. Galvani et al. 2020). In diesem Kontext gilt es, die Forschungslücke zum »**Attitude-Behaviour-Gap**⁵« (Eisenstein et al. 2021) zu schließen. Gemäß diesem wird die eigene Urlaubsreise möglichst nach sozial, umwelt- und ressourcenschonenden Kriterien gestaltet, jedoch sind diese Kriterien nur in wenigen Fällen ausschlaggebend für die letztliche Buchungsentscheidung (Sonntag et al. 2020). **Touristische Aktivitäten können Natur- und Umwelt entweder belasten oder einen positiven Einuss nehmen.** Beispielsweise hat der Tourismus eine positive Auswirkung auf die Umwelt, wenn durch ihn finanzierte Projekte für Umwelt- und Naturschutz umgesetzt werden können (Arnegger & Wollesen 2021).

2019 wurde der **EU Green Deal** mit dem Ziel verabschiedet, Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen und die Treibhausgasemissionen um 55 Prozent zu reduzieren.

Im Vergleich zu den anderen Leistungsbereichen des Tourismus und anderen Wirtschaftszweigen wird beim Luftverkehr der größte Teil der **Treibhausgase** freigesetzt (vgl. Abbildung 10). Insgesamt sank der tourismusbedingte Ausstoß von Treibhausgasen von 2015 bis 2019 um knapp zehn Prozent, während die Ausgaben der touristischen Unternehmen für die Umweltschutzdienstleistungen Abwasserentsorgung und Gewässerschutz im gleichen Zeitraum um etwa 20 Prozent anstiegen (Destatis 2021a).

⁴ Teilweise auch Sharing Economy genannt. Ein Teil des Arbeitsmarktes, bei dem zeitlich befristete Aufträge an Freelancer, befristete Angestellte oder geringfügig Beschäftigte vergeben werden.

⁵ Diskrepanz zwischen der Einstellung und dem tatsächlichen Handeln einer Person. Oft verwendet im Kontext der Nachhaltigkeit.

Beim **Energieverbrauch** schlägt wiederum die Luftfahrt am stärksten zu Buche, gefolgt von Gaststätten-, Straßen- und Nahverkehrs- sowie Beherbergungsleistungen. Mit einem Gesamtenergieverbrauch von **298.824 Terajoule sorgt der Tourismussektor für 3,3 Prozent des gesamten Energieverbrauchs Deutschlands** (ebd.). Wird der gesamte Ressourcenverbrauch einschließlich Landnutzung, Wasser, Luft und Nahrungsverbrauch betrachtet, übersteigt der Tourismus seit Jahren die natürlichen, planetaren Grenzen der Erde. So verbrauchen Urlauber im Schnitt ein halbes Kilo mehr **Nahrung** als zuhause, nachweislich mehr **Wasser** für Freizeitaktivitäten, Swimmingpools, zusätzliche Nahrungsproduktion, u.a. mehr Land für Skigebiete, Mülldeponien, Nahrungsproduktion (Gössling & Peeters 2015).

Ein Vollhotel hatte 2019 einen Energieverbrauch von 286 kWh/m² im Vergleich zu Bürogebäuden mit 181 kWh/m² (Henn et al. 2019). Neben dem Bauprozess selbst emittiert vor allem die **Nutzung von Energie**, beispielsweise für das Heizen von Hotels und Gaststätten sowie die Nutzung von Verkehrsmitteln, **Treibhausgas- und Luftschadstoffe**. Grüne Gebäude haben nicht nur einen deutlichen Effekt auf die Nachhaltigkeit, sondern auch auf die Wirtschaftlichkeit. Die Immobilienbranche, mit 40 Prozent ein großer Emittent von Treibhausgasen, hat bereits zahlreiche Plusenergiegebäude oder klimaneutrale, **smarte Gebäude** realisiert, die als Vorbild für künftige Entwicklungen herangezogen werden können. Angesichts der aktuell steigenden Energiepreise werden insbesondere auch kommunale Services auf den Prüfstand gestellt: Weihnachtsmärkte abgesagt, Schwimmbäder geschlossen und die Beleuchtung von Denkmälern und Kulturstätten abgeschaltet.

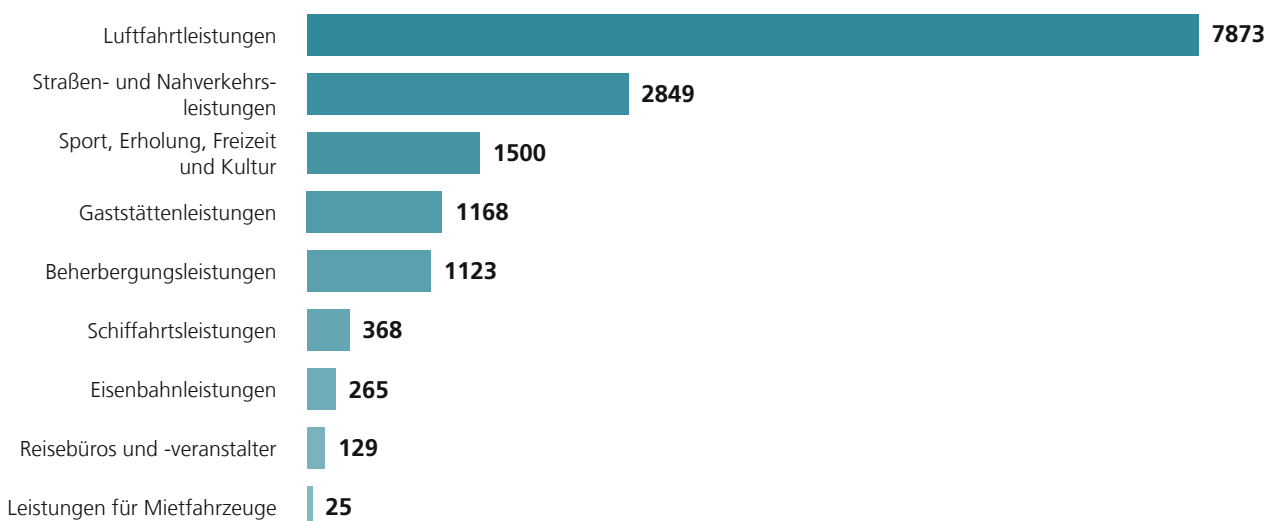


Abbildung 10: Der Luftverkehr ist der mit Abstand größte touristische Emittent von Treibhausgasen. Angaben in tausend Tonnen CO₂-Äquivalenten (eigene Darstellung in Anlehnung an Destatis 2021a).

Die nachhaltige Entwicklung bedeutet für die THFS-Industrie große Zukunfts- und Handlungspotenziale, die sich unbeachtet und unbearbeitet schnell in ein enormes Gefahrenpotenzial und eine existenzielle Bedrohung wenden. Die Situation erfordert, dass der Tourismussektor insgesamt nachhaltiger wird, und nicht nur einzelne Nischen wie beispielsweise Bewegungen wie »**Slow Tourism**«⁶ oder Formen von alternativem Tourismus beziehungsweise **Ökotourismus**. Die Voraussetzungen dafür sind bei einem großen Teil der Kundinnen und Kunden vorhanden, so möchten immerhin 61 Prozent ihren Urlaub möglichst ressourcenschonend und umweltfreundlich gestalten (Sonntag et al. 2020). Im gleichen Atemzug ist allerdings festzustellen, dass lediglich drei Prozent der Privatreisenden **CO₂-Kompensationen** für An- oder Abreise tätigen (ebd.). Bei Geschäftsreisen wurde immerhin bei 13 Prozent der Übernachtungsreisen CO₂ kompensiert und bei 31 Prozent der Buchung von Übernachtungsgeschäftsreisen war die Nachhaltigkeit ein relevanter Aspekt neben anderen Dingen für die Gestaltung der Reise (ebd.).

Großes Potenzial für eine nachhaltige Entwicklung liegt im Konzept »**Vom-Acker-auf-den-Teller**«, also der **Direktvermarktung von Lebensmittelerzeugnissen**. Im gleichen Segment wird das Thema des Urlaubs auf dem Bauernhof immer attraktiver. Unter den 263.440 landwirtschaftlichen Betrieben haben 130.750 Betriebe nicht nur die Landwirtschaft als Haupteinnahmequelle. Von diesen Betrieben vermarkten 17 Prozent nebenbei ihre Erzeugnisse direkt und 8 Prozent bieten bisher touristische Aktivitäten (Urlaub auf dem Bauernhof, Gastronomie) an (Destatis 2021b). Förderlich für kurze Lieferketten ist die regionale Eingebundenheit der Akteure der THSF-Industrie, z.B. über die Nutzung und den Vertrieb regionaler Produkte und Angebote.

Jeden Tag sterben in Flora und Fauna weltweit 150 Arten aus, in Deutschland gilt ein Viertel der Arten als gefährdet. Hier ist die Biomasse in Form von Fluginsekten in den letzten 30 Jahren um 75 Prozent zurückgegangen und hat weitere Ökosysteme beeinflusst, z.B. die Vogelwelt (Pauli 2022). Der Erhalt der **Biodiversität** kann von der THSF-Industrie maßgeblich beeinflusst werden, indem z.B. Begrünungen, Schutzgebiete und Rückzugsorte für Tiere in hohem Maße berücksichtigt werden. In diesem Sinne vernichtet die Versiegelung von Flächen in Deutschland jeden Tag über 54 Hektar, was ungefähr 75 Fußballfeldern entspricht (Umweltbundesamt 2022b).

Mit dem Aufkommen des **ESG-Bilanzierungsdrucks** und im Sinne einer europäischen Strategie der Stärkung von Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit rückt die **Circular Economy** (Kreislaufsysteme, Cradle-to-Cradle) in den Fokus des Wirtschaftens und wird in vielen Bereichen zum Standard werden, wie zum Beispiel im Beschaffungs- und im Einkaufsmanagement (vgl. EU-Kommission 2022b). Einen wichtigen Beitrag zur Kreislaufwirtschaft leisten kann das Konzept des **Zero Waste**. Auf der Ebene des Groß- und Einzelhandels sowie der Großverbraucher, wie etwa in der Gastronomie oder den Betriebskantinen, belaufen sich die Verluste an Nahrungsmitteln auf fast 6 Mio. Tonnen mit einem **Vermeidungspotential von 70 bis 90 Prozent** (in Deutschland) (WWF 2022). Jeder Verbraucher und jede Verbraucherin in Deutschland wirft demnach etwa 78

⁶ Bezeichnet eine besonders langsame, bewusste, intensive und genießende Form des Reisens.

Kilogramm Lebensmittel im Jahr weg (2020) (BMEL 2022). Für die »**Außer-Haus-Verpflegung**« allen im Jahr 2020 17 Prozent (1,9 Mio. Tonnen) Abfälle an (ebd.). Circa **11 Mio. Tonnen Lebensmittelabfälle** werden in Deutschland jedes Jahr entsorgt. Neben ungenießbaren Teilen werden auch noch essbare Lebensmittel in die Tonnen geworfen. Hinzu kommen weitere Verluste entlang der Lebensmittelversorgungskette.

Welche Anforderungen sind diesbezüglich in den kommenden Jahren zu erwarten? Wie schnell kann die THSF-Industrie hier gegensteuern?

Neben den Lebensmittelabfällen zeigt sich Handlungsbedarf im Bereich der Verpackungen: Im Jahr 2018 wurden in Deutschland 18,9 Mio. Tonnen Verpackungen verbraucht. Dies entspricht pro Kopf durchschnittlich 227,5 kg **Verpackungsabfall**. 18 Prozent davon bestanden aus Kunststoffen und nur knapp die Hälfte der Kunststoffverpackungen wurde recycelt. Die Verpackung von Lebensmitteln trägt erheblich zum Aufkommen an Kunststoffabfällen bei (BMEL 2021).

Wie können vermehrt nachhaltige Verpackungen, Mehrweg-Konzepte oder Pfandsysteme zum Einsatz kommen? Wie können lange Transportwege vermieden werden, um den Bedarf an Verpackung zu reduzieren, weil Ware weniger lange halten müssen?

Die Ziele der EU, den ökologischen Fußabdruck bei An- und Abreise, Beschaffung, Handel, Food- and-Beverages und Abfallmanagement unter Einbezug der nationalen Tourismusindustrien, Behörden, Destinationsmanagement sowie der Touristen und Touristinnen bis zum Jahr 2030 zu halbieren, müssen von der THFS-Industrie mitgetragen und unterstützt werden. Dazu sind Nachhaltigkeitsmanager und Managerinnen auszubilden. Zudem werden Weiterbildungen und Schulungen in den Bereichen Kreislaufwirtschaft, Umwelt- und Klimaschutz sowie allgemeine Ressourceneinsparungen als fester Bestandteil der Curricula von Beschäftigten zu entwickeln sein.

Wie kann die THFS-Industrie diesem Bedarf nachkommen?

Eine offene Gesellschaft lebt von kulturellen, freizeitwirtschaftlichen, touristischen und gastfreundschaftlichen Angeboten. Ein zukunftsgerechtes Gastwelt-Ökosystem benötigt eine gesellschaftliche Akzeptanz im Sinne der gegenseitigen Wertschätzung von Gast und Gastwirtin zugleich, leistet seinen ernsthaften Beitrag zum regionalen Umwelt- und Naturschutz und setzt einen fairen und gerechten Umgang mit natürlichen Ressourcen, Mensch und Tier voraus. Damit geht einher, **dass der Tourismus von einer potenziellen Gefahr für Natur und Umwelt hin zu einer Ressource für eine nachhaltige Entwicklung wahrgenommen wird, der die großen gesellschaftlichen Transformationsprojekte wie Klimaneutralität, soziale Gerechtigkeit und Schutz von Kultur- und Naturlandschaft unterstützen und ausbauen kann.**

3.3.2 Die digitale Transformation in der THFS-Industrie

Die Digitalisierung birgt für die THFS-Industrie Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten. Die Akteure des Tourismus sind ebenso wie die Gäste gefordert, sich auf die **digitale Transformation der THFS-Industrie** einzulassen. Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung liegen vor allem in der **Vernetzung und Virtualisierung** (BMW 2021: 5). Die nachfolgenden Informationen zeigen auf, welcher Digitalisierungsstand derzeit in der THFS-Industrie erreicht ist und welche Anpassungsmaßnahmen bereits getroffen wurden oder aber getroffen werden müssen, um den Digitalisierungsprozessen und damit einhergehenden Veränderungen gerecht zu werden.

Der **DESI-Index**⁷ beschreibt den **Digitalisierungsgrad von EU-Ländern**. Im Jahr 2021 lag Deutschland mit einem Indexwert von 54,1 im Mittelfeld unter den EU-Ländern, während Dänemark mit einem Index von 70,1 die Spitze bildete. Den Abschluss stellte Rumänien mit 32,9 dar (Europäische Kommission 2022a). 89 Prozent unter 500 befragten Führungskräften aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung gaben im Jahr 2019 an, dass Deutschland hinsichtlich der digitalen Transformation ihrer Meinung nach in vielen Bereichen hinterherhinkt (European Center for Digital Competitiveness 2022). Dies bestätigt der **Digitalisierungsindex der deutschen Wirtschaft**, der nach Punkten den Vergleich der Branchen erfasst. Die Bewertung wird gebildet aus den Kategorien Qualifizierung, Geschäftsmodelle, F&E und Prozesse. Bei einem Durchschnitt im Jahr 2021 von 105,1 Punkten führte die Informations- und Kommunikationstechnikbranche mit 273,5 Punkten die Bewertung an. Der Tourismus lag weit dahinter bei 84,4 Punkten, Handel bei 75,4, Verkehr und Logistik bei 70,1. (BMW 2022: 9).

Welchen Beitrag kann die THFS-Industrie leisten, um den Digitalisierungsstand erfolgreich voranzutreiben?

Aufstrebende Marktsegmente sind im Bereich **Big Data** und **digitaler Plattformgeschäftsmodelle** angesiedelt. Mit der Genese von Daten (z.B. durch Sensorik oder Webscaping) und dem Zugriff auf große Datenmengen gehen neue Geschäftsmodelle einher, u.a. digitale Plattformgeschäftsmodelle. Plattformen dienen als Vermittler und bringen unterschiedliche Akteursgruppen digital zusammen. Eine Unterscheidung im Tourismus erfolgt in die Bereiche: Information, Unterkünfte, Mobilität, Verpflegung, Aktivitäten etc. (Eisenstein et al. 2021: 144). Insbesondere den digitalen Plattformen wird eine **Schlüsselrolle bei der Nachhaltigkeitstransformation** des Tourismus zugesprochen (EU-Kommission 2022b). Unter den 60 wertvollsten Unicorns in der EU (Stand 01.03.2022) sind auch deutsche Plattformanbieter mit Sitz in Berlin wie Delivery Hero, ein B2C Food Marktplatz für Food Logistik und Lieferung mit einer Bewertung in Höhe von 15,2 Mrd. US-Dollar, und Zalando, ein B2C Fashion Footwear Marktplatz mit einer Bewertung von 13,7 Mrd.

⁷ Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI): Seit 2014 wird der digitale Fortschritt der Mitgliedsstaaten von der Europäischen Kommission überwacht. DESI fasst Indikatoren für die digitale Leistung Europas in vier Schlüsselbereichen zusammen: Humankapital, Konnektivität, Integration der digitalen Technologie, digitale öffentliche Dienste.

US-Dollar, und, mit 12,9 Mrd. US-Dollar, folgt die AUTO1 Group, ein B2C Transportation Search Marktplatz (EU Kommission 2022a: 60). Die Buchungsplattform Booking.com verzeichnete als Online Travel Agency im Jahr 2021 einen Rekordumsatz in Höhe von ca. 7 Milliarden Euro (booking.com 2016). Die online Marktplätze bestärken gleichzeitig den Aufschwung der **Sharing Economy**, die neben dem Car-Sharing fortwährend neue Produkte, z.B. im Bereich Co-Living und Co-Working, hervorbringt.

Wie können die vielen kleinen und mittelgroßen Betriebe der THFS-Industrie an diesem Boom partizipieren und sich in diesem Marktumfeld der Giganten erfolgreich positionieren? Welche neuen Serviceangebote und Produkte lassen sich für die Sharing Economy entwickeln?

Ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg der digitalen Transformation ist die digitale Vernetzung aller Akteure. **Vernetzung** beinhaltet das Teilen von Daten und die Koordinierung von Wertschöpfungsketten, die über Unternehmensgrenzen hinausgehen (BMW 2021: 5). Der Anteil der **digitalen Vernetzung** von Tourismusunternehmen lag im Jahr 2020 noch bei 9,2 Prozent (ebd.: 19) und stieg zuletzt auf 27,2 Prozent (Büchel & Engels 2022: 2). Die Bereiche der digitalen Absatzkanäle erreichen bereits 31,5 Prozent; digitale Beschaffungskanäle 32,2 Prozent und digitale Geschäftsmodelle 24,1 Prozent (BMW 2021: 28). Daher gilt es, den Einsatz digitaler Absatz- und Beschaffungskanäle auszubauen und den Fokus auf digitale Dienste zu legen, da der Anteil des Umsatzes, der über digitale Kanäle abgewickelt wird, bereits 2021 bei 40 Prozent lag (Büchel & Engels 2022: 3). Die Stärkung des Tourismus sollte im Bereich der Digitalisierung auf der **Nutzung digitaler Geschäftsmodelle** liegen (BMW 2021: 98), hierfür sind wiederum Online-Plattformen ein wichtiger Baustein.

Wie kann die digitale Vernetzung vorangetrieben werden und wie können digitale Geschäftsmodelle von den Akteuren der THFS-Industrie absorbiert werden?

Ein Konzept, das mitunter auf den bislang genannten Entwicklungen beruht, ist das des **Smart Tourism** bzw. der **Smart Destination** (Borkmann & Dienes 2022). Die drei Komponenten digitale Ausstattungsmerkmale vor Ort, Dateninfrastruktur und digitale Anwendungen sind im Rahmen dieses Konzeptes unerlässlich, um smarte Serviceleistungen zu erbringen. So können zum Beispiel die Echtzeit-Daten zu Auslastungen von touristischen Attraktionen auf die Endgeräte der Gäste übertragen werden (Eisenstein et al. 2021: 142).

Eine weitere Grundlage, neben der Datenverfügbarkeit selbst, stellt die **Blockchain-Technologie** dar. Diese ermöglicht durch Smart Contracts⁸ automatische und transparente Prozesse zwischen Unternehmen und Akteuren (KMU & Tourismus 2021). **Smart Services** sind »datenbasierte, individuell konfigurierbare Angebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten, die über Plattformen organisiert werden« (Bullinger et al. 2017). Smart Services haben sich als

⁸ Smart Contract ist ein auf Computerprotokollen basierender intelligenter Vertrag.

Resilienzfaktor bestätigt: Das Angebot von Smart Services ist durch die Coronakrise noch weiter in die verschiedenen Lebens- und Wirtschaftsbereiche vorgedrungen, weil beispielsweise die Kommunikation mit Personen auf Distanz, die Arbeit von entfernten Orten und die Inanspruchnahme von Lieferdiensten nur mithilfe von online Services möglich war. 84 Prozent unter 319 befragten Tourismusorganisationen und -verbänden bestätigten im Jahr 2021 einen Bedeutungszuwachs der digitalen Transformation im Zuge der Pandemie, beispielsweise haben in dieser Zeit 69 Prozent der Personen im Tourismus das erste Mal Videotelefonie benutzt (Statista 2022f). Auch digitale Maßnahmen wie Online-Shops, Support-your-Local-Kampagnen und Gutscheine wurden eingesetzt, um das Angebot von z.B. Gastronomie und Einzelhandel stärker zu bewerben (Oliver Wyman GmbH 2020). Um die Einhaltung von Abstands- und Hygieneregeln zu gewährleisten, haben beispielsweise 32 Prozent der Betriebe ihre Prozesse digitalisiert, was sich in Form digitaler Gästeerfassung, digitalen Check-ins und Onlinereservierungen widerspiegelte oder das Angebot digitaler Speisekarten umfasste (Deutsche Telekom, 2021).

Wie können in der THFS-Industrie mehr Smart Service Angebote in Verbindung mit digitalen Geschäftsmodellen umgesetzt werden?

Eine wichtige Grundlage für Smart Services ist das Vorhandensein bzw. die Zugriffsmöglichkeit auf eine mobile **Internetverbindung**. Im Jahr 2021 hatten Haushalte in städtischen Gebieten in Deutschland eine höhere Breitbandverfügbarkeit als halbstädtische und ländliche. 83 Prozent der ländlichen Gebiete hatten eine Bandbreite von 50 Mbit/s, was auf eine gute Verfügbarkeit hindeutet, jedoch selten eine Bandbreite von 1.000 Mbit/s oder mehr (BMVI 2021: 7). Dieses Manko gilt auch für die VHCN-Abdeckung (Very High Capacity Networks bzw. Netze mit sehr hoher Kapazität) oder die Versorgung mit Glasfaser bis zum Haus (FTTP), wobei Deutschland 20 Prozent hinter den anderen EU-Ländern liegt (Europäische Kommission 2022c: 34f.). Der 4G Standard ist weitverbreitet, allerdings steht mit dem 5G Standard bereits die nächste Entwicklungsstufe an. Ein hoher Standard in Sachen **Internet-Konnektivität** und **Mobilfunkabdeckung** ist nicht nur Grundlage für Daten-Management, z.B. mithilfe von Data Dashboards, für Besucherlenkung oder für Smart Services, sondern insbesondere für die Online-Buchbarkeit von Angeboten. Laut einer Umfrage der Bitkom Research im Jahr 2021 unter 1.007 Personen buchten 40 Prozent der Befragten ihre Reisen vor Ort im Reisebüro, und mit 44 Prozent nur etwas mehr buchten ihre Reisen online. Vor allem die Jüngeren (16 Prozent der 16-29-Jährigen und 52 Prozent unter den 30-49-Jährigen) nutzten Internet-Angebote zur Urlaubsbuchung, während 60 Prozent der über 65-Jährigen ins Reisebüro gingen (Bitkom 2021). Demgegenüber steht die **Online-Buchbarkeit der Angebote bzw. Betriebe**: In einer Umfrage im Jahr 2021 zum Handlungs- und Nachholbedarf für die digitale Transformation von deutschen Tourismusdestinationen nannten 54 Prozent der 319 befragten Tourismusorganisationen die Verbesserung der digitalen Buchbarkeit von Angeboten und Produkten (BTE 2021).). Unter Hoteliers fehlten nach eigenen Angaben vorwiegend das Wissen über digitale Lösungen und das Know-how, um sich für die digitale Transformation fit zu fühlen (ÖHV, IHA & Berger 2019). Da sich aber gleichzeitig die Gewohnheiten der Menschen rasant ändern, von der Informationssuche, über die Buchung bis zur Durchführung und Bewertung eines Hotel- oder Restaurantbesuchs, werden digitale

Angebote immer nachdrücklicher erwartet und genutzt. *Die Anforderung an die THFS-Industrie besteht, möglichst viele Angebote online buchbar zu machen und in diesem Zuge die digitalen Customer Journeys von der Informationssuche bis hin zur Bezahlung und Reflektion nutzerfreundlich - online und mobil - abzubilden.*

Virtualisierung bietet weitere Chancen für die THFS-Industrie und befindet sich bezüglich deren Adaption noch in einer frühen Phase. So wird der Umsatz im Markt von **Virtual Reality** laut aktueller Prognosen in Zukunft weiterwachsen: Beläuft sich der weltweite Umsatz im Jahr 2022 auf 12 Mrd. US-Dollar, wird für das Jahr 2025 bereits ein Umsatz in Höhe von 22,4 Mrd. US-Dollar erwartet (Artillery Intelligence 2020). Für die THFS-Industrie geht damit ein **Substitutionspotential** einher, beispielsweise für physische Reisen. Eine VR-Brille kann beispielsweise eingesetzt werden, damit eine Reise schließlich gebucht wird (Redaktionsnetzwerk Deutschland 2021.). Statt an einen weit entfernten Ort zu reisen, kann die VR-Brille aufgesetzt werden, was Zeit spart, da auch kein Schlange stehen oder eine Hotelsuche nötig ist (ebd.). Insbesondere für komplexe und aufwändige Reisen scheint ein Ersatz durch Virtual Reality geeignet (ebd.). Auch im Hinblick auf den Einsatz von **XR-Technologie** (dies beinhaltet Virtual, Augmented und Mixed Reality) lassen sich in der THFS-Industrie vielfältige Anwendungs- und Nachhaltigkeitspotentiale erschließen (Faber 2019). Beispielsweise möchte im Jahr 2022 jeder fünfte Deutsche gerne im **Metaverse** Urlaub machen (Bitkom 2022). Dies lässt vermuten, welche Wachstumspotenziale im Bereich der **virtuellen Mobilität** stecken. Die Ergebnisse einer Studie des Bundesumweltamtes im Jahr 2020 zeigten, dass »durch verstärktes Homeoffice, Teleconferencing und Online-Shopping kurzfristig bis zu 2,8 Prozent der verkehrsbedingten Treibhausgase eingespart werden können« (Umweltbundesamt 2021). In der **Hybridität** stecken dagegen Chancen, die Customer Journeys und die Employee Journeys mithilfe der Digitalisierung friktionsfrei zu gestalten, zu personalisieren und mit unterstützenden Diensten und Informationen anzureichern.

Welche virtuellen Erlebnisse werden innerhalb der THFS-Industrie künftig angeboten und nachgefragt? Wie können darüber neue Erlösquellen erschlossen werden?

Virtualisierung zieht nicht nur in die Welt der Gäste ein, sondern auch in die Arbeitswelt. Auf dem Weg in eine **zukunftsfähige, digitalisierte Arbeitswelt 4.0** spielt die digitale Transformation eine bedeutende Rolle. In Zeiten der Pandemie wurde dies deutlich, als computerbasierte Arbeitsweisen in vielen Unternehmen den Mitarbeitenden ermöglichten, ortsungebunden z.B. aus dem Homeoffice zu arbeiten. Die Branche selbst hat diesbezüglich noch Nachholbedarf, beispielsweise im Bereich der **Mitarbeiterweiterbildung** mit Schwerpunkt auf digitale Fähigkeiten (Büchel et al. 2021). Der Umgang mit Echtzeit-Daten und Big Data, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning, die Nutzung von Blockchain-Technologie, IOT-Systeme und die Weiterentwicklung des Internets vom web2 zum web3 mit XR-Technologien fordern fortwährend **komplexe Entscheidungen und kostspielige Handlungen** ein. Für alle Akteure der THFS-Industrie stellt dies eine hohe Anforderung an deren »**Digital Literacy**« (Digitale Kompetenz) dar. In einer Studie des Fraunhofer IAO im Jahr 2019 unter knapp 4.000 Beschäftigten des Gastgewerbes wurde deutlich, dass insbesondere der Wunsch nach digitaler Bildung, Weiterbildung und die

Unterstützung durch Vorgesetzte gewünscht und gefordert wird (Borkmann et al. 2020). Insbesondere dem Einsatz von VR im Bereich Schulungen und Trainings, in virtuellen Ortsbegehungen und Raumbesichtigungen, im Verkauf, im Recruiting oder im Erlebnisbereich wird ein hohes Potential zugesprochen. Damit lassen sich skalierbare Geschäftsmodelle umsetzen und wiederum enorme Nachhaltigkeitspotenziale im Zuge einer Verschiebung der Wertschöpfung erschließen.

Wie kann diese Transformation in der THSF-Industrie gelingen?

Die beiden großen Megatrends der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung verstärken sich gegenseitig bei symbiotischer Herangehensweise an die damit einhergehenden Entwicklungen, Innovationen und Lösungen. Dieses förderliche Zusammenspiel wird auch als **Twin Transition** oder **Twin Transformation** (EU-Kommission 2022b), als **Dual Transition** oder **Doppelte Transformation** (Wintermann et al. 2022: 18) bezeichnet. Die **Trend-Synthese** kann beispielsweise im Bereich der Mobilität beobachtet werden: Innovationen im Bereich der E-Mobilität werden gleichzeitig angetrieben durch den Trend der Nachhaltigkeit und durch neue Möglichkeiten der Digitalisierung und Technik.

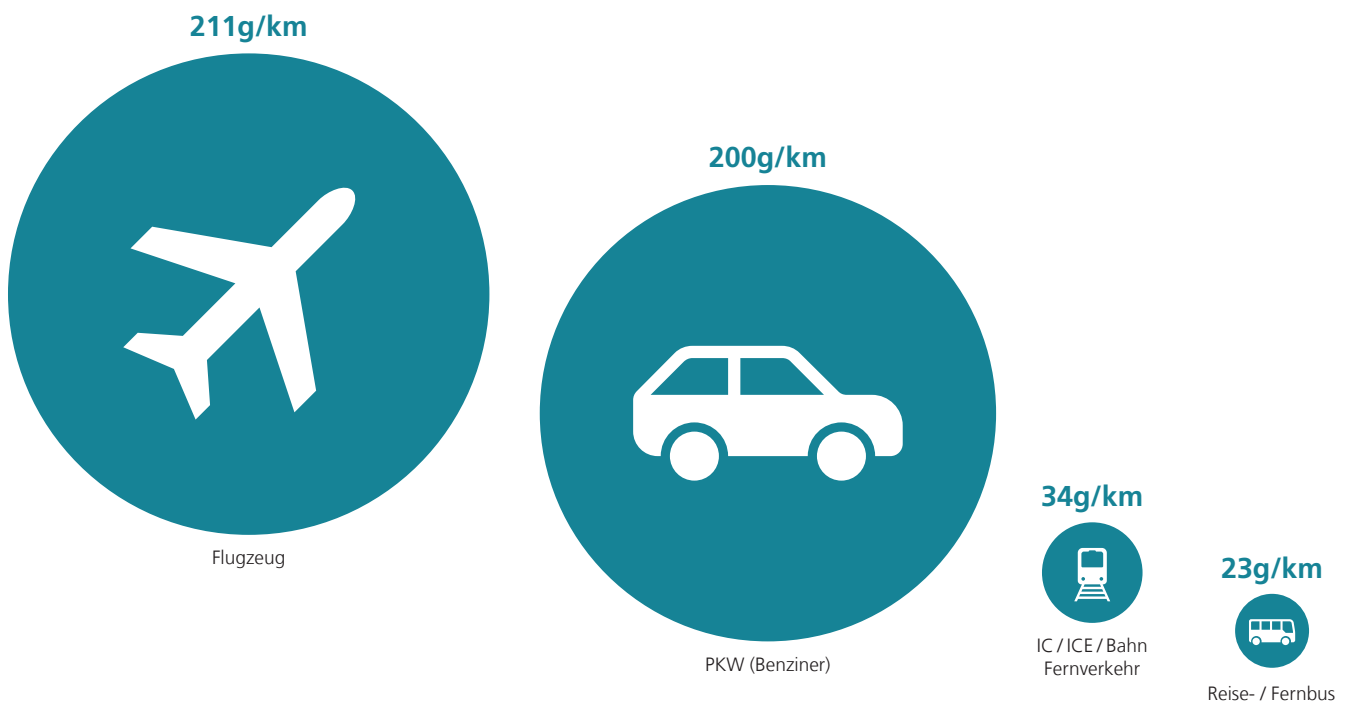


Abbildung 11: CO₂-Verbrauch pro Personenkilometer im Fernverkehr (Eigene Darstellung nach Quarks 2019).

3.3.3 Die Mobilitätswende in der THFS-Industrie

Wie kaum eine andere Branche ist der Tourismus in der Pflicht, weil in einer unvergleichlichen Ausgangssituation, **die Mobilitätswende anzuführen** und diesbezüglich zum **Taktgeber werden**. Im urbanen und im ländlichen Raum werden ineinandergreifende, innovative Mobilitätslösungen dringend benötigt. Dabei wirken sich schlüssige Konzepte und deren Umsetzung positiv auf den Tourismus und die Lebensqualität der Bevölkerung aus, aber leisten auch einen Beitrag für den Umweltschutz, den Erhalt von Naturräumen und Kulturlandschaften.

Es gibt **Transportmittel**, die nahezu ausschließlich im touristischen Kontext nachgefragt werden, wie Kreuzfahrtschiffe oder Reisebusse, aber es gibt auch eine Vielzahl an Verkehrsmitteln, die sowohl von Einheimischen als auch von Touristen und Touristinnen – darunter auch die Geschäftsreisenden – genutzt werden, wie das Auto oder der öffentliche Personennahverkehr. Je nach Reiseart dient das Verkehrsmittel zur An- oder Abreise, als Transportmittel am Zielort, als Kombination aus Verkehrsmittel und Übernachtung wie bei Kreuzfahrten oder Caravaning, oder aber auch als zentraler Erlebnisfaktor, wie beispielsweise bei Fahrrad- oder Motorradtouren (Schulz et al. 2014). Wie beim Alltagsverkehr hat der Individualverkehr in Form des privatgenutzten PKW auch beim touristischen Verkehr den größten Anteil aller Verkehrsarten an der Beförderungsleistung. Die Verlagerung der Nutzung zum ÖPNV, Fahrrad und Zu-Fuß gehen anstatt des Autos ist bei touristischer Nutzung ebenso ein Bestreben des lokalen Mobilitätsmanagements wie bei Alltagsverkehren. Eine Ausnahmeregelung oder Trennung von Freizeit- und Alltagsverkehr ist nicht zielführend, wenn eine Emissionsminderung angestrebt wird, denn beim Thema Verkehrsmittelnutzung ist eine Unterscheidung zwischen lokaler und fremder Nutzergruppe weder notwendig noch hilfreich.

Im Jahr 2016 wurden allein für den **touristischen Transport** 1,6 Gigatonnen CO₂-Emissionen geschätzt, was **fünf Prozent der menschgemachten CO₂-Emissionen** entspricht, wovon wiederum eine große Menge auf den Luftverkehr zurückzuführen ist (Schmücker & Eisenstein 2021). Ein großer Veränderungsbedarf existiert daher beim Luftverkehr, zudem sind in den letzten Jahren die Anteile der Flugreisen an den Urlaubsreisen kontinuierlich gestiegen. Darüber hinaus ist der CO₂-Verbrauch pro Personenkilometer beim Fliegen im Vergleich zu Bus, Bahn und PKW ebenfalls am höchsten.

Vor allem beim internationalen Tourismus spielt das Thema Luftverkehr eine wichtige Rolle, da für weite Distanzen häufig das Flugzeug eingesetzt wird. Dabei fällt dann der größte Teil der touristischen Treibhausgasemissionen an, da etwa 75 Prozent der CO₂-Emissionen auf den Transportsektor entfallen, wovon sich 40 Prozent auf den Luftverkehr und 35 Prozent auf andere Transportmittel aufteilen lassen (Schmücker & Eisenstein 2021). Von den insgesamt 124 Mio. Personen, die im Jahr 2019 an deutschen Hauptverkehrsflughäfen einstiegen, flogen 19 Prozent zu einem innerdeutschen Ziel, 64 Prozent zu einem Ziel in Europa und 18 Prozent zu einem Ziel auf einem anderen Kontinent (Destatis 2022a). Dem Ziel einer nachhaltigen Mobilität in Deutschland sollte demzufolge eine besondere Beachtung beigemessen werden.

Welchen Beitrag kann die THFS-Industrie hierbei leisten? Welche Rolle spielen dabei CO₂-Kompensationen?

Die **Anzahl der Elektroautos** liegt im Jahr 2022 in Deutschland bei 687.241 zugelassenen Fahrzeugen, 2012 waren es noch 4.541 Elektroautos (KBA 2022, KBA). Demgegenüber steht laut der Bundesnetzagentur ein Angebot von 53.652 Normalladepunkten und 9.918 Schnellladepunkten, die 2022 in Betrieb sind (Bundesnetzagentur 2022a). Die Anzahl der **Ladestationen** in Deutschland beträgt ca. 30.409 (Bundesnetzagentur 2022b). Im Vergleich dazu gab es in Deutschland im Jahr 2020 14.091 **Tankstellen** (ADAC 2021) für 31 Millionen benzingetriebene Fahrzeuge (KBA 2022), im Jahr 2022 ca. 14.460 (bft 2022).

Wie kann die THSF-Industrie die Mobilitätswende unterstützen?

Aktuell gibt es deutschlandweit über **30.000 Car-Sharing-Fahrzeuge** und über **3,3 Mio. Personen**, die bei Car-Sharing-Anbietern angemeldet sind (Umweltbundesamt 2022a). Während im Ländervergleich unter 43.000 Befragten in Deutschland nur jeder Fünfte (20 Prozent) Apps für Mobilitätsleistungen nutzt (z.B. Uber, Mytaxi, Blablaar, Car2Go), sind dies in China 51 Prozent, in Russland 38 Prozent und in Spanien 35 Prozent (Dalia Research GmbH 2017). Anfang 2021 gab es 228 Car-sharing-Anbieter (Unternehmen, Genossenschaften und Vereine) und 855 Städte und Gemeinden boten diesen Service fast ausschließlich als **stationsbasiertes Carsharing** (z.B. scouter, Stattauto München) an, in kleineren Städten ist der Service (wenn) nur an POIs zu finden (Bundesverband CarSharing 2022). RideSharing, Pooling, Hailing als Appgestützte Variante für kurze Strecken ist ein rein urbanes Phänomen (Köllner 2021). Bei diesem Modell müssen die Autos an festen Stationen abgeholt und dorthin zurückgebracht werden. **Free-Floating-Carsharing** (z.B. ShareNow, Miles, Sixt share), bei dem das Fahrzeug mithilfe einer Smartphone-App dort abgeholt wird, wo der letzte Kunde es abgestellt hat, wächst auf bestehender Fläche in den großen Metropolregionen (ADAC 2021). Dieses Modell existiert aktuell nur in 15 (Groß-)Städten (Köllner 2021). Immer mehr prägen im urbanen Raum auch E-Scooter und Leihfahrräder das Stadtbild. Im ländlichen Raum und in strukturschwachen Regionen ist Car-Sharing aktuell noch kaum vertreten, ebenso fehlen stadt- und länderübergreifende Konzepte. Die genannten Mobilitätsdienstleistungen spielen auch und gerade für die Mitarbeitenden der THSF-Industrie eine wichtige Bedeutung im urbanen, aber auch im ruralen Raum. Gerade in abgelegenen Unternehmen sind Mitarbeitende auf Mitfahrgelegenheiten angewiesen oder an die letzte Busverbindung gebunden. Neben Corporate Car-sharing und einer Nutzung für das Employer Branding lassen sich vielversprechende, neue Geschäftsmodelle mit innovativen Mobilitätsangeboten realisieren, z.B. in Form von Mobilitäts-Abonnements (ebd.). Aus Perspektive der Nutzenden ist ein hoher Bedienkomfort bei gleichzeitig einfachsten Bedienmechanismen gewünscht. Dies erfordert eine **Interoperabilität der Systeme**. Viele Sharing-Anbieter besitzen jedoch ihre eigene App. Somit sind die Angebote nicht übergreifend in einer App interoperabel nutzbar. Eine einheitliche Mobilitätsapp für ganz Deutschland ist geplant (Caschys Blog 2022, o.S.), damit soll eine anbieterübergreifende Buchung und Bezahlung ermöglicht werden (ebd.).

Für Urlauber und Urlauberinnen, die häufig mit Gepäck unterwegs sind, stellt sich die Frage, wie sie auf eine **vernetzte Mobilitätsinfrastruktur** zugreifen können. Immer mehr Städte orientieren sich am Ziel der **autofreien Innenstadt**. Während im urbanen Raum immer mehr **multimodale Mobilitätshubs** realisiert werden, fehlen diese Angebote im ländlichen Raum.

Wie kann die THSF-Industrie bei dieser Entwicklung einen förderlichen Beitrag leisten? Wie sehen hierfür funktionierende Lösungen für die THSF-Industrie aus?

Neben der Mobilität und **Logistik** von Personen spielt auch die von Waren eine wichtige Rolle für die THSF-Industrie. In Bezug auf **Warenlogistik** ist keine andere große Industrienation so intensiv in internationale Lieferketten eingebunden wie Deutschland. Allein im Jahr 2018 machten die rund 320.000 deutschen Export-Unternehmen einen Umsatz von 1,32 Mrd. Euro. Über den Import sind sogar mehr als 775.000 deutsche Unternehmen im internationalen Handel aktiv; ihr Umsatz liegt bei 1,09 Mrd. Euro. Der deutsche Lebensmittelhandel und die Ernährungsindustrie importieren jährlich eine Vielzahl unterschiedlicher Nahrungsmittel: zu den wichtigsten Importgütern zählen dabei Milch und Milcherzeugnisse, Fleisch und Fisch sowie verarbeitetes Obst und Gemüse. Der Gesamtwert der Nahrungsmittelimporte summierte sich zuletzt auf rund 51 Milliarden Euro (Destatis 2022b). Brasilien ist beispielsweise größter Kaffeexporteur für Deutschland. Durch die großen Importmengen nach Deutschland lässt sich eine Abhängigkeit ableiten (Graf 2020). Ähnliche Abhängigkeiten zeigen aktuell die Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf: Es mangelt an Getreide, die Öl- und Gaspreise steigen. In der Folge werden derzeit Lieferketten kritisch hinterfragt, lokale Produkte und faire Lieferketten bevorzugt und dabei immer stärker auf die Nachhaltigkeit geachtet, beispielsweise ob Produkte nachhaltig hergestellt, produziert und transportiert wurden.

Wie lassen sich globale Abhängigkeiten für die Akteure der THSF-Industrie verringern oder sogar vermeiden?

Neben nachhaltigen, vernetzten Mobilitätsangeboten werden ökonomisch tragfähige Modelle für klimafreundliches Reisen und Logistik benötigt, die sich in der Fläche umsetzen lassen.



Kooperation, Zusammenarbeit und ein 360°-Ansatz sind der Schlüssel zum Erfolg jedes Einzelnen – das gilt natürlich auch und besonders für die Reise-Industrie.

Anke Budde,
asr Bundesverband, Vizepräsidentin

3.3.4 Der Gesundheitsboom in der THSF-Industrie

Gesundheit ist durch die WHO (1948) definiert als »ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.« Somit ist Gesundheit mehr als nur die Abwesenheit psychischer oder physischer Krankheit. Dahingehend etabliert sich der **Gesundheitstourismus**, der den Fokus auf die psychische und physische Gesundheit legt (Groß 2017: 25). Als Teil des **Gesundheitstourismus** hält auch die Primärprävention wie Better Aging Einzug in den Bereich des Tourismus (BMWi 2011: 10). Destinationen, die in dieser Hinsicht die Bedürfnisse der Urlauber berücksichtigen, haben Chancen sich damit zu etablieren (ebd.). Auch **Erholungs- und Wellnessreisen, Kuraufenthalte sowie Aktiv- und Sporturlaube** leisten dazu einen wichtigen Beitrag, denn die geistige und physische Fitness sowie psychisches Wohlbefinden gehören zu den **Grundpfeilern eines gesunden Lebensstils** (ebd.: 14). Im deutschen Gesundheitstourismus existieren 350 spezielle Heilbäder und Kurorte, die ein breites Angebot an Vorsorge- und Rehabilitationskuren, Gesundheits- und Wellness-Urlaube sowie Erholung und Sport bieten (Groß 2017: 9). Deutsche Kurorte haben einen erheblichen Anteil am Deutschlandtourismus, denn diese erwirtschaften 30 Milliarden Umsatz und bieten 400.000 Arbeitsplätze (BMWK o.J.). Die Nachfrage nach Heilbädern und Kurorten ist höher als in anderen Tourismusbereichen. Der Anteil an den Gesamtübernachtungen in Deutschland ist »von 27,7 Prozent (2019) auf 32,3 Prozent im Jahr 2020 bzw. 31,9 Prozent im Jahr 2021 gestiegen« (DHV 2022: 13). Der Anteil der gesundheitsorientierten Tagesgäste in Heilbädern macht von den rund 221 Millionen deutschen Tagesgästen etwa die Hälfte aus (Destatis 2015). Einen hohen Wert für Freizeit und Erholung bietet der **Aktiv- und Sporttourismus**. 90 Prozent der Ausgaben von Wandernden entfallen auch auf den Bereich der Unterkunft und Verpflegung. Wanderer setzen insgesamt etwa 7,5 Mrd. Euro in Deutschland um. Zum Vergleich: Das ist doppelt so viel wie der Fahrrad- und Camping Tourismus (Deutscher Wanderverband o.J.). Während 2014 etwa 4 Millionen Deutsche eine Radreise unternahmen, waren dies 2019 bereits 5,4 Mio. (ADFC 2022: 4). **Wellness-Tourismus** ist eine Möglichkeit zur **individuellen Gesundheitsförderung** (Groß 2017: 15). Diese Art des Tourismus kann Elemente wie Fitness und Beauty-Behandlungen beinhalten, aber ebenso die Bereiche der Ernährungsberatung, Entspannung und Mediation (ebd.). **2021 haben 5,15 Millionen Deutsche ab 14 Jahren einen Wellness- oder Gesundheitsurlaub, entweder als Urlaubsreise oder als Kurzreise, unternommen** (VuMa 2022). Festzustellen ist auch, dass sich die Aufenthaltsdauer von einem verlängerten Wochenende auf den Zeitraum einer Woche verlängert (Wellness Trends 2022). »Auch wenn bis Februar Wellnessreisen für das laufende Jahr 2022 nur mit einem Anteil von 13,6 Prozent gebucht wurden, so war der Anteil doch doppelt so hoch wie zum gleichen Zeitpunkt im Jahr 2021«(ebd.). Urlaubsformen wie Selfness-Urlaub, Entgiftungsreisen oder Ernährungs- und Fastenurlaube fallen ebenso unter gesundheitsfördernde Reisen (Groß 2017: 25). Selfness Tourism umfasst spirituelle Reisen, darunter Yoga- und Mediationsreisen sowie New-Age-Reisen gefasst werden (Smith & Puczko 2009: 7). **Medical Tourism** wird als Unterkategorie von Wellness eingeordnet, die zusätzlich die medizinische Behandlung beinhaltet und in Kombination Synergien schaffen soll. Denn bei gesundheitlichen Beschwerden kann eine fachliche Behandlung herangezogen werden (Hertel o.J.). Deutschland gehörte 2018 zu den Top 5 im Ranking der 10 größten Reiseziele für Medizintourismus mit dem

größten Marktvolumen in Höhe von 575 Mio. US-Dollar (PharmaBoardroom; Malaysia Healthcare Travel Council 2018). Im Bereich Freizeit und Erholung ist die THSF-Industrie ein wichtiger und unverzichtbarer Grundpfeiler für die Gesundheit der deutschen Bevölkerung und sie trägt durch den hohen Freizeit- und Erholungswert und die Prävention nicht nur direkt, sondern auch indirekt zur Wertschöpfung bei.

Eine Zielgruppe im Gesundheitstourismus, die durch den **demographischen Wandel** wächst, sind die über 65-Jährigen: 2019 lebten rund 18 Millionen Menschen ab 65 Jahren in Deutschland (Destatis 2021c). Die Anzahl der 65-Jährigen und älter könnte Prognosen zufolge im Jahr 2037 auf 23,3 Millionen steigen (ebd.). Damit geht eine Bedarfsveränderung eines großen Teils der Bevölkerung u.a. im Hinblick auf die seniorengerechte Gestaltung von Unterkünften einher. Die Ausrichtung auf die veränderten Bedürfnisse und die Ansprüche an den Urlaubsort gliedern sich damit vermehrt in **Barrierefreiheit**, eine medizinische Versorgung, therapeutische Angebote sowie generell gesundheitsfördernde Angebote. Angebote sollten auf diese wachsende Nutzergruppen zugeschnitten werden, wie es beispielsweise das Projekt Reisen für alle verfolgt, das Deutschland ohne Hindernisse erlebbar machen soll (DSFT 2022). Doch die Nachfrage nach **Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung** besteht nicht nur bei den Älteren, sondern **ebenso bei jüngeren Menschen**. Die Techniker Krankenkasse liefert jährlich einen Bericht über die **Arbeitsunfähigkeit** der Versicherten. Die Gesundheitszahlen von 2020 sprechen eine deutliche Sprache, die sich auch in der Nachfrage nach Gesundheitstourismus widerspiegelt (TK 2019; 2021). **Mental Health** stellt daher in diesem Zusammenhang eine Methode dar, die Symptome zu lindern, präventiv einzugreifen und rechtzeitig zu agieren (Mühlhausen o.J.). Gleichzeitig betrifft der demografische Wandel auch die Mitarbeitenden und geht einher mit der Anforderung, **demographie-feste Arbeitsplätze** zu schaffen, die Mitarbeit und Teilhabe auch für Senioren und Seniorinnen ermöglichen. In Deutschland leben etwa 10 Mio. Menschen mit einer Behinderung (DSFT 2022). Der Hotelverbund »Embrace« setzt sich für die Integration von Menschen mit Handicap ein und wirkt aktuell in über 40 Hotels in Deutschland und in benachbarten EU-Staaten. Die THSF-Industrie bietet große Potenziale, diese Aktivitäten deutlich zu steigern, **Inklusion, hier die Beschäftigung von Personen mit Beeinträchtigungen**, und barrierefreies Reisen (Delphin-Netzwerk 2018) zu ermöglichen. Das Ziel sollte die Erhöhung der Anzahl an Unterkünften, die einen inklusiven Ansatz für Mitarbeitende als auch für Reisende verfolgen, sein. Eine andere Herausforderung stellt die **psychische Gesundheit** dar. Im Jahr 2019 werden durch die AOK durchschnittlich 5,9 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1.000 Mitglieder aufgrund von **Burn-out-Diagnose** erfasst. Dies entspricht einer Verdopplung in den letzten 10 Jahren (Meyer et al. 2020: 430). Dieses Krankheitsbild betrifft in der THSF-Industrie die Gäste, aber auch die Mitarbeitenden. Besonders für Letztere kann ein förderliches Arbeitsumfeld und Arbeitsklima die Gesundheit fördern und Einfluss nehmen auf Fluktuation und Branchenwechsel. Besondere betriebliche Gesundheitsleistungen sind heute oft Bestandteil einer Employer Branding Strategie.

Mit welchen Maßnahmen kann der Zunahme an psychischen Krankheiten und Krankheitstagen durch die THSF-Industrie begegnet werden?

Ein wichtiger Baustein für unsere Gesundheit ist die **Ernährung**. »Du bist, was du isst« – ganz nach dieser Redewendung zeichnet sich im Bereich der Ernährung und Ernährungsformen ein Trend ab. Beim Essen geht es inzwischen nicht mehr nur um die reine Nahrungsaufnahme an sich. Die Nahrung wird in Bezug zum Lifestyle oder dem sozialen Umfeld gesetzt und durch die Peer Group symbolisch aufgeladen. Gerade die **vegane oder vegetarische Ernährung** nimmt zunehmend Einzug in den alltäglichen Lebensbereich und ist von einem zuvor stark konnotierten Begriff wie »alternativ« zu einem Begriff für einen gesunden Lebensstil geworden. Zwar spielt bei der pflanzlichen Ernährung die eigene Gesundheit auch eine Rolle, aber ebenso geht es um die Themen Tierethik und Klima, was in Zukunft unsere Gesundheit durch die klimatischen Veränderungen beeinflussen kann (Rützler 2018). **Dahingehend ist ein Anstieg der veganen Gastronomiebetriebe zu verzeichnen, die im Jahr 2013 lediglich eine Anzahl von 75 Restaurants ausmachten, während es 2022 bereits 300 rein vegane Gastronomiebetriebe gibt (Haf 2022)**. Dieser Anstieg ist zurückzuführen auf den anhaltenden Trend einer bewussten, klimafreundlichen und gesunden Lebensweise. Die Zahl der Personen mit einer vegetarischen Ernährungsform liegt 2022 in Deutschland bei 7,9 Millionen und ist in einem Jahr um ca. eine halbe Million gestiegen (Allensbacher Markt- und Werbeträger Analyse 2022). Allerdings mutet die Zahl veganer Restaurants fast surreal an, stellt man dieser die Gesamtanzahl der Restaurants in Deutschland mit 65.090 gegenüber (Dehoga 2022a). Ziel im Sinne der Nachhaltigkeitstransformation ist es den Fleischkonsum zu reduzieren und das Angebot vegetarischer und veganer Restaurants zu steigern. In Deutschland lag der Fleischverbrauch im Jahr 2019 bei monatlich 6,4 kg pro Person (Destatis 2022c). Eine zukunftssträchtige Alternative bietet die Proteinzufuhr über Insekten oder Algen. Laut dem World Economic Forum wird die weltweit gesündeste Ernährung von der mediterranen Küche angeführt, die zudem sehr klimafreundlich ist. (World Economic Forum 2020) Ein Kilogramm Tomaten verursacht beispielsweise fast 2 kg CO₂, 1 kg Schweinefleisch dagegen rund 12 kg CO₂ und 1 kg Rindfleisch (aus Herdenhaltung) verursacht rund 100 kg CO₂.

Gesundheit, ob psychische oder physische, steht u.a. in einem direkten Zusammenhang mit dem subjektiven Wohlbefinden, der Lebensfreude und subjektiven Lebensqualität. Hierfür gibt es unterschiedliche Messmethoden und Indexes wie z.B. den Glücksindex, den Wohlfühlindex, den Freizeitindex oder den Lebensqualitätsindex. Im EU-Vergleich liegt in Deutschland die Work-Life-Balance bei 8,0, die Lebenszufriedenheit bei 8,1 und die Gesundheit bei 7,1. (OECD Better Life Index o.J.) Laut dem World Happiness Report, der ein »Ranking of Happiness« der Jahre 2019 bis 2021 präsentiert, liegt Deutschland bei 7,0 nicht weit hinter dem höchsten Wert von 7,8, der auf die Niederlande entfällt (Helliwell et al. 2022: 17). Auch diesbezüglich leistet die THSF-Industrie einen wichtigen Beitrag.

3.3.5 Der sozio-ökologische Wirtschaftswandel in der THSF-Industrie

Der Tourismus kann für die vorab dargestellten Trends ein wesentlicher Treiber für deren Umsetzung zu sein und hat damit das Potenzial, den erforderlichen gesellschaftlichen Wandel maßgeblich zu gestalten. Dieser Wandel geht unweigerlich mit neuen Anforderungen an das Wirtschaftssystem einher. **Konzepte wie die Daseinsvorsorge, die Gemeinwohlökonomie, die Kreislaufwirtschaft und die Bioökonomie zahlen auf diese Veränderung ein.**

»**Daseinsvorsorge** meint die Versorgung der Menschen mit Dienstleistungen und Gütern des täglichen Bedarfs. Sie deutschlandweit sicherzustellen, ist ein wichtiges Ziel der Bundesregierung. Denn nur so können gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Regionen geschaffen und erhalten werden« (Bundesregierung 2017). Die Schaffung eines touristischen Angebots kann zur Daseinsvorsorge beitragen. Die Aufgabenfelder, bei denen der Tourismus zur Daseinsvorsorge beitragen kann, kann mit Kennziffern festgehalten werden, diese sind **Intensitäten** oder **Sättigungen**. Dabei werden beispielsweise Gästeübernachtungen ins Verhältnis zur Einwohnerzahl gesetzt. Der Wert der **Intensität beschreibt dann das Potenzial dafür, welche lokale oder regionale Wertschöpfung durch den Tourismus entstehen kann** (Bausch 2015: 4). Das touristische Angebot kann eine Aufrechterhaltung oder verbesserte Versorgung der ansässigen Bevölkerung mit den existenziellen Gütern, die unter die Daseinsvorsorge fallen, beitragen. Die Faktoren können unterschiedlich sein und sind an den jeweiligen Bedarf der Region anzupassen. Beispielsweise kann die Versorgung und der Anschluss an den öffentlichen Verkehr durch den gesteigerten Bedarf der Gäste an Mobilität gewährleistet werden oder eine Verbesserung bewirken (ebd.: 3).

»Die **Gemeinwohl-Ökonomie** etabliert ein ethisches Wirtschaftsmodell. Das Wohl von Mensch und Umwelt wird zum obersten Ziel des Wirtschaftens« (International Federation for the Economy for the Common Good e.V.). Die Unternehmen des Gastgewerbes spielen für die jeweilige Region eine Bedeutung für deren Attraktivität sowie für den **sozialen Zusammenhalt**, da hier sozial bedeutsame **Begegnungsstätten** entstehen. Der Tourismus erfüllt auf der einen Seite eine **kulturelle Aufgabe** und hat auf der anderen Seite auch eine **gesellschaftspolitische Aufgabe** im Hinblick auf die Mitarbeitenden und die Art und Weise des Wirtschaftens (DTV 2022). **Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)** stellt eine andere Form der **Corporate Social Responsibility** dar. Eine Definition des Gemeinwohles formuliert diese als »Das allgemeine Wohl betreffend. Eine politisch-soziologische Bezeichnung für das Gemein- oder Gesamtinteresse einer Gesellschaft (...)« (Schubert & Klein 2020). Das Wirtschaftsmodell der Gemeinwohl-Ökonomie setzt sich aus den **Werten Würde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Demokratie** zusammen. Eine neu gestaltete Marktwirtschaft mit einem ethischen und liberalen Wirtschaftssystem soll entstehen. Daher werden Unternehmen nun nicht mehr **nach ihrem wirtschaftlichen Gewinn und Profit bewertet, sondern anhand einer Gemeinwohl-Matrix nach ihrem Beitrag für die Gesellschaft** (Ollé-Espluga & Hadler 2020: 396). Die Idee besteht darin, dass Unternehmen auf Basis dieses Ergebnisses durch steuerliche und rechtliche Vorteile entschädigt werden und so die Anreize zum Handeln gesetzt werden. Das Ziel ist es, durch eine *Bottom-up* Bewegung das derzeitige Wertesystem auf wirtschaftlicher und politischer Ebene umzugestalten

(ebd.). Ihren Ursprung hat die GWÖ in Europa, sie ist aber mittlerweile eine weltweite Bewegung. Zuletzt wurden in einer Studie 657 Betriebe identifiziert, die sich am GWÖ-Modell orientieren (ebd.). 46 Prozent dieser Betriebe sind in Deutschland, 36 Prozent in Österreich, der Rest verteilt sich auf weitere 10 Länder (ebd.). Hotels, die dieses Konzept bereits umsetzen, sind beispielsweise das Hotel Villa Orange (Hotel Villa Orange) in Frankfurt oder das Stadthotel Henriette (Henriette Stadthotel) in Wien. Die meisten GWÖ-Unternehmen sind kleine Unternehmen im Dienstleistungssektor (Ollé-Espluga & Hadler 2020: 396). Die ökologische Nachhaltigkeit ist von großer Bedeutung, aber ebenso wird eine hohe Arbeitsplatzqualität angestrebt.

Dem Selbstverständnis der **Bioökonomie** und **Biointelligenz** folgend hilft der Blick in die Natur, adaptierbare Lösungen für die Wirtschaft zu finden. Bioökonomie umfasst laut der Definition der Bundesregierung »die Erzeugung, Erschließung und Nutzung biologischer Ressourcen, Prozesse und Systeme, um Produkte, Verfahren und Dienstleistungen in allen wirtschaftlichen Sektoren im Rahmen eines zukunftsfähigen Wirtschaftssystems bereitzustellen« (BMBF 2020). Der sogenannten **biologischen Transformation der industriellen Wertschöpfung** wird das Potenzial zugesprochen, in den nächsten Jahrzehnten die gesamte Industrie und Gesellschaft revolutionieren. Dabei soll der Begriff der Nachhaltigkeit mit wirtschaftlich attraktiven Konzepten und Innovationen hinterlegt werden. Das Resultat sind biointelligente Systeme, die sich von disruptiven Innovationen in allen menschlichen Bedürfnisfeldern über die Erneuerung der Bildungs- und Unternehmenskultur zu einer neuen, nachhaltigen Wirtschaftsweise erstrecken. Prof. T. Bauernhansl, Leiter des Fraunhofer IPA, bewertet die Entwicklung wie folgt: »Die Digitale Transformation der Produktion ist ja unter dem Schlagwort Industrie 4.0 bereits weit fortgeschritten. Es wird aber zunehmend klar, dass dies allein nicht ausreicht, um die essenziellen Herausforderungen der Gesellschaft zu meistern. Simultan zur digitalen Transformation bahnt sich mit der **biologischen Transformation** deshalb eine neue Revolution an. Sie ist mindestens von ebenso hoher, wenn nicht höherer Bedeutung als Industrie 4.0« (Drossel et al. 2021). *Ungeklärt ist, was die Rahmenbedingungen, Chancen und Meilensteine auf diesem Weg für die THFS-Industrie sind?*

Zukunftsfähigkeit bedeutet mit Blick auf die genannten Trends ein Wirtschaften jenseits von sich stetig iterierenden Gewinnmaximierungsstrategien. Die THSF-Industrie leistet diesbezüglich bereits einen großen Beitrag, ob in der Daseinsvorsorge, in Sachen Infrastruktur (z.B. Versorgung, Mobilität) und Standortattraktivität, für den sozialen Austausch und Begegnungen, dem Bewahren unseres kulturellen Erbes (z.B. Baukultur, Verpflegung), von Traditionen, Sitten und Gebräuchen, der Sicherung von Natur und nicht zuletzt als vielseitiger Arbeitgeber für Menschen unterschiedlichster Bildungsstände und Hintergründe. Mensch und Natur müssen jetzt im Wirtschaftskontext zurück in den Fokus gerückt werden, um der THSF-Industrie, aber auch der Gesamtgesellschaft eine vielversprechende **lebenswerte Zukunft** zu ermöglichen. In die Gestaltung dieser Zukunft wirken viele Einflussfaktoren. Es gibt noch viel zu tun. In der einflussstarken THSF-Industrie müssen die Themen gemeinsam angegangen werden. Aber es ist nicht die THSF-Industrie allein, die das zu stemmen hat und die das allein stemmen kann. Die Auswirkungen sind in anderen Branchen und Ökosystemen spürbar und wirken sich aus über Spillover-Effekte. Ebenso wenig wie Trends nicht voneinander abgegrenzt betrachtet und bewertet werden sollten,

sind auch die damit einhergehenden Anforderungen aus unterschiedlichen Branchen heraus gemeinsam und synergetisch zu lösen. **Es braucht ein abgestimmtes Zusammenspiel über mehrere Branchen hinweg.**

Die vielfältigen Transformationsprozesse erzeugen einen immensen Handlungsdruck bei den einzelnen Akteuren und Branchen. Dazu ist eine Vernetzung, eine branchenübergreifende Zusammenarbeit, eine Kräftebündelung über mehrere Systeme hinweg für das Erreichen der übergeordneten Ziele unerlässlich. Die Akteure der THSF-Industrie sind auf eine **Vernetzung mit den folgenden Ökosystemen** angewiesen: im Bereich der Nachhaltigkeitstransformation mit Energiewirtschaft, Green-Tech, dem Bausektor und der Immobilienwirtschaft. Aber auch mit der Retail-Industrie und Plattformanbietern, um einerseits regionale und ökologische Lösungen zu entwickeln, und andererseits das online Business auszubauen und innovative Services und Angebote zu entwickeln. Im Bereich der digitalen Transformation mit der Digitalwirtschaft und der Technologieentwicklung, um innovative Technologien in die Anwendung zu überführen und deren Potenzial ausschöpfen zu können, sowie mit der Luft- und Raumfahrt, um den Zugriff auf datenbasierte Services sicherzustellen. Für die Mobilitätswende eine Zusammenarbeit mit den Mobilitätsdienstleistern, Transport und Logistik. Eine Vernetzung mit der Gesundheitsbranche, um der wachsenden Nachfrage nach gesundheitsbezogenen Services nachkommen zu können. Die Zusammenarbeit mit der Agrarwirtschaft, Lebensmittelindustrie und der Food-Tech Szene zur Sicherung der Versorgung und Ernährung im Zuge des Gesundheitsbooms. Eine Vernetzung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft, um innovative und begeisterte Erlebnisangebote z.B. in Freizeit, Unterhaltung und Events zu ermöglichen. Für eine lebenswerte, soziale und ökologische Gesellschaft mit der Social Economy und gemeinnützigen Institutionen, die sich für das Gemeinwohl einsetzen (vgl. EU-Kommission 2022b:10). Die Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen und Forschungseinrichtungen zur Unterstützung bei den notwendigen **Lernprozessen und Innovationsbedarfen.**

4. Gastlichkeit als Wertschöpfungsfaktor

Gastlichkeit umfasst alle Aspekte des Handelns, die sich auf das Wohl und die Zufriedenheit von Gästen konzentrieren. In keiner bestehenden Branche oder Industrie steht die **Serviceorientierung** derart im Mittelpunkt wie im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt. Die Erzeugung von **Gästeszufriedenheit** beginnt mitunter mit einer freundlichen Begrüßung, hängt vielleicht ab vom Geschmack der servierten Speisen, der wahrgenommenen Qualität der Verkehrsmittel, der Sauberkeit von Innen-, aber auch Außenraum und Umfeld und reicht bis zur Bequemlichkeit des Hotelbettes. Nur über eine reibungslose **Zusammenarbeit der beteiligten Akteure** kann das gesamte Potenzial der Wertschöpfung gehoben werden.

Soll die Transformation der THFS-Industrie in ein vitales Ökosystem einer 360° Gastwelt gelingen, ist zunächst der **Blick auf die Zielgruppe** zu erweitern. In das Ökosystem der 360° Gastwelt aufgenommen werden auch **nicht-touristische Nutzungen** der Freizeitindustrie sowie Elemente der Grundversorgung. Gefragt ist hierfür eine Herangehensweise, die es ermöglicht, die Vielfalt der **Gäste-Typen** deutlich umfassender abzubilden, als dies die bislang dominierende, touristische und kommerzielle Betrachtung leisten kann. Die **Erweiterung der Zielgruppe** bzw. des Nutzerkreises, u.a. um Nicht-Touristen und den Bereich der **sozialen Gastlichkeit**, ist der Schlüssel für die ganzheitliche Betrachtung und Erfassung der Gastlichkeit als Wertschöpfungsfaktor.

4.1 Gäste in der 360° Gastwelt

Das Ökosystem der 360° Gastwelt bietet Gastlichkeits-Erlebnisse in vielfältigen Lebenssituationen und bezieht sich auf eine neue Vielfalt von Gäste-Typen (vgl. Abbildung 12).

Als Gäste und somit Nutzer der 360° Gastwelt werden internationale Gäste in Deutschland (Touristen), Geschäftsreisende und geschäftlich mobile Personen wie z.B. Lastkraftwagenfahrer, Inlandsreisende (Tourismus und Tagesausflüge), Bewohner im Bereich von Serviced Living und Co-Spaces, Anwohner bzw. die lokale Bevölkerung (Alltag, Ausflüge und Tagesgeschäft) sowie Bedürftige (Geflüchtete, Obdachlose, Unterstützungs- und Hilfsbedürftige), aber auch Gäste in Schulen, Krankenhäusern oder die Besucher eines Museums definiert, wenn immer sie in der Situation sind, eine Serviceleistung als Gast entgegenzunehmen.

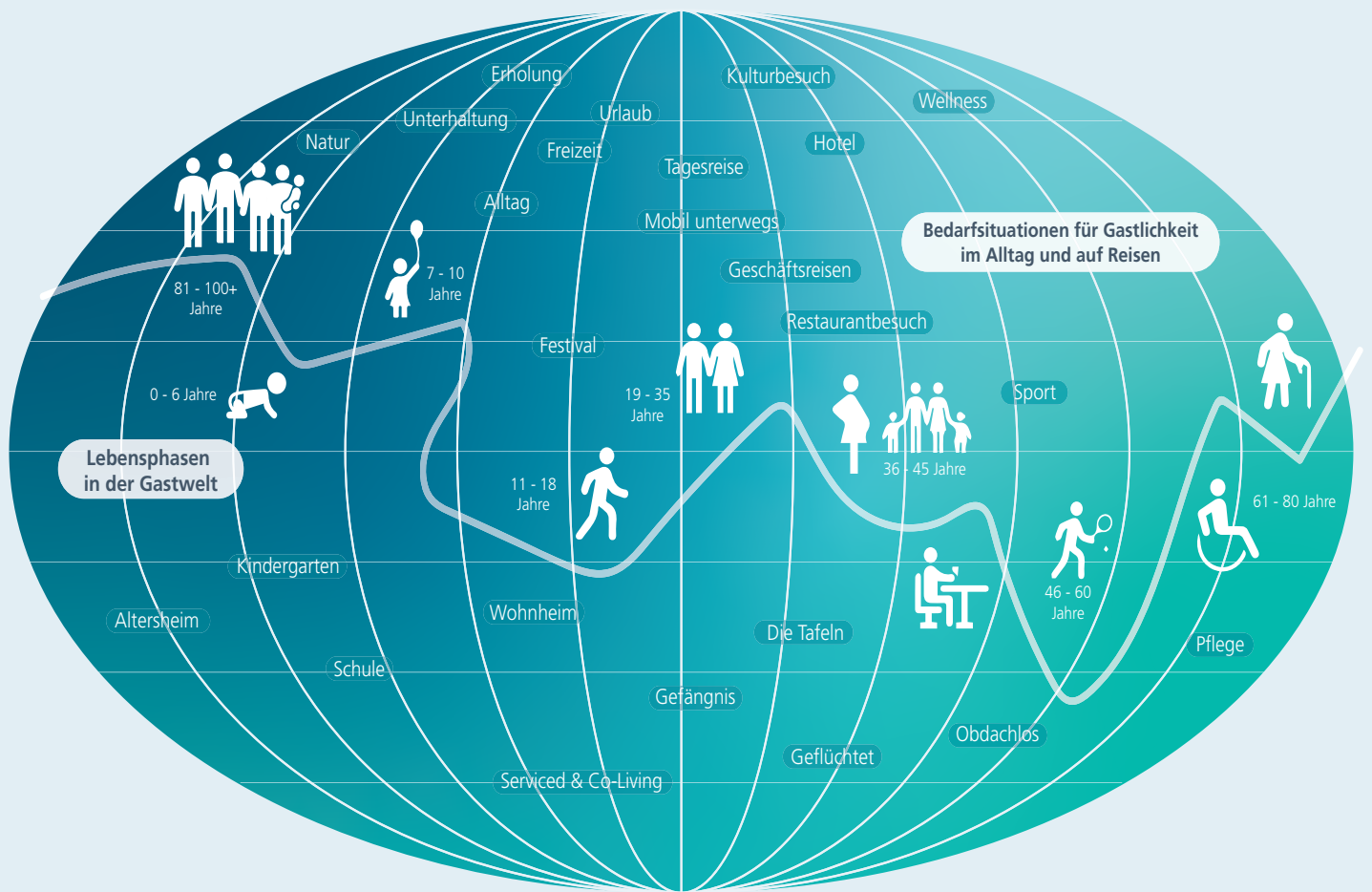


Abbildung 12: Lebensphasen der Nutzer und Nutzung der 360° Gastwelt.

4.1.1 Gäste aus dem Ausland

Die Bundesrepublik Deutschland gehört zu den Top 10 Reisezielen weltweit. Als Maßstab herangezogen wird dafür die Anzahl der internationalen Ankünfte, bei denen Deutschland an neunter Stelle steht, knapp hinter Thailand und vor dem Vereinigten Königreich¹ (Eisenstein et al. 2021). Innerhalb Europas ist Deutschland sogar das zweitwichtigste Reiseland hinter Spanien. Innerhalb Deutschlands sind Großstädte über 100.000 Einwohner und Einwohnerinnen ein wichtiges Ziel mit über 60 Prozent der Ankünfte, was einerseits den großen Stellenwert des Städtetourismus verdeutlicht, aber andererseits in Teilen auch auf den Geschäftstourismus zurückzuführen ist (Köchling 2021). Allein Berlin deckt 14 Prozent der internationalen Ankünfte und 17 Prozent der Übernachtungen ab (ebd.). Bis zum coronabedingten Einbruch des internationalen Reiseverkehrs wuchs die Zahl der internationalen Gäste Jahr für Jahr. Im Jahr 2019 wurden 39,6 Mio. internationale Ankünfte (Eisenstein et al. 2021: 24) und 89,9 Mio. Übernachtungen² (Statista 2022e) in der Bundesrepublik gezählt. Der größte Teil der internationalen Gäste kam aus den Niederlanden (12 Prozent), gefolgt von der Schweiz (9 Prozent), USA (8 Prozent), Großbritannien (6 Prozent) und Österreich (5 Prozent). Für eine Übersicht, wie sich diese Nationen auf die sechzehn Bundesländer verteilen, siehe (Köchling 2021).

Neben Ballungsgebieten und großen Städten profitieren auch die grenznahen Gebiete von erhöhter Anreise- und Übernachtungsfrequenz (ebd.). Übernachtungen und Gastronomie sind auch in wirtschaftlicher Hinsicht die wichtigste Komponente. So entfällt der Großteil der **insgesamt 46,8 Mrd. Euro Ausgaben der ausländischen Gäste auf Beherbergungs- und Gaststättenleistungen** (29 Prozent und 23 Prozent), gefolgt von Ausgaben für Luftfahrtleistungen (16,8 Prozent) und Shopping (13 Prozent). Von diesen Gesamtausgaben sind 56 Prozent auf private Reisemotive und 44 Prozent auf Geschäftsreisen zurückzuführen (Destatis 2021a).

4.1.2 Gäste aus dem Inland

Der Auslandstourismus ist bedeutend, aber einen weitaus größeren Teil machen die Binnenreisenden, also Reisende innerhalb eines Staates, aus. Laut Schätzungen entspricht die Anzahl der einheimischen touristischen Ankünfte etwa dem Fünffachen der internationalen Ankünfte (Eisenstein 2021). Deutschlandweit 405,7 Mio. getätigte Übernachtungen von Gästen mit deutschem Pass in etwa 51.000 touristischen Beherbergungsbetrieben im Jahr 2019 unterstützen diese Aussage (vgl. Weis & Reif 2021). Berlin hält auch bei den Inlandsreisenden mit 4,6 Prozent die größten Marktanteile, gefolgt von Ost- und Nordsee in Schleswig-Holstein, dem Allgäu und der Stadt Hamburg (ebd.). Auch bei den inländischen Reisenden sind Küstenregionen und Städte beliebte Ziele mit guten Zukunftsaussichten, während den deutschen Mittelgebirgsregionen eher schwierige Zeiten bevorstehen, was die touristischen Perspektiven betrifft (ebd.).

¹ Frankreich, Spanien und die USA verbuchen die meisten internationalen Ankünfte.

² In der Statistik werden nur Betriebe ab zehn Betten erfasst.

Laut Destatis (2021a) wurden im Jahr 2019 von Inländern im Inland etwa **247 Mrd. Euro für touristischen Konsum** ausgegeben. Das Volumen **inländischer Privatreisen ist mit über 197,6 Mrd. Euro** deutlich größer als die **31,3 Mrd. Euro, die für Geschäftsreisen** ausgegeben wurden. Unter den Aufwendungen nimmt das Shopping, also Ausgaben für Bekleidung, Schmuck oder Verlagserzeugnisse, den größten Posten mit 46,6 Mrd. Euro ein. Knapp dahinter folgen Gaststätten- (46,5 Mrd. Euro) und Beherbergungsleistungen (36,7 Mrd.), gefolgt von 18,5 Mrd. Euro für Ausgaben für Sport, Erholung, Freizeit und Kultur. Des Weiteren entfallen Aufwendungen auf Luftfahrt- (14,6 Mrd. Euro) und Straßenverkehrs- und Nahverkehrsleistungen mit 14,3 Mrd. Euro.

Wenig überraschend erzeugen bei Privatreisen wie auch bei Geschäftsreisen Aufenthalte mit Übernachtungen vielfach höhere Kosten als reine Tagesausflüge³ (vgl. Destatis 2021a). Dennoch fällt der **Tagestourismus** mit einem Umsatz **von mehr als 100 Mrd. Euro** deutlich ins Gewicht (Krüger 2021b). Bei privaten Tagesreisen sind Besuche bei Bekannten und Freunden, Einkaufsfahrten, beziehungsweise Erledigungen sowie der Besuch von Veranstaltungen im Kultur-, Sport- oder Freizeitbereich die Hauptreisegründe, während im geschäftlichen Kontext der Besuch von Geschäftskontakten, das Aufsuchen von Niederlassungen zum Beispiel für firmeninterne Events, Montagearbeit und die Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Konferenzen die Hauptanlässe darstellen.

4.1.3 Gäste aus der Vor-Ort Bevölkerung

Während der Anteil der kommerziellen nichttouristischen Übernachtungen im Beherbergungsgewerbe mit fünf Prozent (Destatis 2021a) eher geringer ausfällt, gibt es im Gaststättengewerbe, im Foodservice und in der Freizeitwirtschaft Gäste aus der Vor-Ort Bevölkerung, die in ihrem alltäglichen Umfeld dem **Bedürfnis** nach Erlebnissen von Gastlichkeit nachgehen, aber keine Gäste im touristischen Sinne sind und möglicherweise weder als solche wahrgenommen noch als solche behandelt werden möchten. Auch wenn der Hauptteil der Produktionswerte im Gaststättenbereich auf touristische Aktivitäten zurückzuführen ist, entstammt knapp ein Viertel der Produktionswerte, also etwa 17 Mrd. Euro, der wirtschaftlichen Gesamtproduktion von über 67 Mrd. Euro in Gaststättenleistungen aus nichttouristischen Aktivitäten (ebd.).

Gastwelterlebnisse finden dementsprechend auch im alltäglichen Umfeld der Vor-Ort Bevölkerung statt und aus Gästesicht ist die potenzielle Erwartung an die Dienstleistungsqualität logischerweise nicht an die Distanz zum gewohnten Umfeld geknüpft. Die Serviceerwartung, Produktqualität und die erwartete Gastlichkeit haben aus Gästesicht wenig mit Distanz zum Wohnort zu tun,

Bedürfnis

Ein Bedürfnis ist ein Wunsch bzw. ein Verlangen nach einer bestimmten Sache. Bedürfnisse sind individuell, vielseitig und in der Regel abhängig vom Kontext einer Person. Sie entstehen aus dem Wunsch ein empfundenes Defizit zu beseitigen oder einen erstrebenswerten Zustand zu erreichen. Die Einteilung kann Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit, nach Materialität/ Immaterialität sowie nach Individualbedürfnissen oder Kollektivbedürfnissen erfolgen.

³ Je nach Definition gilt als touristische Reise jede Reise, die außerhalb des gewohnten alltäglichen Umfelds, sprich dem eigenen Zuhause, des Arbeitsplatzes oder der Hochschule stattfindet. Reisen können aus privaten oder geschäftlichen Motiven erfolgen, lediglich das Aufsuchen des ansässigen Arbeitgebers gilt nicht als touristisch. Eine weitere Definition umfasst für inländische Tagesausflüge nur Reisen mit einer Entfernung ab 50 km vom Wohnort (Destatis 2021a).

denn irgendwo zu Gast sein, ist überall auf der Welt möglich, auch in der Eckkneipe unweit des eigenen Zuhauses.

Betrachtet man beispielsweise den Städtetourismus wird die Unterscheidung zwischen Einheimischen und Touristen zunehmend hinfällig. Ortsansässige sind nicht von Touristen zu unterscheiden als Gäste in Restaurants, Bars, Eckkneipen etc. und Touristen oder Touristinnen möchten immer öfter ihren touristischen Kontext verlassen, sich unter die Einheimischen mischen und die urbane Alltagswelt erkunden. **Die beiden Welten des Alltags und des Tourismus sind untrennbar miteinander verbunden, da der Tourismus gleichermaßen auf eine gute lokale Infrastruktur angewiesen ist, wie vielerorts die lokale Infrastruktur auf den Tourismus und seine Wirtschaftskraft.** Beispielsweise ist die Gastronomie mit 21 Mrd. Euro tourismus-induzierter Wertschöpfung und etwa einer Million Beschäftigten der Produktionsbereich der deutschen Wirtschaft, der am stärksten von der touristischen Nachfrage profitiert (Krüger 2021a).

4.1.4 Gäste im sozialen Kontext

Die in dieser Studie betrachteten Gäste sind in den allermeisten Fällen kommerzielle, aber es gibt auch soziale Gäste, die möglicherweise sogar unfreiwillig zu Gästen werden, wie beispielsweise bei sogenannten Hotelleistungen im Krankenhaus oder Ernährung in der Justizvollzugsanstalt. Hier wird deutlich, welche immense Spannweite, vom Luxusurlaub über Schulspeisungen bis hin zur Versorgung der Tafeln, die **Akteure** in der 360° Gastwelt bedienen, ohne dass dieser Serviceumfang systematisch mithilfe von Kennzahlen aufgearbeitet ist: Dieses relevante Feld der Gäste ist in aktuellen statistischen Betrachtungen folglich noch wenig erfasst. Die soziale und sogar die gezwungene Form der Gastlichkeit ist nicht der Schwerpunkt der tradierten Analyse, sollte aber dennoch nicht übersehen werden, wie es aktuell der Fall zu sein scheint.

Akteure

Als Akteure werden alle Einzelpersonen, Unternehmen oder andere Organisationen bezeichnet, die an einem System beteiligt sind und die eine gemeinsame Wertschöpfung als Ziel haben.

4.2 Gästereisen in der 360° Gastwelt

Mögliche Aktivitäten in der 360° Gastwelt sind vielfältig und so verschieden wie die Bedürfnisse der Gäste selbst.

Hinreichend bekannt, z.B. im Bereich der Tourismusforschung und der User Experience Forschung, sind Darstellungen als Customer Journey, auch User Journey oder Gästereise genannt, die den Ablauf von Reiseerlebnissen, zumeist von Geschäfts- oder Privatreisenden, beschreiben. Diese Prozessphasen erstrecken sich in der Regel beginnend von der Inspirationsphase über den Auswahl- und Buchungsprozess, die Anreise bis hin zum Aufenthaltserlebnis, über die Rückreise bis zur Reflektion (Borkmann et al. 2019). Die Darstellung der analogen Prozesse berücksichtigt oftmals eine Überlagerung mit der Ebene der Digitalisierung, u.a. zur Visualisierung der analogen und digitalen Touchpoints mit den Gästen.

Die 360° Gastwelt beinhaltet, zusätzlich zu der bekannten touristischen Perspektive, **neue Gästereisen**, wie zum Beispiel die eines Kita-Kindes, die einer Anwohnerin im Umfeld eines Hotels, die des Bewohners eines Seniorenwohnheimes und viele weitere. Da auch die Mitarbeitenden ein wichtiger Bestandteil der 360° Gastwelt sind, sollten auch deren Gastlichkeits-Erlebnisse Berücksichtigung finden. Gästereisen in Zukunft sind nicht nur analog, sondern auch hybrid oder virtuell. Gästereisen in Zukunft haben weniger das Einzelerlebnis im Fokus, sondern erstrecken sich über mehrere, miteinander verbundene Erlebnisse hinweg. Dies schafft neue Potenziale, die Gästereisen zu erweitern oder an bestimmter Stelle zu verdichten. Mithilfe von Digitalisierung und Technik, z.B. dem Einsatz von Virtual Reality Technologie, können die Gästereisen unterschiedlicher Personen über die bisherigen Grenzen von Raum und Zeit in neuer Form miteinander verbunden werden. Veränderungen erfahren die Gästereisen aktuell nicht nur durch die Digitalisierung und den Einsatz von neuen Technologien, sondern auch durch die veränderten Anforderungen an Nachhaltigkeit oder Ressourcenknappheit sowie Personalnot. So wird eventuell die Anreise mit der Bahn der mit dem PKW oder dem Flugzeug vorgezogen, der Check-In aufgrund fehlender Servicemitarbeiter nur noch via Self-Check-In am Automaten angeboten oder gegenüber dem Wellness-Aufenthalt das Tiny House inmitten der Natur präferiert. Diese Beispiele zeigen, wie Angebot und Nachfrage sich verändern und Potenziale entstehen, flankierende Angebote der Gastlichkeit zu kreieren und zu realisieren.

Innerhalb des Ökosystems der 360° Gastwelt lassen sich unterschiedliche Gästereisen von Gästen in verschiedenen Lebensphasen und Lebenssituationen abbilden, die sich über mehrere Teilsysteme spannen, die Akteure der Leistungserbringung untereinander vernetzen und deren Beitrag, Zusammenarbeit und Abhängigkeiten für die Wertschöpfung aufzeigen (Abbildung 13).

Beispiele für kommerzielle und nicht-kommerzielle Gästereisen in der 360° Gastwelt sind:

- **Multimodale Freizeitmobilität** einer Stadtbewohnerin: Eine private Verabredung zum Frühstück führt am Morgen mit dem Fahrrad hin zu einem umgenutzten Fabrikareal mit Cafés und Start-ups. Von dort aus geht es später mit der U-Bahn in ein Quartier mit Kreativdienstleistern zum Einkaufsbummel. Danach erfolgt die Weiterfahrt mit einem E-Roller durch den Stadtpark, um ein Mittagessen in einem Restaurant im Museum für zeitgenössische Kunst einzunehmen. Im Anschluss an das Mittagessen wird die kostenlose Ausstellung im Museum erkundet. Der Tag endet mit der Rückreise mit einem Bus. An einem Kiosk wird noch ein Getränk für unterwegs gekauft.
- **Hybride Geschäftsreise mit privater Verlängerung:** Eine Reise, die zunächst der Erholung dient, wird mit einem geschäftlichen Arbeitsaufenthalt verbunden. Dieser »Workation-Trip« findet auf dem Land statt, in einer naturnahen Umgebung in Verbindung mit einer guten Internetverbindung, Coworking Bereichen und einem Besprechungsraum, der für online Meetings genutzt werden kann.

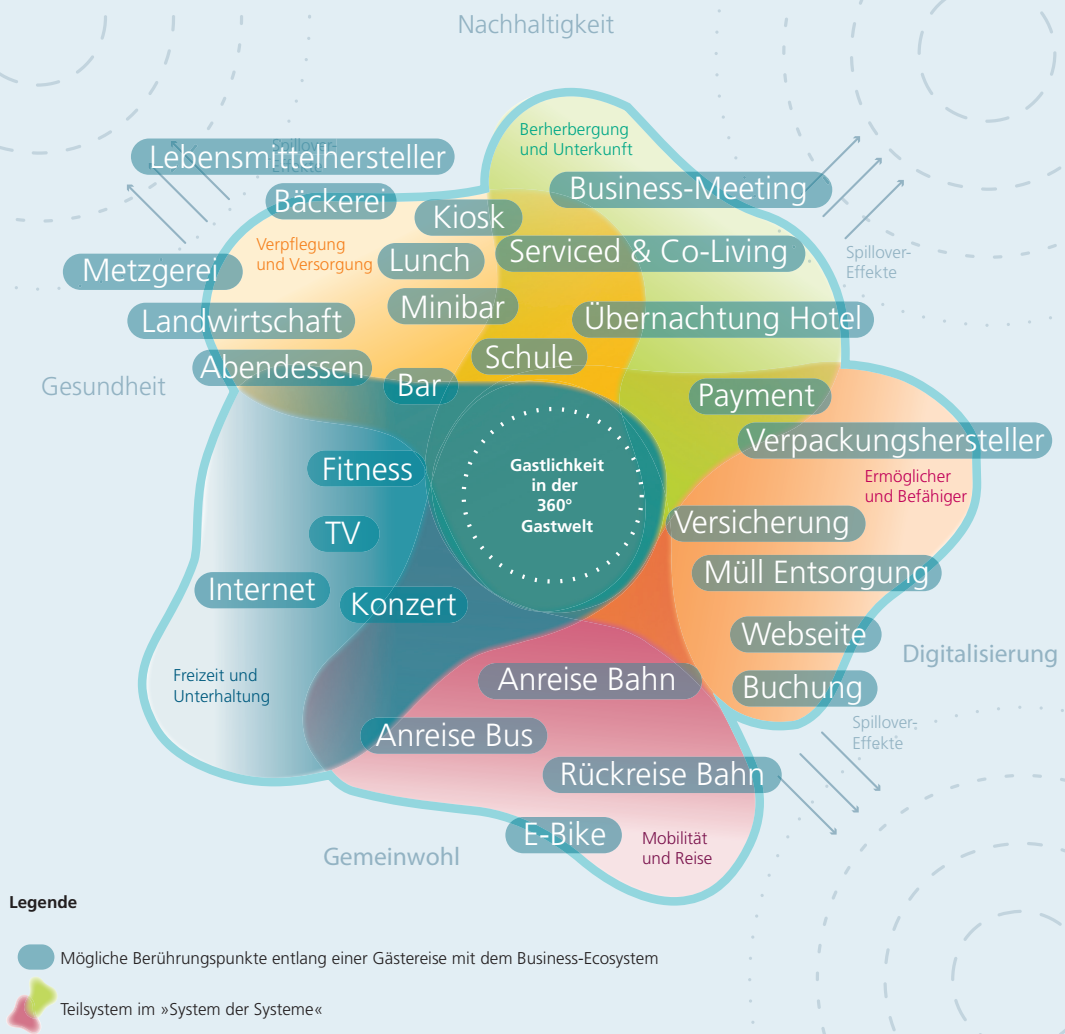


Abbildung 13: Beispielhafte Gästereisen in der 360° Gastwelt.

- **Virtuelle Journey zur Teilnahme an Events aus der Ferne:** Das Event wird virtuell besucht, aber Erlebnisse wie das gemeinsame Essen finden hybrid statt: Ein Lieferdienst bringt das Essen nach Hause zu den Teilnehmenden, die nicht vor Ort sind. Gegessen wird dann gemeinsam mit den anderen Teilnehmern vor dem geteilten Bildschirm. Nach dem Event findet dann ein Networking-Event der lokalen Community-Gruppe statt. Man trifft sich gemütlich in einer Eckkneipe mit den Teilnehmern aus dem eigenen Umfeld bzw. der Region.

- **Kita-Besuch mit Alltags-Verpflegung:** Der Besuch der Kita startet am frühen Morgen. Das Kind wird von der Mutter in die Kita gefahren. Auf dem Weg dorthin wird eine Brezel beim Bäcker gekauft und zu Mittag liefert ein ortsansässiger Caterer das Essen für die Kinder. Am Nachmittag geht der Vater mit dem Kind in einen nahegelegenen Freizeitpark. Dort gehen sie in ein Restaurant und nehmen einen Snack zu sich. Auf dem Nachhauseweg kaufen sie die Zutaten für das Abendessen im Supermarkt und beim lokalen Bauern ein.

- **Sozialer Alltag eines Kindes aus einer unterstützungsbedürftigen Familie:** Das Kind bekommt Essen vom Hotel nach Hause geliefert und darf in den Räumen des benachbarten Museums in einer Lerngruppe Schulaufgaben machen. Am Nachmittag erhalten mehrere Kinder gemeinsam Kochunterricht in einem Restaurant um die Ecke und erfahren, wie dieser Beruf begeistert. Im Gegenzug helfen die Kinder am Wochenende im städtischen Urban Gardening Areal beim Anbau von Gemüse und Kräutern.

- **Gastwelt-Mitarbeitende als Konsumenten von Gastlichkeit im Lebens- und Arbeitsalltag:** Die Arbeit in einem Hotel im ländlichen Raum beginnt häufig mit dem Umzug in die Region. Gewohnt wird in der Personalunterbringung. Hier werden entsprechende **Services** bereitgestellt: Wäsche- und Reinigungsservice, Personalverpflegung und Mobilitätsangebote wie E-Bikes oder ein Car-Sharing Pool. Mitarbeitende nehmen nach der Schicht die Möglichkeit wahr, in der Region die Annehmlichkeiten zu genießen, die auch Touristen schätzen: Bergwandern mit einer Einkehr in einer Berghütte, Sportangebote nutzen wie z.B. Skifahren, Snowboarden, Mountainbiken oder Klettern. In der Freizeit erfolgt ein Engagement in ortsansässigen Vereinen, die Feste und Veranstaltungen organisieren und an traditionellem Brauchtum festhalten. Nicht selten kommen Freunde und Familie zu Besuch in die Region und nehmen gerne die vorherrschende Gastlichkeit in Anspruch. Die folgende beispielhafte Darstellung veranschaulicht, wie hinter jedem einzelnen Gastlichkeits-Event mehrere direkt und indirekt beteiligte Akteure stehen, die insgesamt ein **Wertschöpfungsnetz** bilden.

Services

*Synonym: Dienstleistung
Der Begriff Service wird synonym zu den Begriffen Dienstleistung, Dienstleistungen verwendet.*

Wertschöpfungsnetz/ -werk

Ein Wertschöpfungsnetz kann definiert werden als ein Netz, in dem eine Anzahl von unabhängigen Akteuren absichtsvoll zusammenarbeitet, um dem Endverbraucher den größtmöglichen Nutzen zu bieten. Jeder Akteur ist für den Erfolg oder Misserfolg der angestrebten vernetzten Leistungserbringung verantwortlich.

Tabelle 4: Beispielhafte Gästereise mit direkt und indirekt beteiligten Akteuren und Spillover.

Guest Journey Martha, 37	Beschreibung der Situation: Gastlichkeitserlebnis: Multimodale Freizeitmobilität einer Stadtbewohnerin ... Danach erfolgt die Weiterfahrt mit einem E-Roller durch den Stadtpark, um ein Mittagessen in einem Restaurant im Museum für zeitgenössische Kunst einzunehmen. Im Anschluss an das Mittagessen wird die kostenlose Ausstellung im Museum erkundet. Der Tage endet mit der Rückreise mit einem Bus. An einem Kiosk wird noch ein Getränk für unterwegs gekauft. Ankunft im Co-Living Apartment und dort gemeinsamer Netflix-Abend mit einer Mitbewohnerin.		
Ablauf	Pre-Event	Gastlichkeits-Event 1-x	Post-Event
	Vorbereitung und Anreise mit E-Roller	Aufenthalt im Museum – Restaurant und Ausstellung	Rückfahrt mit Bus und Einkauf am Kiosk, dann Aufenthalt zuhause
Freizeit und Unterhaltung			
Aktiv beteiligte Akteure	Ticketkauf	Museumsbetreiber	Bezahlung/Payment Provider, Bus
Indirekt beteiligte Akteure	Websiteentwickler und Designer, Werbeagentur	z.B. Sicherheits-Dienstleister, Reinigungsdienstleister, Architektur und Interior Design inkl. Ausstattung, Versicherer für Kunstgegenstände u.v.m.	Finanzdienstleister, Verkehrsbetriebe, Straßenreinigung, Stadtverwaltung
Indirekte Effekte und Spillover		Kultursektor und Eventbranche, GEMA	
Verpflegung und Versorgung			
Aktiv beteiligte Akteure	Reservierungsplattform online	Restaurantanbieter	Payment-Provider Restaurant
Indirekt beteiligte Akteure	Programmierer und Entwickler	Zulieferer Nahrungsmittel und vorgefertigte Produkte, Bäcker, Metzger etc., Lebensmittelhersteller, Landwirte, Interior Design und Mobiliar, Kleidung für Personal etc.	Versicherer, Finanzdienstleister
Indirekte Effekte und Spillover		Maschinenbau, Verpackungsbranche, Entsorgungswirtschaft, Gesundheitssektor, Gemeinwohl	

Ablauf	Pre-Event	Gastlichkeits-Event 1-x	Post-Event
Mobilität und Logistik			
Aktiv beteiligte Akteure	Anbieter E-Mobility Transportmittel und Anbieter E-Mobility Plattform		ÖPNV und Busunternehmen, Ticket-System
Indirekt beteiligte Akteure	Hersteller E-Mobility Transportmittel und E-Ladeinfrastruktur, digitale Buchungsplattform, Technik-Support		Hersteller Bus-Fahrzeuge, Technik und Interior
Indirekte Effekte und Spillover	Automobilindustrie, Nachhaltigkeit, Gesundheit		Automobilindustrie, Nachhaltigkeit, Gesundheit
Beherbergung und temporäre Unterbringung			
Aktiv beteiligte Akteure			Co-Living Apartment Betreiber, Video-Streaming Plattform-Betreiber
Indirekt beteiligte Akteure			Internet-Provider, Reinigungsfirma, Haus-techniker, Payment Provider für Video-on-Demand, Hersteller Display und Technik
Indirekte Effekte und Spillover			Immobilienwirtschaft und Medienbranche
Ermöglicher und Befähiger			
Aktiv beteiligte Akteure	Buchungsplattform für Ticketverkauf und digitalem Türschließsystem z.B. zur Ablage Wert-sachen im Spint	Digitaler Audio-Guide und Museums-App; digitale Speisekarte im Restaurant etc.	
Indirekt beteiligte Akteure		Personaldienstleister, Internet-Provider, Gebäudetechnik, Hersteller Hardware, z.B. Technik, Mobiliar; Immobilienbetrieb, Energie und Versicherung; Hersteller Kassensystem, Küchentechnik, Zertifizierungen, Qualitätssiegel und Verbände, Zulieferer Gastro-Ausstattung u.v.m	
Indirekte Effekte und Spillover		Verwaltungssektor, öffentlicher Dienst, Recht und Gesetz.	

Die aufgeführten Beispiele der Gästereisen zeigen anschaulich die Vielfalt der Gastlichkeit auf. Die einzelnen Gästereisen erstrecken sich über mehrere Teilsysteme und vernetzen diese miteinander, sodass diese zu einem Wertschöpfungsnetz verschmelzen. Mit der Erweiterung des klassischen, touristisch geprägten Gästebildes vergrößert sich folglich das Wertschöpfungspotenzial, indem weitere Situationen rund um die Gastlichkeit in das Gesamtsystem aufgenommen und ausgeschöpft werden bzw. bestehende Wertschöpfungsnetze eine Verdichtung erfahren.

Der Kern der Gastlichkeit im Modell einer 360° Gastwelt beinhaltet nicht nur die Nutzer, sondern auch die Gastgebenden selbst. Für die Gastgebenden kann vernetzte Wertschöpfung sehr große und weitreichende Problemlösungs- und Innovationskraft besitzen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Umgang mit sogenannten Employee Journeys, dem Prozess von der Personalsuche, über die Personalgewinnung, das Onboarding, den Arbeitsalltag, Fort- und Weiterbildung bis hin zu Jobwechsel und Neuorientierung.

Eine Vernetzung kann bedeuten, dass mehrere Betriebe innerhalb einer Region sich zusammenschließen. Ziel ist, in einer Region oder Destination das Recruiting und auch die Entwicklung von Personal gemeinschaftlich zu bewältigen. Dies kann über gemeinsame Kampagnen passieren, über eine gemeinschaftliche Online-Plattform mit Informationen für Interessierte, Kommunikationskanal und Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, um die Personalentwicklung Hand in Hand zu ermöglichen. Dadurch können Bewerbungen von Personen von anderen Betrieben genutzt werden und das Risiko, eine Person, die sich für eine Stelle in der Region interessiert, zu verlieren, nur weil der zuerst angesprochene Betrieb nicht passt, sinkt damit erheblich. Bevor Personen die Region aufgrund eines Jobwechsels verlassen, kann innerhalb der Region eine Weiterentwicklungsmöglichkeit in einem anderen Betrieb oder ein Qualifizierungsangebot vermittelt werden. So werden Arbeitskräfte so lange wie möglich an einem Standort gehalten, weiterentwickelt und sind aktiv als wertgeschätzte Akteure im lokalen Wertschöpfungsnetz eingebunden.

Nach diesem Vorbild können sich auch Einzelbetriebe überregional zusammenschließen, die dem Personal dadurch beispielsweise eine Abwechslung im Arbeitsalltag möglich machen oder, im Falle von Saisonarbeit, die ganzjährige Anstellung, z.B. in zwei Betrieben, ermöglichen. Je nach Kompetenz der jeweiligen Person ist sogar eine Kombination von Arbeitgebern aus unterschiedlichen Branchen vorstellbar. So arbeiten beispielsweise Arbeitskräfte in den Sommermonaten im Bereich Infrastrukturentwicklung für die Energieversorgung, und im Winter für den Bergbahnbetrieb in den Alpen.

Diese Modelle zeigen, wie eine gekonnte Vernetzung der Akteure Chancen für das gesamte Wertschöpfungsnetz bereithält.



Ein 360°-Blick kann auch als ein interdisziplinärer Blick verstanden werden, der die Branchen, die zum Tourismus gehören, mit den übrigen Wirtschaftszweigen verbindet. Für die Entwicklung der Tourismuswirtschaft wird es von entscheidender Bedeutung sein, die teils konkurrierenden Themen der Personalwirtschaft, die Stabilisierung der Umsätze, die Verbesserung der Rahmenbedingungen und auch die ernsthafte Entwicklung von Nachhaltigkeit und entsprechender Angebote konkret aufeinander abzustimmen. Dies gelingt der Tourismuswirtschaft allerdings nur, wenn diese – mit einem Umsatz von mehr als 330 Mrd. Euro und ca. 4 Millionen Arbeitnehmern in Deutschland – und zwar in der Gesellschaft und der Politik gleichermaßen – als relevant eingestuft wird.

Dirk Iserlohe,

HONESTIS AG & DHI Dorint Hospitality & Innovation GmbH, Vorstand der HONESTIS AG
& Aufsichtsratsvorsitzender der Dorint Hospitality & Innovation GmbH

5. Perspektive Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Potenziale die Neukonturierung des Profils der 360° Gastwelt beinhalten und wie mithilfe des neuen Modells eine strukturierte Datenerfassung und die Entwicklung und Gestaltung zunehmend vernetzter Wertschöpfung in Zukunft möglich werden. Aktuelle Entwicklungen, Trends und deren Wirkung auf die Teilsysteme und deren Akteure deuten auf erwartbare Veränderungen und Verschiebungen der Wertschöpfung im Kontext möglicher Gewinne und Verluste hin. Die notwendige Entwicklung für die Hebung der aufgezeigten Potenziale ist abhängig von der erfolgreichen Transformation hin zu vernetzter Wertschöpfung, die gleichzeitig eine bedeutende Verpflichtung und Verbindlichkeit für das Miteinander aller Akteure und Stakeholder darstellt.

5.1 Neukonturierung des Business-Ecosystems der 360° Gastwelt

Im Modell der 360° Gastwelt werden bestehende Grenzen der Zusammenarbeit überwunden und in einem übergreifenden Business-Ecosystem **neu konturiert**. Akteure in bislang voneinander abgegrenzten Branchen bzw. Teilsystemen werden darin zu einer wirtschaftlichen Kraft zusammengeführt. Dadurch wird der Zusammenhang der Wertschöpfungsbeiträge aller Akteure für eine 360° Gastwelt sichtbar sowie Handlungsbedarfe und erforderliche Maßnahmen für Beteiligte identifizierbar und bewertbar. Abbildung 14 zeigt, wie sich zur Rahmung des Gastwelt-Ecosystems mithilfe des Modells der 360° Gastwelt eine neue, organische Konturlinie abbilden lässt. Diese kann auf Grundlage sich verändernder Rahmenbedingungen immer wieder neu geformt und flexibel angepasst werden.

Das damit verbundene **Ziel** ist, den Akteuren eine neue Schlagkraft zu ermöglichen, die sich auf folgende Potenziale beruft:

- **Profilbildung, Profilierung und Identifikation** über ein gemeinsames Leitbild und Wertversprechen
- **Attraktivitätssteigerung** über mehrdimensionale Wertschätzung
- **Gemeinschaftssinn und Zugehörigkeit** durch Teilhabe und Sichtbarmachung im Business-Ecosystem
- **Solidarität und gegenseitige Unterstützung** im Verbund der Akteure durch wertschätzende Kooperation
- **Leistungsfähigkeit** durch intakte, nachhaltige Verbindungen im Wertschöpfungsnetz
- **Erweiterung des klassischen Wertschöpfungsbegriffs** mit Orientierung zu Gemeinwohl, Gesundheit und Nachhaltigkeit
- **Aussagekräftige Kennzahlen** durch strukturierte Datenerfassung und neue KPI
- Festlegung **strategischer Handlungsfelder** und gemeinsame Umsetzung **innovativer Lösungen**

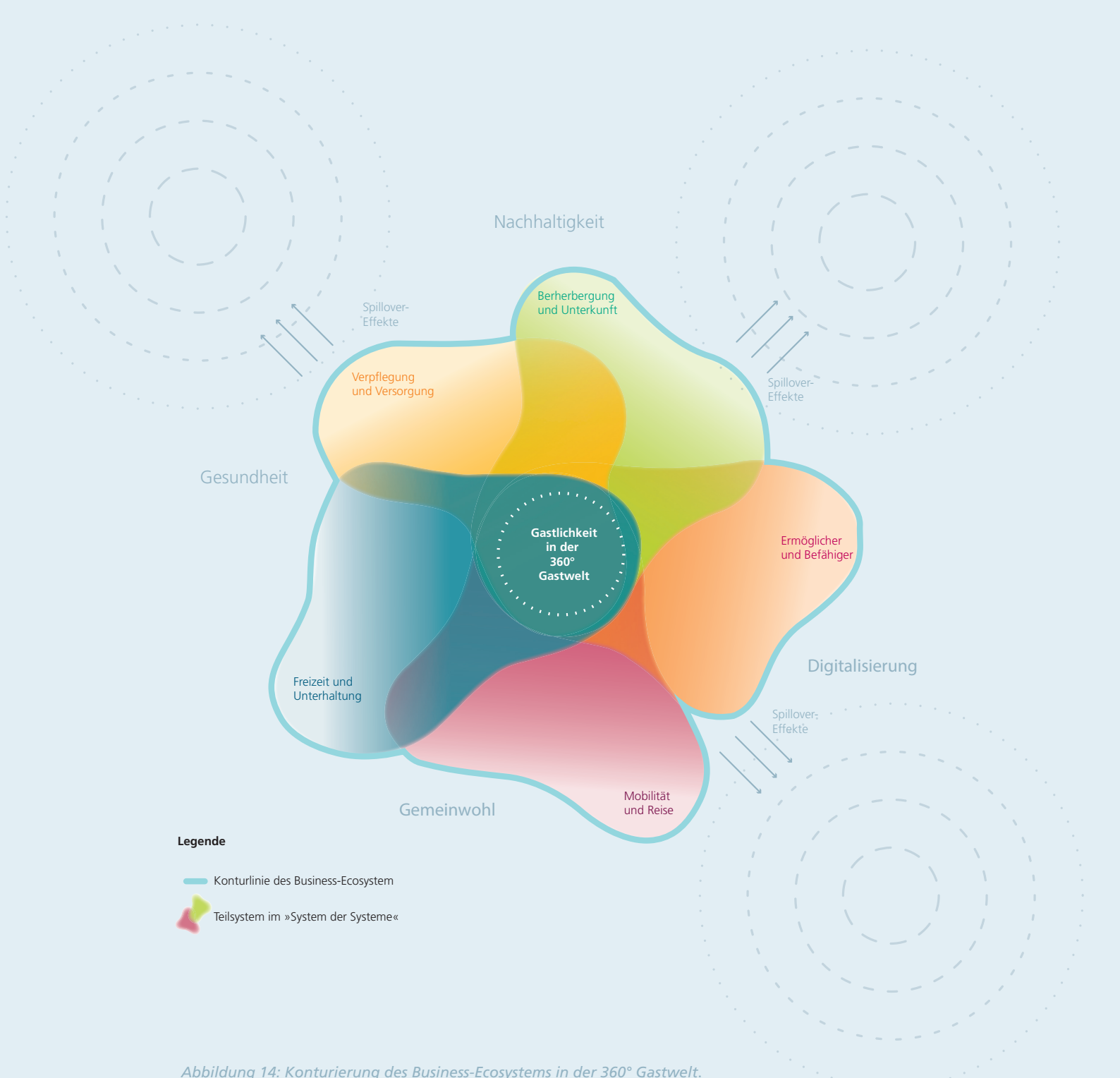


Abbildung 14: Konturierung des Business-Ecosystems in der 360° Gastwelt.

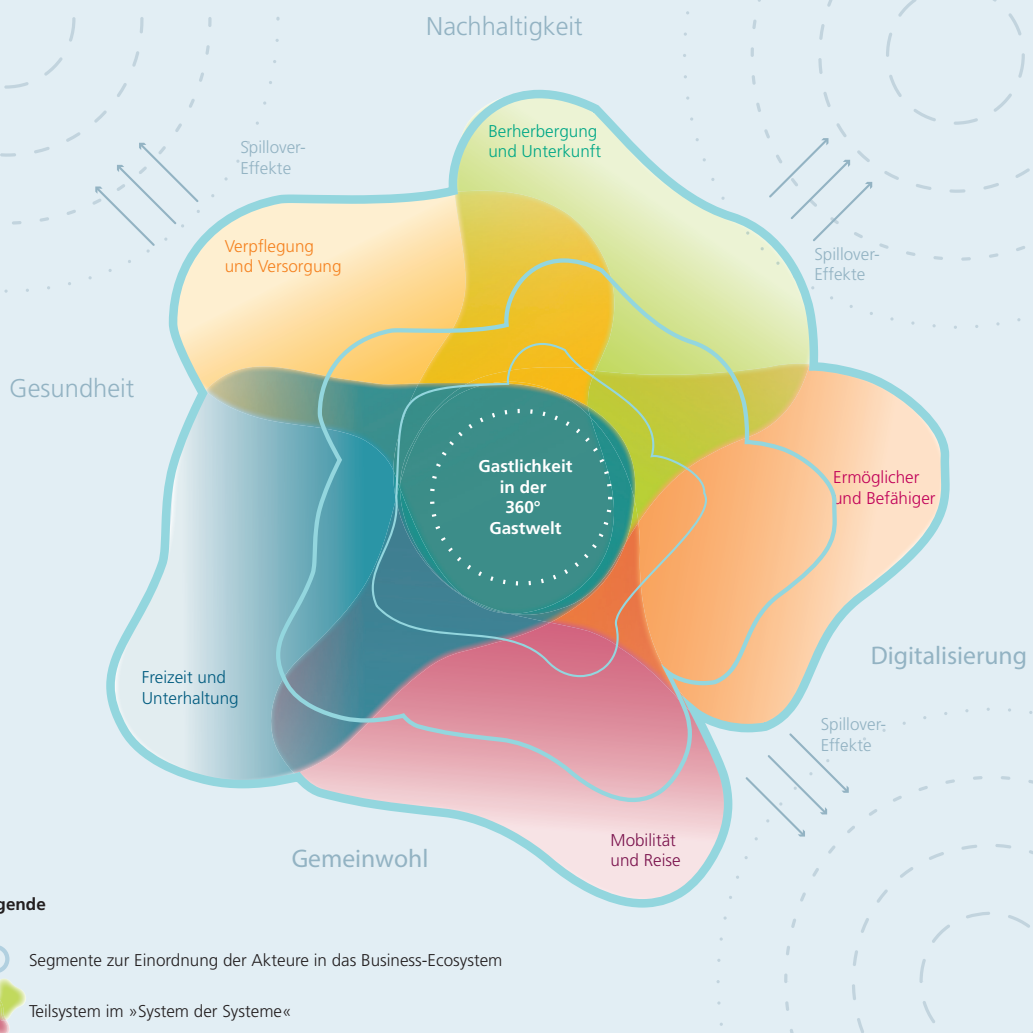


Abbildung 15: Direkte und indirekte Wertschöpfung im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt.

Abbildung 15 zeigt, wie sich Konturlinien zur Eingrenzung der Akteure innerhalb der 360° Gastwelt formen lassen. Wie eng die Konturierung ausfällt und wie nah die Akteure am eigentlichen »Point-of-Sale« oder am Gastlichkeits-Erlebnis angesiedelt sein sollen oder wie nah diese an anderen Ökosystemen liegen, ist eine Frage der gewollten Gestaltung des Systems. Dieser Logik entsprechend lassen sich auch die direkte und die indirekte Wertschöpfung abgrenzen.

Für eine statistische Ermittlung der 360° Gastwelt wird im Gegensatz zur nachfrageseitigen Abgrenzung des TSA eine **angebotsseitige Betrachtungsweise** vorgeschlagen, indem angebotsseitige Produktkategorien definiert werden, die für die Gastwelten besonders relevant sind. Diese Empfehlung begründet sich vorrangig durch die Erweiterung der Nutzergruppen über den Tourismus hinaus, die über das gemeinsame Interesse an einem Angebot der Gastlichkeit miteinander verbunden sind.

5.2 Implikationen für die Datenerfassung und Wertermittlung der 360° Gastwelt

Bis dato und zukünftig – wenn man außer den touristischen auch die Vor-Ort-Gäste in den unterschiedlichen Lebensbereichen hinzufügt, die über den reinen Tourismus hinausgehen – steht die 360° Gastwelt mit ihrem Business-Ecosystem für einen großen und zentralen Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor für die Bundesrepublik Deutschland. Dies kann statistisch gemessen und belegt werden, wenn es in Zukunft gelingt, ein geeignetes System zur Datenerfassung zu realisieren.

Die aktuelle wirtschaftliche Bedeutung der THSF-Industrie ist anhand der existierenden amtlichen Statistik bereits hinreichend belegt worden. Auf dieser Basis kann jedoch eine quantitative Datenerfassung und eine Wertermittlung für die 360° Gastwelt mithilfe der vorhandenen Datensätze nicht geleistet werden. In den einzelnen Wirtschaftszweigen ist teilweise eine Vielzahl an Daten vorhanden, jedoch können diese nicht durchgängig miteinander in Beziehung gesetzt werden. Der gesamte Betrachtungsraum ist nicht klar umrissen. Die objektive Wertermittlung erfordert nicht nur das erweiterte Wertschöpfungsmodell mit einer Konturierung der 360° Gastwelt und ihrer Akteure, sondern auch entsprechende Metriken und eine fortlaufende Datenerfassung, die jederzeit einen Überblick bietet. Zu prüfen ist, ob eine Differenzierung in regionale Effekte, die die räumliche Beziehung der Akteure in den Vordergrund stellen, und in Brancheneffekte, die räumlich schwer zu verorten sind, notwendig ist. Auch die Berücksichtigung der indirekten Effekte, Spillover-Effekte und Multiplikatoreffekte ist zu klären. Nur so werden die Mehrwerte greifbar, die Services der Gastlichkeit für Volkswirtschaft, Gesellschaft und Umwelt liefern.

Außerdem ist mit den Veränderungen und den Lerneffekten aus der Corona-Pandemie und im Hinblick auf die anstehende, große Herausforderung im Zuge der Energiekrise über das neue Serviceverständnis, den Wert der Gastlichkeit, nachzudenken. **Die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Perspektiven sind neu zu bewerten und bislang unbeachtete Aspekte wie Nach-**

haltigkeit, Digitalisierung sowie Gemeinwohl und soziale Effekte sind einzubeziehen.

Abgesehen von den Wirtschaftsdaten liegt die große Herausforderung darin, nicht monetäre Mehrwerte, also qualitative Effekte, zu messen, wie z.B. Lebenszufriedenheit, Glücklichkeit, lokale Identifikation und Verbundenheit zu quantifizieren bzw. in Wert zu setzen, die durch Gastlichkeit und Gastfreundschaft entstehen: Der soziale Zusammenhang, der in der Eckkneipe entsteht, oder den Zugewinn an Lebensqualität, den ein Café für das Quartier als Treffpunkt erzeugt. Anstatt der wirtschaftlichen Input-Output Rechnung soll demnach der größere Impact der Gastlichkeit des gesamten Business-Ecosystems einer 360° Gastwelt erfasst werden. Dies **erfordert ein Umdenken der tradierten Wirtschaftslogik, einen Wandel der zu erfassenden Kennzahlen und möglicherweise eine Rekonzeptualisierung des Wertschöpfungsbegriffs.**

Mit der zusätzlichen Addition von **sozialen und ökologischen Kennzahlen** zu den existierenden wie beispielsweise dem Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz, Arbeitsplatzqualität, Weiterbildungsmöglichkeiten, Transparenz und Menschenwürde in der Lieferkette oder solidarische Kooperationen und Arbeitgebergemeinschaften mit Zulieferern und anderen Akteuren im Wertschöpfungsnetz ließe sich der **Wert einer intakten 360° Gastwelt für Gemeinschaft und Gesellschaft** noch besser belegen.

Die Herausforderung für die Zukunft lautet, **KPIs (Key Performance Indicator)** zu entwickeln, die mit einer sozial- und umweltgerechten Zukunft im Einklang stehen. Diese neuen Bilanzierungsmethoden zu identifizieren und zu implementieren, ist ein aktuelles Thema im wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs, weshalb auch hier der Gedanke der **Kooperation** mit bereits existenten Initiativen lohnenswert erscheint.

5.3 Genese der KPI für das Business-Ecosystem der 360° Gastwelt

Welche KPI sind für die 360° Gastwelt von Bedeutung? Wie kann die ökonomische Relevanz mit den sozialen und ökologischen Fakten in Bezug gesetzt werden?

Auf Basis der existierenden Datenlage kann nicht mehr als eine ungefähre, theoretische Annäherung an die relevanten Kenngrößen zur Erfassung der Wirtschaftskraft einer 360° Gastwelt gelingen, die sich beispielsweise anhand der Anzahl der Beschäftigten oder der Bruttowertschöpfung erfassen lässt. Für die Teilsysteme der 360° Gastwelt ist hierfür eine Berechnungsgrundlage zu schaffen, die auch eine Erhebung von Primärdaten erfordert. Demzufolge kann zum aktuellen Zeitpunkt in dieser Studie nur ein Ausblick auf eine mögliche Genese der relevanten KPI für das Business-Ecosystem der 360° Gastwelt aufgezeigt werden.

Die Daten aus dem TSA sind um die vorhandenen statistischen Kennzahlen aus der VGR, gegliedert nach Wirtschaftszweigen im NACE-Format, der gemeinsamen Systematik der Europäischen Union, in Destatis des Statistischen Bundesamtes, zu ergänzen. Dies ermöglicht es, die Wertschöpfung rund um Gastlichkeit zu begreifen.

Erweiterte Wertschöpfung in der 360° Gastwelt:

1. Ergänzt man das TSA-Modell und seine Wirtschaftszweige um **zusätzliche Wirtschaftszweige**, die für das Business-Ecosystem der 360° Gastwelt von Relevanz sein können, so kann man sich neuen Kennzahlen (Umsätze, Beschäftigte) oder einem erweiterten Satellitensystem für die 360° Gastwelt annähern.
2. Identifiziert man innerhalb der bestehenden Wirtschaftszweige eine mögliche Ausweitung über die Zahlen des TSA hinaus, weil sich in der 360° Gastwelt die Angebote auf eine **größere Nutzergruppe** als die Touristen hin ausweiten, so kann man in diesen Bereichen von einer Erhöhung der Kennzahlen ausgehen.
3. Für die Bewertung des Beitrages von Wirtschaftszweigen, die über eine touristische Nachfrage hinausgehen, aber nach dem Verständnis der 360° Gastwelt nicht die Gesamtleistung des Wirtschaftszweiges beinhalten, sollte man analog zu dem Modell der Tourismus-Quote, beziehungsweise dem Leontief-Koeffizienten¹ des statistischen Bundesamts (Destatis 2021a), eine entsprechende **Gastwelt-Quote** einführen und nutzen. Beispiele hierfür sind Tankstellen mit integriertem Schnellbistro, der Immobiliensektor oder der Nonfood Bereich.
4. **KPI:** Für eine umfassende Aufarbeitung der Werte der Gastlichkeit in der 360° Gastwelt über die etablierten Kennzahlen hinaus sind relevante KPI zu identifizieren, die auf die aufstrebenden Werte der Gastlichkeit im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt und deren positive Effekte und Spillover einzahlen. Mögliche, relevante KPI sind: Social Impact, Gemeinwohl, Nachhaltigkeit: Mobilität, Food Waste, Verpackungsreduktion, CO₂-Kompensation, Digitalisierungsindex, Infrastrukturentwicklungsindex, Naturschutz, Gesundheitsindex, mentale Gesundheit und Erholungswert, physische Gesundheit, Sicherung kulturelles Erbe, Kulturvermittlung, Bildung etc.

Welche Wirtschaftszweige dem System sinnvollerweise hinzugefügt werden, sollte sich auf Grundlage des »Purpose der Gastlichkeit« bzw. abhängig der festgelegten Konturierung der 360° Gastwelt, herleiten und abhängig von einer realistisch möglichen Datenerfassung festgelegt werden.

Beispielhaft wird das **Teilsystem Verpflegung und Versorgung** herangezogen, um die Vorgehensweise nachvollziehbar aufzuführen. Das Teilsystem umfasst folgende Kategorien:

Direkt:

- Gastronomie (Schank und Speisegastronomie, inkl. Hotelrestaurants, Schnellgastronomie, Caterer)
- Gastronomische Direktvermarktung in der Landwirtschaft. Temporäre Gastwirtschaft wie Besenwirtschaften
- Gastronomie unterwegs, Bordverpflegung (Tankstelle, Züge, Schifffahrt, Kreuzfahrten, Busfahrten, Airlines etc.)

¹ Der Leontief-Koeffizient beschreibt das Verhältnis zwischen zugelieferten Vorleistungen und eigenem Input, um einen Output mit einem bestimmten Wert herzustellen. Diese Verhältniszahl gibt beispielsweise an, wie viel Lebensmittel ein Hotel zukaufen muss, um einen Tag mit Vollpension zu einem bestimmten Preis anzubieten.

- Arbeits-/Ausbildungsgastronomie (Kita, Seniorenresidenz, Betreutes Wohnen, Krankenhäusern, Justiz & Strafvollzug...)
- Gastronomisches Angebot in Kunst- und Kultureinrichtungen, Sport, Unterhaltungs-, Bade- und Erholungseinrichtungen
- Einzelhandel (Waren verschiedener Art, Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakware), Einzelhandel an Verkaufsständen und auf Märkten

Indirekt:

- Herstellung von Nonfood-Artikeln: Arbeitskleidung, Möbel und sonstige Waren (Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemittel, Haushaltsgeräte, Schneidwaren, Lampen und Leuchten, Blumen)
- Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten, Fischerei und Aquakultur (gastroномische Teilprodukte)
- Verarbeitendes Gewerbe: Nahrungs- und Futtermittel, Getränkeherstellung, Tabakverarbeitung
- Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)

Bruttowertschöpfung im Teilsystem Verpflegung und Versorgung:

Die Bruttowertschöpfung für den Wirtschaftszweig Gastronomie lag für das Jahr 2019 im TSA laut (Destatis 2021a) bei **33,3 Mrd. Euro**. Wird nur die auf den Tourismus zurückführbare Wertschöpfung betrachtet, lag sie bei **24,3 Mrd. Euro**. Der DEHOGA wies im Jahr 2016 für das gesamte Gastgewerbe (inklusive der Beherbergungen) eine gesamte Bruttowertschöpfung in Höhe von 44,9 Mrd. Euro aus (Lichtblau et al 2017).

Ergänzt man diese Angabe um weitere indirekt mit der Verpflegung und Versorgung verbandelte Wirtschaftszweige wie beispielsweise der Nonfoodsektor und dessen Bruttowertschöpfung, so kann mit einer vorsichtigen Annahme eines moderaten Gastwelt-Quotienten von 3,8 (Vgl. Tourismusquote Lebensmittel nach DIW Econ 2017) eine **gesamte Wertschöpfung von 35,6 Mrd.** für das Teilsystem unter Einbezug der zugehörigen Kategorien errechnet werden. Dabei wurden noch nicht die indirekten Effekte durch das touristische Shopping miteingerechnet, das Ausgaben in Höhe von 46,6 Mrd. Euro im Jahr 2019 verursacht hat. Allein diese unvollständige und näherungsweise Betrachtung würde die BWS in diesem Teilsystem deutlich erhöhen.

Beschäftigte Personen im Teilsystem Verpflegung und Versorgung:

Im Jahr 2019 waren in der Gastronomie tourismusbedingt 1,02 Mio. Personen beschäftigt. Über die tourismusbedingten Beschäftigungseffekte hinaus kommen 364.000 weitere Personen hinzu. In Summe sind es 1,38 Mio. Beschäftigte in der Gastronomie (Destatis 2021a). Der DEHOGA

rechnet mit einer Beschäftigtenzahl von 1,5 Mio. in der Gastronomie im Jahr 2019 (DEHOGA 2022a), während beim statistischen Bundesamt in der aktuellen Datenbank² Zahlen von **1,8 Mio. Beschäftigten** (inklusive der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und der Auszubildenden) sowie **1,6 Mio. Arbeitnehmern** gelistet werden. Eine erweiterte Betrachtung nach der Logik der 360° Gastwelt, die die Gastronomie in Gänze miteinbezieht, führt somit nur in diesem Teilsystem zu einem Zuwachs zwischen 360 Tsd., beziehungsweise 799 Tsd. Beschäftigten gegenüber dem TSA-Modell, abweichend je nach hinzugezogener Datengrundlage.

Ergänzt man diese Zahl um weitere indirekt beschäftigte Personen aus der VGR-Statistik z.B. aus der Landwirtschaft (555 Tsd. Beschäftigte) oder aus der Verarbeitung von Nahrungsmitteln, Getränken, Tabak (941 Tsd. Beschäftigte), so ließe sich selbst bei einer moderaten Quote von 3,8 bei den Nonfoodprodukten (Vgl. Tourismusquote Lebensmittel nach DIW Econ 2017) ein Zuwachs von 71 Tsd. Beschäftigten errechnen. Was in der Addition der Beschäftigten im Teilsystem Verpflegung und Versorgung **zu einer Gesamtzahl von 1,9 Mio. Beschäftigten führt.**

Dieses Gedankenspiel zeigt, wie ein möglicher Weg zu validen Kennzahlen der 360° Gastwelt aussehen kann. Welche Gastwelt-Quoten sich hierfür ergeben, gilt es ebenfalls herauszufinden. Wenn sich bereits in einem von fünf Teilsystemen die Anzahl der Beschäftigten einer Verdoppelung annähert, so lässt sich vermuten, welche Bedeutung dem Business-Ecosystem 360° Gastwelt im Gesamten zufallen könnte. Eine Annahme, die es zu verifizieren gilt.

Für eine umfassende Berechnung der wirtschaftlichen Bedeutung des neuen 360° Gastwelt Business-Ecosystems sind die Kennzahlen der anderen Teilsysteme einer 360° Gastwelt zusammenzutragen. Es liegt nahe, dass der Wirtschaftskraft, die schon jetzt in diesem Ökosystem enthalten ist, noch mehr Größe attestiert werden kann und somit nicht nur die Bedeutung, sondern auch die Wertschätzung einen Zuwachs erfährt. Als abschließender Gedanke soll gesagt sein, dass Vernetzung zentral für den Ökosystemgedanken ist, folglich profitiert die Gastwelt ebenso von einer stabilen Konjunktur wie von einem guten wirtschaftlichen Umfeld, wie auch die Wirtschaft sowie die anderen Wirtschaftszweige im Umkehrschluss von einem intakten 360° Gastwelt-Business-Ecosystems profitieren können. Weder anhand des Umsatzes noch anhand der Beschäftigungszahlen können immaterielle Übertragungseffekte wie Wissens- oder Kultur-Spillover, beziehungsweise die enge wirtschaftliche Verzahnung und Abhängigkeit zwischen unterschiedlichen Branchen, sichtbar gemacht werden. Auf Produktebene lassen sich Vorleistungen aus anderen Branchen mit Hilfe einer Input-Output Rechnung nachvollziehen und somit Wertschöpfungsnetze sichtbar machen. Aber insgesamt wird zukünftig weitere Forschungsarbeit benötigt, um Schnittstellen und Abhängigkeiten im Sinne von unsichtbaren Spillover-Effekten zwischen wirtschaftlichen Bereichen wie Tourismus, Veranstaltungsbranche, Gastgewerbe einerseits statistisch zu belegen, andererseits auch um

² Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Die Datenbank des Statistischen Bundesamtes (destatis.de) <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>

die Frage der besseren Vernetzung in Zukunft zu beantworten. Denn der Wert eines funktionierenden Ökosystems ist stets größer als die Summe der Einzelteile. Darum ist in dem hier vorliegenden Fall eine isolierte Betrachtungsweise einzelner Branchen nur dann valide, wenn der größere Bezugsrahmen, das wirtschaftliche Umfeld und benachbarte Branchen aufgrund der starken Abhängigkeiten mitbetrachtet werden. Für die Akteure im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt ist es unerlässlich, auf eine ganzheitliche Methode zur Bilanzierung zugreifen zu können. Der Kerngedanke von **Mehrwert durch Vernetzung** im Sinne einer gemeinsamen Vision von einer nachhaltigen und lebenswerten Zukunft sollte diesbezüglich aufgegriffen werden. Es empfiehlt sich für diese Entwicklung eine Zusammenarbeit mit bestehenden Gruppierungen anzustrengen, damit auch die Angleichung an bzw. die Harmonisierung mit anderen Branchen gesichert werden kann.

5.4 Veränderungen und Verschiebungen der Wertschöpfung in der 360° Gastwelt

In welchen Bereichen des Business-Ecosystems sind entscheidende Veränderungen und Verschiebungen der Wertschöpfung zu erwarten? Wodurch werden diese ausgelöst und welche Teilsysteme, welche Akteure sind davon betroffen?

Anzunehmen ist, dass sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen der 360° Gastwelt weiterhin stark verändern werden und alle Akteure als Netzwerk gefordert sind, auf die Trends und Veränderungen fortwährend zu reagieren, sich vorausschauend darauf vorzubereiten und agil erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Veränderungen und Verschiebungen der Wertschöpfung sind zu erwarten. Einerseits führt dies zu neuen Wertschöpfungspotenzialen, andererseits zu Wertschöpfungsverlusten bis hin zu einer Marktberreinigung, wenn Unternehmen oder ganze Branchen/-segmente die erforderliche Anpassung und Neuausrichtung nicht leisten (können).

Wesentliche Trends und Treiber für Veränderung sind Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Mobilität, Gesundheit und ein neuer Blick auf die Wirtschaft. Diese wirken sich auf alle Teilsysteme der 360° Gastwelt aus und bieten gleichzeitig Chancen für neue Wertschöpfung. Dabei passieren Veränderungen in der Regel dort, wo konkrete **Probleme vorhanden sind. So entsteht auch Innovation dort, wo bisherige Lösungen keine Antwort mehr geben können.** Aktuelle Probleme und unbeantwortete Fragestellungen in den Teilsystemen der 360° Gastwelt sind:

- **Gesamtsystem Gastwelt 360°:** Silo-Strukturen, Krisenanfälligkeit, Verknappung (Rohstoffe, Ressourcen, Energie), Arbeitsmarkt, Inflation
- **Beherbergung und temporäre Unterbringung:** Nachfrage im Umbruch, Personalmangel
- **Verpflegung und Versorgung:** Sicherung, Rohstoffe und Entsorgung (Müll), Verteilung, Personalmangel
- **Mobilität und Logistik:** veraltetes Angebot und Infrastruktur

- **Freizeit und Unterhaltung:** unausgewogene Nachfrage (over vs. under), Finanzierung
- **Ermöglicher und Befähiger:** Lieferketten, Beteiligungsmodelle

Fortschritt durch Veränderung und neues Potenzial für das Business-Ecosystem leiten sich folglich aus Antworten und Reaktionen auf die genannten Herausforderungen ab – zumeist mithilfe von Innovationen. Innerhalb der Branche wurden zuletzt erfolgreich neue Geschäftsmodelle entwickelt und bestehende angepasst z.B. an die Corona Maßnahmen.

Was wäre, wenn wir uns erlauben – auch ohne großangelegten Foresight und Szenario-Entwicklungsprozess – einige althergebrachte Denkweisen provokant in Frage zu stellen, um dem Neuen, dem Möglichen, dem Herausfordernden gedanklichen Freiraum zu geben und offen und lernbereit die Machbarkeit zu evaluieren?

Gesamtsystem Gastwelt 360°:

Was wäre, wenn die Akteure der 360° Gastwelt sich zusammenschließen, um begründet auf und gerahmt durch einen erfolgreichen Purpose-Prozess, gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen in punkto Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Gesundheit, Gemeinwohl und für eine übergreifende Arbeitsmarkt-Strategie entwickeln und leben? Welche Potenziale könnten dadurch gehoben werden, dass nicht jeder Einzelbetrieb auf eigenem Posten kämpft, allein und im Kleinen nach Lösungen sucht? Welche Potenziale könnten sich daraus ergeben, dass man voneinander und miteinander lernt und Lösungen in der Breite und mit Tiefgang entwickelt? Ob Strategien zur Reduktion von Food Waste, zur Reduktion von Verpackungen, der Einführung von E-Mobility, der Aufbereitung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und den erforderlichen Tools, dem gemeinsamen Angebot von attraktivem Personalwohnraum und Benefits innerhalb einer Region, einem übergeordneten Employer-Branding und einer zukunftsfähigen Arbeitsorganisations-Strategie, der strategischen Positionierung und Governance von Regionen und Destinationen mit einer übergeordneten Agenda von gemeinschaftlichen Werten, Kampagnen, Events und Kulturangeboten – liegen darin nicht die Potenziale? Der Weg zum Erfolg ginge über die Gemeinschaft, im Gegensatz zum mühsamen Alleingang.

Ein Purpose-Prozess hilft dabei, die Akteure und Stakeholder mitzunehmen und mitgestalten zu lassen. Dies ist die Grundlage für die notwendige Finanzierung der Maßnahmen, für Investitionen in Zukunft, die voraussichtlich nur solidarisch gestemmt werden können. Fonds, in die alle Akteure anteilig einzahlen, können helfen, die enormen finanziellen Anforderungen zu bewältigen und ein von allen Akteuren und Stakeholdern solidarisch getragenes System zu generieren. Im Ausblick können Technologien wie z.B. Blockchain, Smart Contracts und der Einsatz von Kryptocurrency die notwendige Transparenz und Beteiligung ermöglichen.

Beherbergung und temporäre Unterbringung:

Was wäre, wenn mithilfe virtueller Serviceangebote und digitaler Geschäftsmodelle neue Erlösquellen erschlossen werden könnten? So könnten Online-Events wie Kochkurse für Gäste zu jeder Zeit und an jedem Ort angeboten werden, Besichtigungen der Räumlichkeiten für die Planung von Veranstaltungen, das Onboarding von Bewerbern, die Schulung von Mitarbeitenden oder die Kontrolle und Bearbeitung von Aufgaben des Facility Managements von verteilten Orten erfolgen. Verschiebungen finden dadurch statt, dass sich einerseits Chancen für neue Serviceleistungen ergeben, aber auch bisher Vor-Ort zu leistende Services ohne die Präsenz vor Ort erledigt werden können. Ein Haustechniker muss folglich nicht mehr andauernd in einem Betrieb anwesend sein, sondern kann auch als Arbeitnehmer für mehrere Hotels an unterschiedlichen Orten tätig sein.

Hotels könnten beispielsweise den Gästen über »Subscription-Modelle« ihr Produkt mithilfe digitaler Geschäftsmodelle in einer innovativen Form anbieten: So kann schon die Aufnahme in eine bestimmte Hotel-Community zu einem Wert werden, für den Gäste bereit sind, zu bezahlen. Auch virtuelle Aufenthalte und Events können in Wert gesetzt werden. Neben neuen Erlösquellen entstehen in diesem neuen Servicesegment zahlreiche neue Jobs und es entwickelt sich um diese virtuelle Servicewelt herum ein neues Unterstützer-Umfeld. Dazu zählen zum Beispiel die Gestalter und Kreativen aus der Creator Economy oder Anbieter neuer Payment-Modelle jenseits der klassischen monetären Währungssysteme (neue Werte). Welche Potenziale lassen sich heben, wenn darüber neue Gästetypen erschlossen werden? Welche Betriebe eignen sich für diese neuen Angebote?

Was wäre, wenn Hotels sich immer mehr zu mikro Service-Ökosystemen entwickelten, die auch das nachbarschaftliche Umfeld bedienen und als professionelle Hospitality Hubs ihre Expertise und ihre Services in die Nachbarschaft einbringen? Die Super-Blocks in Barcelona sind ein Beispiel für die Zentralisierung von Services an einem Ort. Auch im Modell der sogenannten 15-Minuten-Stadt, entwickelt durch den Smart-City-Experten Carlos Moreno an der Sorbonne Universität in Paris, sollen alle Services des täglichen Bedarfs zu Fuß, mit dem Fahrrad oder Auto innerhalb von 15 Minuten vom Wohnort aus erreichbar sein. Paris setzt dieses Modell als Vorreiter vor Wien, Berlin und Hamburg bereits um. Welchen Einfluss nimmt dies auf die Logistik von Waren und Personen und die Versorgungsleistung im Bereich Verpflegung, die soziale Bedeutung von Nachbarschafts-Communities oder auf die Nutzung von Shared Services im Mobilitätssegment und Co-Spaces im Bereich Arbeiten und Wohnen? Welche Transformation bedeutet dies für die lokalen Ökosysteme der Beherbergungsanbieter und im Bereich temporärer Unterkünfte bzw. Dritter Orte?

Verpflegung und Versorgung:

Was wäre, wenn beispielsweise der Außer-Haus-Markt immer mehr an Bedeutung gewönne? Die Nachfrage nach Bringdiensten von fertigen Mahlzeiten ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen, Tendenz steigend und es ist wird angenommen, dass Menschen in Zukunft noch häufiger Nahrung online bestellen werden (Statista 2022g. Durch den Lockdown und die Maßnahmen als Reaktion auf die Pandemie wurden viele der Geschäftsmodelle in der Gastronomie für den Außer-Haus-Markt optimiert und angepasst. So finden mittlerweile Weinproben via Livestream statt und Teilnehmern einer Online-Konferenz wird das Mittagessen vom Lieferdienst direkt ins Homeoffice gebracht.

Möglicherweise ergeben sich dadurch Verschiebungen, weil Delivery Services eine vollkommen neue Logistik erfordern und ermöglichen, und weil beispielsweise vollautomatisierte Tante-Emma-Läden oder gut bestückte Hof-Automaten als Nahversorger insbesondere im ländlichen Raum einen wichtigen Baustein der Grundversorgung darstellen und die Attraktivität strukturschwacher Regionen steigern. Auch ermöglichen sogenannte »Ghost Kitchen³« in eben diesen Regionen den Erhalt des gastronomischen Angebotes.

Es könnte sich also eine vollkommen neue Waren- und Personenlogistik in den Städten und im ländlichen Raum ergeben. Smart Hospitality Services können dazu beitragen, gewohnte Infrastrukturen zu verändern, Lebensqualität aufrechtzuerhalten oder, wo diese droht verlorenzugehen, wieder aufzubauen. Diese Entwicklung könnte auch durch den wachsenden Anspruch an regionalen Produkten gefördert werden. Wie sieht das Angebot aus von Waren, die direkt vom Erzeuger angeboten werden? Wie sehen Orte und Angebote aus, in denen Prosumenten sich an ihrer Nahrungsmittelproduktion gemeinschaftlich beteiligen? Wie verändern sich die Angebote und Speisekarten, wenn der Fokus auf Nachhaltigkeit liegt? Bleiben uns die großen Buffets erhalten? Welche Verschiebung birgt diese Veränderung der Nachfrage mit Verzicht auf weitgereist Produkte für die Akteure im Ökosystem, für die Zulieferer, für die Nachhaltigkeit und die Versorgungssicherheit?

Gleichzeitig zeichnen sich Veränderungen in der Ernährung und der Versorgung ab. Das Wissen um Herkunft, regionale Ursprünge und gewünschte Partizipation und Autonomie in der Lebensmittelherstellung könnten neue Wertschöpfungspotenziale eröffnen, Menschen einer Home-Growing-Kultur näherzubringen, in Community Gardens zu locken und den Weg des Essens »vom Acker bis zum Teller« mit Lernangeboten (Gartenwirtschafts-Kurse etc.), Events und Produkten zu flankieren.

³ Ghost Kitchen, (deutsch: Geisterküche) in Deutschland auch Ghost Restaurant, sind Restaurants ohne Gastraum, ohne Servicepersonal. Das Essen wird dort zubereitet und von dort ausgeliefert. Es ist ein virtuelles Gastronomie-Konzept, das die Digitalisierung der Gastronomie weiter vorantreibt.

Mobilität und Logistik:

Was wäre, wenn virtuelle Reisen eine neue Wertschöpfung ermöglichen würden, die zudem unabhängig von Zeit und Ort sind? Einerseits könnten sich daraus neue Service-Chancen und damit ein verändertes Wertschöpfungssystem ergeben, andererseits gehen mancherorts voraussichtlich auch Nachfrage bzw. Angebot zurück. Zu denken ist beispielsweise an Virtual Reality oder künftige Metaverse Angebote, die reale Reisen substituieren. Diese Entwicklung kann aktuell im Geschäftsreisesegment nachvollzogen werden.

Was wäre, wenn wir künftig auf Mobilitätskontingente zurückgreifen und interoperable Systeme unsere Kosten für multimodale und smarte Mobilität exakt anhand der geleisteten Nutzung erfassen? Wie würde sich dies auf die Akzeptanz von Shared Mobility auswirken und die Nachfrage ankurbeln? Welche Veränderungen bedeuten autofreie Städte für die Arbeitswege von Personal im Schichtdienst der Gastlichkeit und deren wohnliche Unterbringung?

Welche Verschiebung birgt der Kostendruck im Bereich der Flugreisen oder der aktuelle, Corona-induzierte Trend zu mehr Reisen im Inland? Welche Angebote werden künftig für den Urlaub und die Geschäftsreise nachgefragt? Weg vom All-Inclusive-Resort hin zum Self-Service Tiny House. Weg vom Business Hotel hin zum Transformations-Camp, entweder zur privaten Persönlichkeit-Entwicklung oder für das geschäftliche Teambuilding.

Freizeit und Unterhaltung:

Was wäre, wenn Kultur und die Vermittlung von kulturellem Erbe und Wissen rund um Herkunft, Dasein und Zukunft im Sinne des lebenslangen Lernens und der Bildung überall in unserem Alltag zugänglich wäre? Wenn diese Inhalte auch in den kommerziellen Unterkünften dargeboten werden und diese darüber hinaus auch online und in virtuellen Welten Zugänge bieten und den Austausch darüber fördern.

Kultur als Inhalt könnte dabei helfen, interessierte Personen in realen Umgebungen, in der virtuellen Welt oder über hybride Formate an bestimmte Orte zu locken und somit Orte gezielt zu beleben oder Orte gezielt zu entlasten. Dazu braucht es aber u.a. einen direkten Kommunikationskanal bzw. eine Kommunikationsplattform mit den Nutzenden, den Zielgruppen bzw. mit der Community.

Was wäre, wenn wir die Zunahme an Freizeit in unserer Gesellschaft dazu verwenden würden, im Rahmen dieser, unterschiedlichste Dienste zugunsten der Gemeinschaft zu leisten? Die Säuberung von Stränden von Müll, die Unterstützung für eine bedürftige Person, die künstlerische Darbietung an einem öffentlichen Platz. Was wäre, wenn eine soziale Leistung auf regionaler Ebene von Destinationen entsprechend wertschätzend vergütet wird? Wie würde sich dies auf die Lebensqualität, die Umgebungsqualität im öffentlichen und halböffentlichen Raum auswirken? Welche Bedeutung könnte beispielsweise die Förderung von Kunst für die Einzigartigkeit und

Attraktivität von Orten bedeuten? Festivals zeigen, welche Anziehungskraft von Events ausgeht, die temporär Räume beleben können, die sonst keiner aufsuchen würde.

Wie können sich die Akteure dieses Ökosystems innerhalb der 360° Gastwelt besser vernetzen und durch enge Zusammenarbeit die Schnittstellen verbessern, die Qualität erhöhen und darüber mehr Wertschöpfung generieren?

Ermöglicher und Befähiger:

Was wäre, wenn die Akteure dieses Teilsystems in Entwicklungen und Strategien der 360° Gastwelt frühzeitig und partizipativ einbezogen würden? Wenn sich daraus partnerschaftliches Miteinander ergibt, das auf gleichberechtigten fairen Vertragswerken beruht, Gewinne und Verluste transparent ausweist?

Hieraus können sich einerseits Verschiebungen der Positionen, Sichtbarkeit und Wertschöpfungsanteile der Akteure dieses Teilsystems ergeben. Gleichzeitig kann eine Verschiebung hin zu nationalen, regionalen, lokalen Support-Netzwerken entstehen und sich dies zu Ungunsten internationaler Akteure auswirken.

Wie kann insgesamt über das gesamte System der 360° Gastwelt hinweg eine neue Regulatorik erarbeitet werden, in der umweltbezogene Themen, wie zum Beispiel eine CO₂ Kompensation, nicht auf freiwilliger Basis erfolgt, sondern diese obligatorisch und systemisch eingepreist werden, wenn klimafreundlichere Alternativen zur Verfügung stünden? Eine Ausbeutung von Natur und Planet ist mit den europäischen Zielen von Green Economy und Klimaneutralität nicht mehr vereinbar und wird reglementiert werden. Dahingehend wäre es für eine größere Gästeakzeptanz denkbar, dass Treibhausgaskompensationen bereits im Gesamtpreis inkludiert sind und nicht als (freiwilliges) Extra. Dies verändert die Rolle und Verantwortung aller Akteure im Gesamtsystem.

Die genannten Beispiele über alle Teilsysteme der 360° Gastwelt hinweg zeigen, mögliche Veränderungen und Verschiebungen sind in allen Bereichen der 360° Gastwelt heute bereits spürbar und erkennbar. Für Unternehmen können diese gleichzeitig eine Bedrohung oder eine Chance sein. Folgende Fragen ergeben sich daraus für die Perspektive der Wertschöpfung in der 360° Gastwelt:

1. Welche Verschiebungen sind zu erwarten und welche Ausprägung werden diese erfahren (qualitativ)?
2. Welchen Einfluss nehmen bestimmte Verschiebungen auf den Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt, wer wird davon profitieren, wer verlieren (quantitativ)?
3. Wie kann den Veränderungen und Herausforderungen in der 360° Gastwelt »vernetzt« begegnet werden und sind die Akteure darauf eingestellt (Projekte und Maßnahmen)?

Diese Fragen bleiben hier vorerst unbeantwortet und bieten Ansatzpunkte für fortschreibende Studien.

Auf dem Weg in das neue Business-Ecosystem sind vielfältige (Interessens-)Konflikte und Kontroversen zu überwinden. Dies kann nur in kollaborativen Netzwerken gelingen. **Kontroversen, die die Komplexität aufzeigen, sind beispielsweise:**

Kooperation

Kooperation ist die für Ökosysteme charakteristische Kombination/Mischung aus cooperation (Kooperation) und competition (Konkurrenz).

Das bedeutet, dass die einzelnen Unternehmen einerseits vom Erfolg des gesamten Business- Ecosystems abhängen (Kooperation), andererseits jedoch oft gleichzeitig um Ressourcen, Kunden und die Aufteilung erzielter Erträge konkurrieren (Konkurrenz).

- Neue Arbeitsmodelle ja, aber: Wie kann bei Arbeitskräftemangel jeder Einzelne noch weniger arbeiten?
- Nachhaltigkeit, ja, aber: Wer möchte dafür bezahlen oder sich deshalb einschränken?
- Zusammenarbeit, ja, aber: Wie wird mit **Kooperation** umgegangen? Wie kann ich anderen mein Wissen weitergeben, ohne dass sie mich dann mit diesem Wettbewerbsvorteil überholen?
- Digitalisierung, ja, aber: Alles Wissen in der Cloud macht dieses zwar ständig verfügbar, aber birgt gleichzeitig auch das Risiko, dass sie unerreichbar werden. Was passiert, wenn die Daten in der Cloud nicht erreichbar sind?
- Technik als Unterstützung, ja, aber: Wer möchte aber von einem Roboter bewirtet werden?
- Virtuelle Welten, ja, aber: Hybrid vs. real vs. virtuell? Warum sollten wir virtuell reisen, wenn es auch real und live geht?
- Selbst machen oder vergeben – die »Make-or-Buy« Frage, ja, aber: Am liebsten selbst und unabhängig. Wie aber selbst machen ohne geeignetes Personal?
- ...

Veränderung geht immer auch einher mit **Risiken und erfordert folglich Mut**. Auf dem Weg in die 360° Gastwelt besteht beispielsweise die Gefahr der Zersplitterung durch ein zunehmendes Ungleichgewicht der Regionen. Wer kann ggf. nicht mithalten? Was passiert, wenn die Politik mit komplementärer Regulierung nicht mitmacht? Welche Rolle obliegt z.B. den Destination Management Organisationen und welche den Landes Management Organisationen? Was passiert, wenn kleine Betrieb oder ländliche Regionen den Anschluss verlieren?

Ein kritischer Faktor für das Gelingen der Transformation ist die Bereitschaft aller beteiligten Akteure im Business-Ecosystem, sich auf die Veränderungen einzustellen und aktiv mitzugestalten. Dies bedeutet auch in vielen Belangen, Einzelinteressen dem Netzwerk unterzuordnen, um dann idealerweise die Gewinne aus der Gemeinschaft zu ziehen oder die Verluste zu teilen. Doch sind die beteiligten Akteure im Business-Ecosystem bereit für diese Veränderungen? Es bleibt zu klären, wie alle Akteure erfolgreich eingebunden werden und wie die Transformation unter Wahrung der bewährten Autonomien erfolgreich gelingen kann.



Diese Studie bildet das Fundament für unsere Arbeit, denn sie stellt erstmals die umfangreichen Wertschöpfungsketten und deren vielfältige Verknüpfungen sowie die enorme wirtschaftliche Relevanz der Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie in ganz Deutschland dar.

Elke Stahlmecke,

Die Sterne im Sauerland, Kooperationsmanagerin

6. Vernetzte Wertschöpfung ist ein Imperativ für die Zukunft der Gastlichkeit

6.1 Vernetzte Wertschöpfung als Ökonomie der Gastlichkeit

Leistungsbündel

Synonym:

*Produkt-Service-System
Hybrides Produkt; hybride
Leistung/ Leistungsbündel
Produkt-Service-Systeme sind
spezielle, nutzerorientierte
Leistungsversprechen eines
Unternehmens (-netzwerks),
bestehend aus einer integrierten
Kombination materieller
Produkte und immaterieller
Services zur gemeinsamen
Befriedigung von
Kundenbedürfnissen.*

In Deutschland und global vollzieht sich ein Wandel der Wertschöpfungsstrukturen zu einer vernetzten, nutzwertorientierten Wertschöpfung in Business-Ecosystemen. Dieser Wandel vollzieht sich im Zuge der digitalen Transformation von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft sowie dem zunehmenden Druck durch hyperindividualisierte Nachfrage einerseits und andererseits Themen, die globales Handeln erfordern, wie Pandemien oder Klimakrise. Vernetzte Wertschöpfung setzt auf nutzwertorientierte, häufig digital unterstützte **Leistungsbündel** in individuellen Kontexten, die sich durch ein nahtloses Zusammenwirken in bewusster Koppelung von Sach- und Dienstleistungen, von physischen und digitalen Elementen auszeichnen. Dabei ist ein Trend zur Dienstleistungsorientierung und Entmaterialisierung zu beobachten. Statt um Wertschöpfung durch (einmaligen) Austausch eines materiellen Gutes (value-in-exchange) geht es verstärkt um die prozessuale Entfaltung von Wertschöpfung durch Nutzung in Kontexten (value-in-use) (vgl. Vargo & Lusch 2004). Diese Kontexte reichen von organisationalen B2B Umgebungen bis zu hochindividualisierten Lebensbereichen von Kundinnen und Kunden. Dabei bieten neue technologische Entwicklungen der Digitalisierung und Künstlichen Intelligenz disruptive Möglichkeiten für das Design von nutzwertorientierten Leistungsbündeln und auch für eine neue Organisation der Arbeit, für deren effektive und effiziente Erbringung.

Um solche nutzwertorientierten Leistungsbündel zu kreieren und zuverlässig, wirtschaftlich und ressourcenschonend erbringen zu können, ist immer häufiger eine Zusammenarbeit über die Grenzen von einzelnen Anbietern und Sektoren hinweg erforderlich. Neu ist dabei, dass die Formen der Zusammenarbeit über tradierte, häufig gut eingespielte Kooperation hinausreichen. Sie weisen oft eine größere Anzahl und Heterogenität von Partnern auf und arbeiten mit neuen Geschäftsmodellen, in denen die Verlässlichkeit unverzichtbarer Beiträge jedes Akteurs in dauerhaften, oft in Echtzeit getriebenen Leistungserbringungsprozessen mit individualisierter und volatiler Nachfrage hohe Bedeutung hat. Diese Entwicklung der Perspektive auf neue Wertschöpfung wird mit dem Begriff des Ökosystems oder auch Business-Ecosystems zusammengefasst als eine zentrale organisatorisch-prozessuale Konfiguration neuer Wertschöpfung¹.

Neue Formen und Qualitäten vernetzter Wertschöpfung zielen darauf ab, kontextsensitive Lösungen für Kundenbedarfe in Multi-Akteurs-Konstellationen, häufig unterstützt durch neue technologische Möglichkeiten, zu kreieren und verlässlich zu realisieren. Dabei werden sowohl monetäre als auch andere, z.B. soziale, interaktionelle oder intellektuelle Werte geschaffen: für Kundinnen und Kunden, aber auch für die vernetzten Partner und Partnerinnen im Business-Ecosystem. Mit diesem Blick werden die Konstrukte von Wert und Wertschöpfung in verschiedenen Disziplinen

¹ Diese Form der Wertschöpfung in komplexen Multi-Akteur-Konstellationen wird in der Dienstleistungsforschung seit Vargo/Lusch (2004) als Servicesystem oder Service-Ecosystem bezeichnet und tritt in den wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen seit der Einführung durch James Moore (1993) unter dem Begriff des Business-Ecosystems auf. In jüngster Zeit erfährt dieses Konzept mit den Begriffsvariationen wie Ökosystem, Ecosystem, Business-Ecosystem, Wertschöpfungssysteme, Wertschöpfungsnetzwerk oder Plattform verschiedene Erweiterungen und Vertiefungen (vgl. im Mustak/Plé 2020).

und vielen Branchen rekonzeptualisiert, wie die Debatten um erweiterte Unternehmensbilanzierung, Purpose Economy oder Sharing Economy sowie die groß aufgespannten Nachhaltigkeits- und Resilienzthematiken zeigen.

6.2 Gestaltungsfelder für die Transformation der 360° Gastwelt

Was treibt die Entwicklung zu einer vernetzten Wertschöpfung voran und welche Herausforderungen und Gestaltungsfelder tun sich auf?

Zu den wichtigen Treibern dieser Entwicklung gehören die Gleichzeitigkeit von Hyperindividualisierung in der Nachfrage und globale Herausforderungen, die Gestaltung von digitaler Transformation, sowohl was die Angebotsseite als auch was die Leistungserbringungsseite betrifft. Hinzu kommt das verstärkte Auftreten von Multi-Akteur-Konstellationen in Ecosystemen als wert-



Abbildung 16: Vernetzte Wertschöpfung – Schaffung von kontextsensitiven Lösungen in Multi-Akteurs-Konstellationen.

schöpfende Organisationsform. Treiber und Herausforderung zugleich sind beobachtbare Veränderungen im **Mind-Set**, in der Art und Weise wie über die Zukunft der Wertschöpfung nachgedacht wird (vgl. Tombeil & Nägele 2022; Tombeil et al. 2022). In den öffentlichen Debatten und einer zunehmenden Zahl von Initiativen wie den oben beschriebenen wird formuliert, dass es in einer Wertschöpfung der Zukunft, wenn sie nachhaltig sein will, um mehr gehen muss als um Geld und Profit. **»Profit should then be a product of a corporation's purpose, but not the purpose of the corporation.** The ability to deliver on this purpose would be enabled by a renewed commitment to developing trust between corporations and parties involved or impacted, and an embedded culture of ethics and values« formuliert die British Academy (Principles of Purposeful Business 2019: 109). Die **Organisation und Steuerung der nahtlosen Interaktion von Multi-Akteur-Konstellationen in Business-Ecosystemen** wird als wichtiger Erfolgsfaktor benannt, neue **Governance-Modelle** werden eingefordert, entwickelt und pilotiert. Dabei gilt es, tradierte Praktiken der häufig noch taylorisierten Zusammenarbeit in Silos und vertikaler Machtausübung auf organisationaler und individueller Ebene zu Gunsten einer neuen kollaborativen Qualität und Intelligenz durch Empowerment der Meso-Ebene eines Systems von Systemen zu überwinden.

Bei den Herausforderungen und Gestaltungsfeldern auf dem Weg zu einer vernetzten Wertschöpfung sind zwei Ebenen zu unterscheiden.

Im **Front-End** steht die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden und der konkrete Beitrag eines Angebots zur Problemlösung bzw. Bedarfsbefriedigung in deren Kontext im Mittelpunkt. Es geht um die Kreation von neuen, digitalen Geschäftsmodellen, um verstärkt integrierte Produkte und Dienstleistungsinnovation, um die Gestaltung von tragfähigen Beziehungen und um die Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass wahrgenommene Qualität insbesondere in Dienstleistungen stark subjektiv geprägt ist.

Im **Back-End** der Partnerinnen und Partner im Business-Ecosystem stellen das Erreichen von operativer Exzellenz im Netzwerk und die Governance von Multi-Akteur-Konstellationen die große Herausforderung dar. Es geht darum geeignete **organisationale Strukturen** mit Brückenprozessen zu schaffen, die interorganisationale Grenzen überwinden, es geht um Regeln und Praktiken einer nachhaltig produktiven Beziehungsgestaltung und um die Tatsache, dass die von Beitragenden wahrgenommene kollaborative Qualität ein wichtiger Erfolgsfaktor für vernetzte Wertschöpfung ist.

Sichtbar wird hier, **dass vernetzte Wertschöpfung kollaboratives und zugleich wirtschaftliches Handeln in komplexen Systemen von Systemen erfordert.** Es ist nötig, neue Partnerstrukturen als Handlungsalternative für Innovation auch jenseits der eigenen, bisherigen Unternehmens- und Branchengrenzen zu schaffen, sich selbst weiterzuentwickeln, Pfade der Transformation zu entdecken und zu gehen. Innovation betrifft dabei sowohl die Schaffung neuer Produkte und Leistungen als auch die Schaffung neuer Organisationsformen mit den nötigen Partnern. Es geht darum, sowohl individuellen (z.B. einen wunderbaren Urlaub verbringen) als

auch kollektiven Bedürfnissen (z.B. Ressourcenschonung) und Bedarfen (z.B. Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Skalierbarkeit) gerecht zu werden und gleichzeitig Prozesse der Leistungserbringung gemeinsamer Wertschöpfung durch Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Konstellationen besser zu gestalten.

Diese Multi-Akteurs-Konstellationen zeichnen sich durch zunehmende **Heterogenität** der beteiligten Unternehmen/Organisationen/Individuen aus. **Eine 360° Gastwelt, gedacht als Business-Ecosystem mit dem Purpose, dem Nutzwert rundum Gastlichkeit zu erzeugen, umfasst Gäste, Anbieter von Beherbergung, von Essen und Trinken, von Freizeit und Erholungsangeboten sowie B2B Dienstleistende und Zulieferer, beispielsweise Facilitymanagement, Reisebüros oder Landwirtschaft in den direkten Wertschöpfungsbeziehungen. Hinzu kommen die regulierenden Instanzen und intermediären Interessengruppen, die den Kontext und damit den Potenzialraum neuer, vernetzter Wertschöpfung maßgeblich mitgestalten.** Das Wertversprechen, der Purpose einer 360° Gastwelt ist nicht nur kollaborativ zu formulieren, sondern muss auch kollaborierend erfüllt werden.

Will man die Schaffung vernetzter Wertschöpfung auf Business-Ecosystem Ebene vorantreiben, ist es sinnvoll, Kernkonzepte der Dienstleistungsforschung wie Service Design, Service Engineering, **Smart Services** und Value-in-Use mit Konzepten der gemeinsamen, interaktiven Wertschöpfung der **Value-Co-Creation**² und ihrer Kehrseite, der **Value-Co-Destruction**³, auf strategischer und operativer Ebene zusammenzubringen. Das Konzept der Value-Co-Creation in der Dienstleistungsforschung stellt ursprünglich die Co-Creation zwischen Anbieter und Kunde in den Vordergrund und formulierte den Prozess der Co-Creation als einen freiwillig gelingenden Prozess in schwerpunktmäßig bilateralen Beziehungen zwischen Servicesystemen (Vargo & Akaka 2012; Vargo & Lusch 2004; Vargo et al. 2008; Caridà et al. 2018; Grönroos 2011). Seit Anfang der 2000er Jahre indet sich Literatur (Laud et al. 2019; Plé, 2017; Echeverri & Skalen 2011), die im Konzept der Value-Co-Creation einen positiven bias⁴ zu Gunsten kooperativen Verhaltens feststellt, das in der Unternehmenspraxis so nicht auftritt. Gefordert wird ein besseres und vor allem realistischeres Verständnis des Wertschöpfungsprozesses. **Festgestellt wird, dass in vernetzter Wertschöpfung häufig die Schaffung von Wert und die Vernichtung von Wert (Value-Co-Destruction) gleichzeitig bzw. in verschiedenen Zeiträumen bei einem oder mehreren der beteiligten Akteure auftauchen können.** Value-Co-Destruction umfasst dabei die tatsächlichen oder potenziellen negativen Wirkungen von Interaktion zwischen beteiligten Akteuren auf Akteure. Jeder beteiligte Akteur kann betroffen sein, Ursache sind oft unterschiedliche Vorstellungen davon, was ein Wert ist, was für wen einen Wert schafft sowie bewusst oder **unbewusst falsche** oder fehlende **Ressourcenintegration** (Plé 2017). Soll die Leistungsfähigkeit eines

Smart Services & Digitale Dienste

Smart Services sind datenbasierte, individuell konfigurierbare Leistungsbündel aus persönlichen Dienstleistungen und digitalen Diensten, die auf intelligenter Technik basieren und über digitale Plattformen organisiert und erbracht werden. Smart Services erfordern eine Orchestrierung von physischen Objekten, Technologien, Daten, Organisationen und Individuen. Um Smart Services zu kreieren, zuverlässig und wirtschaftlich erbringen zu können, ist immer häufiger eine Zusammenarbeit über die Grenzen von einzelnen Anbietern und Sektoren hinweg erforderlich.

Ressourcenintegration

Ressourcenintegration bezieht sich auf den Prozess, bei dem Akteure (Ressourcen kombinieren und einsetzen, um Wertschöpfung zu erzielen. Verwandte Begriffe: value co-creation;

2 Kollaboration zwischen Anbieter und Kunde, um neue Werte zu schaffen und Lösungen zu entwickeln (Wertschöpfungsprozess)

3 Negative Wirkungen der interaktiven, vernetzten Wertschöpfung von Anbieter und Kunde; Vernichtung von Wert

4 Positive Voreingenommenheit/Erwartungen

Business-Ecosystems in seiner Gesamtheit nachhaltig sichergestellt werden, so gilt es, eine verträgliche Ratio zwischen Value-Co-Creation und Value-Co-Destruction für jedes Teilsystem herzustellen.

Bei der Realisierung vernetzter Wertschöpfung ist jeder Beteiligte und jede Beteiligte in hohem Maße auf andere angewiesen, es geht um das Management und die Arbeit mit Ressourcen, die man nicht besitzt, was Bouncken und Kraus (2021) als »**das Schicksal des Teilnehmers ist mit dem System verbunden**« auf den Punkt bringen. Praktiken, die dies nachhaltig ermöglichen, sind auf Ebene des operativen Handelns, der strategischen Steuerung und der regulierenden Umfeldgestaltung noch wenig entwickelt. Ein Mangel, an dessen Behebung zunehmend durch Initiativen in Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch durch Forschung und Forschungsförderung zu neuer, vernetzter Wertschöpfung gearbeitet wird. **Die großen Chancen vernetzter Wertschöpfung liegen in ihrer größeren und weitreichenderen potenziellen Problemlösungs- und Innovationskraft und in ihrem mittel- bis langfristigen Nachhaltigkeitspotenzial.** Eine der zentralen Herausforderungen stellt die Notwendigkeit dar, eine neue Qualität kollaborativer Beziehungen im **System** der Systeme zu gestalten und sie mit Nachdruck zu leben.

System

Ein System ist eine integrierte Menge von Elementen, die ein definiertes Ziel verfolgen. Zu diesen Elementen zählen Produkte (Hardware, Software, Firmware), Prozesse, Menschen, Informationen, Methoden, Betriebsmittel, Services und andere unterstützende Elemente.

Verwandte Begriffe: Service

Service System

Service Systeme sind Systeme, die einfachen, schnellen Zugang zu Ressourcen – vernetzt und remote, technologisch und menschlich – anbieten und es mittels digitaler Verbindungen ermöglichen, Kapazität je nach Bedarf zu erhöhen oder zu verringern.

Auf der Reise in eine 360° Gastwelt im Sinne eines Business-Ecosystems vernetzter Wertschöpfung hat die THFS-Industrie, wie sie sich heute darstellt, keine schlechte Ausgangsposition. Serviceorientierung rund um Gäste gehört zu den gut ausgebauten Kernkompetenzen. Der Umgang mit einer großen, auch internationalen Vielfalt von Kunden und Kundinnen, ihren individuellen Bedürfnissen und diffusen Sehnsüchten nach Abwechslung, dem Fremden, vielleicht auch dem Abenteuerlichen, nach positiven Erlebnissen und Erfahrungen gehört zum verankerten Image der THFS-Industrie. In der Branche hat sich bereits ein Bewusstsein für die den eigenen Wirkungsbereich berührenden Zusammenhänge innerhalb der segmentierten Industrie entwickelt, so weisen zum Beispiel Reisebüros und die Hotellerie ein Mind-Set auf, an das angeknüpft werden kann. Dies sind nicht zu unterschätzende Vorteile auf dem Weg zu einer 360° Gastwelt. Die Herausforderung liegt darin, die bestehende Segmentierung bei den großen Fragen zur Gestaltung einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit des Business-Ecosystems als Ganzes zu überwinden. **Es gilt Strategien zu koppeln und Ressourcen zu bündeln**, um gemeinsam ein **übergreifendes Leitbild** weiter auszubuchstabieren, geeignete Strukturen, Prozesse, Praktiken und Governance-Mechanismen kollaborativer Wertschöpfung für exzellente Gastlichkeit in einer 360° Gastwelt zu entwickeln und zu realisieren.



Die Wahrnehmung und das Bewusstsein der vollständigen Branche als wichtiger Wirtschaftsfaktor sowohl in der Politik, als auch in der Gesellschaft stärken – Zur Branche gehört weit mehr als ein einzelner Hotel- oder Gastronomiebetrieb.

Homeira Amiri,
Centro Hotel Group, Vizepräsidentin

7. Erkenntnisse und Fazit

Mit der vorliegenden Studie wird ein neuer, gesamtheitlicher Blick, eine 360° Perspektive auf die Leistungserbringenden für Services der Gastlichkeit und deren Unterstützende ermöglicht. Ziel dessen ist, den Beteiligten die Möglichkeiten aufzuzeigen, die Ebene der schlagkräftigen, solidarisches Einheit im Sinne eines vernetzten Business-Ecosystems zu stärken und die damit einhergehenden Chancen zu veranschaulichen.

Durch die Erfahrungen mit den politischen Reaktionen und Maßnahmen im Zuge der Coronapandemie entstand bei Akteuren aus der THFS-Industrie mitunter der Eindruck, dass die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Sektors für die Entscheidungsträger in den unterschiedlichen Gremien nur unzulänglich ausgearbeitet und zugänglich ist. Eine ganzheitliche Betrachtung fehlt. Somit sind die Tragweite und Bedeutung einzelner Maßnahmen und Entscheidungen nur schwer erfassbar. Eine übergeordnete Abstimmung an der Schnittstelle zu anderen Industrien und Wirtschaftszweigen ist kaum möglich.

Hieraus begründet sich die Notwendigkeit, ein erweitertes, zeitgemäßes Verständnis von Wertschöpfung für die Branche und ihre Akteure und Betriebe zu etablieren und die zahlreichen vorhandenen, wirtschaftlichen Verflechtungen und branchenübergreifenden Querverbindungen innerhalb der 360° Gastwelt und den damit großen volkswirtschaftlichen Nutzen für die anderen Wirtschaftszweige innerhalb der Volkswirtschaft aufzuzeigen.

Werkzeug

Konkretes, physisches oder digitales Hilfsmittel zur Durchführung einer Methode oder Methodik. Es setzt die Methode bei konkreter Methodendurchführung um oder unterstützt diese. Eine Methode mit zugehörigem Werkzeug beschreibt ein Verfahren.

Beispiele für Werkzeuge sind: Strukturierende Arbeitsblätter, Softwareprogramme beispielsweise zum Brainstorming oder zur Modellierung sowie technische Anlagen.

Synonym: Tool

Die Transformation hin zu diesem Zukunftsbild der 360° Gastwelt beginnt mit einem partizipativen, nationalen Strategie-Prozess zur Identitätsbildung für das Thema »Purpose« der 360° Gastwelt, nach innen für die Akteure und nach außen für die Stakeholder (Politik, Verbände, Denkfabriken etc.) und die benachbarten Branchen und Wirtschaftszweige. Nicht zu vergessen ist hier, auch die Anspruchsgruppe der Nutzenden, den Gast, in diesen Prozess co-kreativ einzubeziehen.

Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung eines neuen Systems von Daten und Metriken zur Messung des Impakts der 360° Gastwelt. Dieses bezieht sich auf die strategischen und finanziellen Programme und Leitlinien der Europäischen Union und soll die Datenverfügbarkeit und Governance verbessern sowie **Werkzeuge** entwickeln, die den ökologischen Umbau und die Digitalisierung der Branche voranbringen und die Regionalentwicklung und das Destinationsmanagement allgemein verbessern (vgl. EU-Kommission 2022b).

Zusätzlich zu diesen Ansätzen sind Lösungen erforderlich wie bessere Arbeitsbedingungen, Fähigkeiten und Kenntnisse im Sinne einer »digital and sustainable literacy¹«, die systematisch aufgebaut und in Arbeits- und Ausbildungspläne sowie in die Personalgewinnung und -entwicklung – lebenszyklusorientiert – integriert werden können.

¹ beschreibt die Fähigkeit, kompetent mit Anforderungen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit umzugehen

Tabelle 5: Ziele und Chancen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Akteure im Business-Ecosystem 360° Gastwelt.

<p>Neukonturierung der 360° Gastwelt</p> <p>und ihres vernetzten Business-Ecosystems inklusive der Nutzer/Endkunden, der beteiligten Akteure entlang der Lieferketten und aller Anspruchsgruppen</p>	<p>Überwindung der Fragmentierung</p> <p>durch ressortübergreifendes und grenzübergreifendes Handeln</p>	<p>Solidarität und kollektiver Erfolg</p> <p>bei den komplexen Herausforderungen durch hocheffiziente, ineinandergreifende Systeme und Kollaboration</p>	<p>Neubewertung der Wertschöpfung</p> <p>erweitert um indirekte Effekte und nicht monetäre Werte wie z.B. Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Gemeinwohl</p>
<p>Eindeutige Sichtbarkeit in der Politik</p> <p>mit klar kommunizierten Ansatzpunkten für wirksame Maßnahmen und zielsichere Förderungen inklusive möglicher partizipativer und co-kreativer Prozesse zur Einbindung von Stakeholdern</p>	<p>Neue Wertschätzung der Akteure</p> <p>durch Transparenz über die Beteiligung im Netz der Serviceerbringung sowie in der Qualitätsbewertung und adäquate Entlohnung und Beteiligungsmodelle</p>	<p>Nachhaltigkeit und Resilienz</p> <p>durch Innovation, durch Kreislaufwirtschaft und neue, regionale Lieferketten entlang abgestimmter Grundsätze</p>	<p>Hohe Reputation des Gastlichkeits-Landes Deutschland und Willkommenskultur</p> <p>für Bürgerinnen und Bürger, Touristen und Touristinnen, Bedürftige und Schutzsuchende, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für Unternehmerinnen und Unternehmer</p>
<p>Die deutsche Gastwelt-Industrie als Vorbild und Exportschlager</p> <p>für internationale »Nachahmer« und zur Stärkung internationaler Zusammenarbeit</p>	<p>Etablierung eines hochqualitativen, effizienten Gastwelt-Ökosystems</p> <p>als Motor und Treiber für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg der Akteure in Verbindung mit förderlichen, rechtlichen Rahmenbedingungen</p>	<p>Überwindung bestehender sozialer Einschränkungen</p> <p>Gastlichkeit mit höchster sozialer Verantwortung, inklusiv und divers für ein besseres soziales Miteinander und zur Steigerung von Wohlbefinden und Gesundheit</p>	<p>Renaissance der Gastlichkeit und deren Wert</p> <p>eingehend mit einem Verständnis um die Bedeutung für eine hohe Lebensqualität, Gemeinwohl, Daseinsvorsorge, Mobilitäts- und Infrastruktursicherung, Digitalisierungstreiber sowie kulturelle Vielfalt und kulturelles Erbe</p>

Tabelle 6: Zentrale Handlungsfelder auf dem Weg in die 360° Gastwelt.

<p>360° Governance</p> <p>z.B. enge Kooperation zwischen DMO und Stadtmarketing, Entwicklungsagenturen, Einzelhandel und Kulturvertretenden</p>	<p>Programme zur Finanzierung und Förderung</p> <p>sind partnerschaftlich zu gestalten und den neuen Gegebenheiten anzupassen (vgl. Pachtverträge während Corona)</p>	<p>Neue Partnerschaften</p> <p>z.B. für mehr Gemeinwohl (ökonomie) durch Förderung von Social Business und Stärkung von NGO mithilfe von spezifischen Lobbypartnerschaften</p>	<p>Silos aufbrechen</p> <p>Stark vernetzte Akteure, um gemeinsam die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern</p>
<p>Neue KPI, Daten und Bilanzierungslösungen</p> <p>Ganzheitlich erfasste und bewertete Wertschöpfung des vernetzten Ökosystems</p>	<p>Erschließung neuer Erlösquellen</p> <p>u.a. einhergehend mit der Anwendung digitaler, skalierbarer Geschäftsmodelle und digitaler, plattformbasierter Ökosysteme</p>	<p>Wissensaustausch, -transfer</p> <p>und lebensphasenbegleitende Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für fachlich fundierte, faktenbasierte Entscheidungen und Lösungen</p>	<p>Lösungen für den akuten Arbeitskräfte-, Fachkräfte- und Nachwuchsmangel</p> <p>in der Branche sowie die mangelnde Unternehmensnachfolge z.B. von Gastwirtschaften</p>
<p>Überwinden bestehender Grenzen</p> <p>überregional, ressortübergreifend, transdisziplinär, international</p>	<p>Förderung und Steigerung von Wohlbefinden und Gesundheit</p> <p>in der Gesamtgesellschaft, z.B. durch hochwertige Verpflegung in Schulen, Krankenhäusern und Kantinen sowie entlang der Mobilitätsinfrastruktur (Tankstellen, Raststätten, Bahnverkehr, Flughäfen etc.)</p>	<p>Frequenzerhöhung und bedarfsorientierte Gäste-Distribution</p> <p>z.B. auch in ländlichen Regionen und strukturschwachen Gebieten durch Attraktionen und Zusammenschlüsse von Akteuren sowie gezielter Attraktivitätssteigerung und Eventisierung ausgewählter Orte</p>	<p>Raum für Ihre Idee und zukünftige Ansätze!</p>

Aus Sicht der Förderungs- und Innovationspolitik sind klima- und umweltfreundliche Geschäftsmodelle und solche, die einen wertvollen Beitrag zur lokalen Wirtschaft und Kultur leisten, erforderlich und ausdrücklich gewünscht, um zukünftige Anreize zu setzen und um damit notwendige Veränderungen anzustoßen und nicht nachhaltige Geschäftsmodelle abzulösen.

In diesem Sinne sollen auch kooperative Ansätze wie regionale Arbeitgeberzusammenschlüsse, die sich für den Erhalt regionaler Besonderheiten einsetzen und sich sozial, ökologisch und ökonomisch engagieren, weiter gestärkt werden. Eine integrative Zusammenarbeit aller Akteure in Regionen und Destinationen (z.B. Mobilität, Beherbergung, Freizeit und Kultur) soll insbesondere die Ganzjährigkeit in den Betrieben fördern, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, damit Arbeitskräfte über saisonale Tätigkeiten hinaus in der Region gehalten werden und Angebot, Infrastruktur und Lebensqualität in den Destinationen mithilfe des Tourismus ganzjährig aufrechterhalten und gehalten werden können.

Diese Studie skizziert eine neu sortierte 360° Gastwelt, zeigt erste Ansätze und Lösungen auf, gibt Denkanstöße und formuliert Kontroversen. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, den notwendigen Diskurs unter den Leistungsträgerinnen und Akteuren innerhalb des Wertschöpfungs-systems anzustoßen sowie die Kommunikation mit Anspruchsgruppen, Fördergebern und der Öffentlichkeit anzuregen. Nur über Vernetzung und ein Miteinander kann heute und in Zukunft der Komplexität des Systems 360° Gastwelt erfolgreich und nachhaltig begegnet werden. Der Anspruch der Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V. ist es, eine koordinierende Rolle für die notwendige strategische Entwicklung einzunehmen. Oft fehlt es an dem Vorhandensein oder der Bereitschaft einer solchen Initiative, damit ein komplexes System der Systeme, wie das der 360° Gastwelt, in die Zukunft geführt werden kann.

Wie können Sie Teil dieser Entwicklung sein?

Wenden Sie sich an die Auftraggeber und Auftraggeberinnen dieser Studie.

8. Literatur

Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (2022): Anzahl der Personen in Deutschland, die sich selbst als Vegetarier einordnen oder als Leute, die weitgehend auf Fleisch verzichten, von 2007 bis 2022. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173636/umfrage/lebenseinstellung-anzahl-vegetarier/>.

Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V. (ADAC) (2021): So viele Tankstellen gibt es in Deutschland. Letzter Zugriff am 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.adac.de/verkehr/tankkraftstoff-antrieb/deutschland/tankstellen-in-deutschland/>.

Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. (ADFC) (Hrsg.) (2022): ADFC-Radreiseanalyse 2021, Berlin. Online verfügbar: https://www.adfc.de/fileadmin/user_upload/Handout_ADFC-Radreise-analyse_2022.pdf.

Arnegger, J. & Wollesen, A. (2021): Ökologische Auswirkungen des Tourismus. Fluch und Segen. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

ARtillery Intelligence (2020): Prognose zum Umsatz mit Virtual reality weltweit in den Jahren 2020 bis 2025 (in Milliarden US-Dollar). Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/themen/2534/virtual-reality/-:text=Unter%20Virtual%20Reality%20%28VR%29%20hat%20man%20eine%20computergeschaffene%20C,Jahr%202025%20auf%20rund%2022%204%20Milliarden%20US-Dollar%20belaufen.>

Bauer, W. & Borkmann, V. (Hrsg.) Borkmann, V., Brecheisen, C., Strunck, S. & Rief, S. (2020): Future Hotel – Zukünftige Arbeitswelten im Gastgewerbe: Empirische Untersuchung in Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag. ISBN: 978-3-8396-1548-5.

Bausch, T. (2015): Potenzielle Beiträge des Tourismus zur Daseinsvorsorge in Brandenburg. München. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/312053921_Potenzielle_Beitraege_des_Tourismus_zur_Daseinsvorsorge_in_Brandenburg. DOI:10.13140/RG.2.2.23693.33764.

Bitkom e.V. (2021): 44 Prozent der Deutschen buchen ihren Urlaub im Internet. Berlin. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/44-Prozent-der-Deutschen-buchen-ihren-Urlaub-im-Internet>.

Bitkom e. V. (Hrsg.) (2022): Ein Fünftel der Deutschen möchte im Metaverse Urlaub machen. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitaler-Tourismus-2022>

booking.com (2016): Revenue of Booking.com from 2011 to 2016 (in Million euros). Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://www.statista.com/statistics/916897/revenue-of-bookingcom/>.

Borkmann, V., Stolze, D. & Bruns, C. (2019): Das intelligente Hotelzimmer: Gestaltung einer kognitiven Hotelumgebung. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag. (engl.) ISBN 978-3-8396-1547-8.

Borkmann, V. & Dienes, K. (2022): Picturing Smart Environments in Tourism. Kategorisierung und Bewertung aus Nutzersicht. In: Digital Leadership im Tourismus. Gardini, M., Sommer, G. (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Verlag.

Bouncken, R.B. & Kraus, S. (2021): Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: emergence, governance and digitalization, Review of Managerial Science. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/348390352_Entrepreneurial_ecosystems_in_an_interconnected_world_Emergence_governance_and_digitalization.

BTE – Tourismus- und Regionalberatung (2021): DMO Digital Monitor. Stand der Digitalisierung in deutschen Destinationen. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://www.bte-tourismus.de/dmo-digital-monitor/>.

Bullinger, H.J., Ganz, W. & Neuhüttler, J. (2017): Dienstleistungen 4.0. Springer Gabler, Wiesbaden.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2021): Reduzierung von Kunststoffabfällen entlang der Lebensmittelkette. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/nachhaltiger-konsum/reduzierung-kunststoffabfaelle.html>.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2022): Lebensmittelverschwendung. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.bmel.de/DE/themen/ernaehrung/lebensmittelverschwendung/studie-lebensmittelabfaelle-deutschland.html>.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2020): Bioökonomie – biogene Ressourcen und biologisches Wissen für eine nachhaltige Wirtschaft. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/energiewende-und-nachhaltiges-wirtschaften/biooekonomie/biooekonomie_node.html.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (o.J): Gesundheitstourismus. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Tourismus/tourismuspolitik-schwerpunkte-gesundheitstourismus.html>.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Berlin. Online verfügbar: https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-Langfassung-digitalisierungsindex-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=4.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2011): Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2021): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2020. Berlin.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hrsg.) (2021): Aktuelle Breitbandverfügbarkeit in Deutschland (Stand Mitte 2021). Berlin.

Bundesnetzagentur (2022a): Elektromobilität. Online verfügbar: https://www.bundesnetzagentur.de/DE/portal/Energie/E_Mobilitaet/start.html.

Bundesnetzagentur (2022b): Ladesäulenkarte. Bonn. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/ElektrizitaetundGas/E-Mobilitaet/Ladesaeulenkarte/start.html>.

Bundesregierung (2017): Daseinsvorsorge sichern. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/daseinsvorsorge-sichern-481772>.

Bundesverband CarSharing (bcs.) (2022): Aktuelle Zahlen und Fakten zum CarSharing in Deutschland. Berlin. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-zahlen/aktuelle-zahlen-fakten-zum-carsharing-deutschland#:~:text=Gesamtmarkt-,Zum%20Stichtag%2001.,30.200%20CarSharing%2DFahrzeuge%20zur%20Verf%C3%BCgung>.

Bundesverband freier Tankstellen und unabhängiger deutscher Mineralölhändler e.V. (bft) (2022): Entwicklung der Tankstellenanzahl in Deutschland. Letzter Zugriff am: 06.09.2022. Online verfügbar: <https://www.bft.de/daten-und-fakten/entwicklung-tankstellenanzahl>

Büchel, J., Demary, V., Goecke, H., Rusche, C., Burstedde, A., Engels, B., Kohlisch, E., Koppel, O., Mertens, A., Scheufen, M., Wendt, W., Ewald, J., Hünne Meyer, V., Kempermann, H., Lichtblau, K., Schmitz, E. Bertschek, I., Niebel, T., Rammer, T., Schuck, B. Birtel, F., Harland, T., Hicking & J., Wenger, L. (2021): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2020. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

Büchel, J. & Engels, B. (2022): Über 40 Prozent Umsatzrückgang: Ohne Digitalisierung wäre es dem Tourismus in der Pandemie noch schlechter ergangen. IW-Kurzbericht 29/2022.

Caridà, A., Edvardsson, B. & Colurcio, M. (2018): Conceptualizing resource integration as an embedded process: Matching resourcing and valuing. In: Marketing Theory 2019, 19 (1): 65-84.

Cashys Blog (2022): Einheitliche Mobilitäts-App für ganz Deutschland geplant. Letzter Zugriff am:

05.09.2022. Online verfügbar: <https://stadt-bremerhaven.de/einheitliche-mobilitaets-app-fuer-ganz-deutschland-geplant/>.

Dalia Research GmbH (2017): Mobilitätsapps haben es in Deutschland schwer. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/infografik/8704/nutzung-von-mobilitaets-apps-in-ausgewaehlten-laendern/>

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.(DEHOGA) (2019): DEHOGA-Zahlenspiegel. IV 2019. Berlin. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen___Fakten/07_Zahlenspiegel___Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_4._Quartal_2019.pdf.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA) (2022a): Anzahl der Unternehmen. Anzahl der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen des Gastgewerbes. Letzter Abruf am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/anzahl-der-unternehmen/>.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA) (2022b): Umsätze und Umsatzentwicklung im Gastgewerbe. Letzter Zugriff am: 15.08.2022. Online verfügbar: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/umsatz/>.

Delphin-Netzwerk (2018): Embrace – Der Verbund inklusiver Hotelbetriebe. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.delphin-netzwerk.de/delphin-insel-gruppe/reisen-f%C3%BCr-junge-menschen-mit-handicap/embrace-inklusionshotels.html>.

Destatis (Statistisches Bundesamt) (2015): Anteil der Gesundheitstouristen an allen Tagesgästen in Heilbädern und Kurorten in Deutschland 2015. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: Gesundheitstourismus - Anteil der Gesundheitstouristen an allen Tagesgästen in Heilbädern und Kurorten in Deutschland 2015 | Statista.

Destatis -Statistisches Bundesamt (2021a): Aktuelle Daten zur Tourismuswirtschaft - Wirtschaftliche Bedeutung und Nachhaltigkeit. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: Aktuelle Daten zur Tourismuswirtschaft - Kurzfassung, Wirtschaftliche Bedeutung und Nachhaltigkeit (destatis.de).

Destatis -Statistisches Bundesamt (2021b): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei – Einkommenskombinationen, Landwirtschaftszählung. Letzter Zugriff: 23.08.2022. Online verfügbar: Einkommenskombinationen - Landwirtschaftszählung - Fachserie 3 Reihe 2.1.7 - 2020 (destatis.de).

Destatis - Statistisches Bundesamt (2021c): Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt. Pressemitteilung Nr. N 041. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt - Statistisches Bundesamt (destatis.de)

Destatis - Statistisches Bundesamt (2022a): Weiteres Rekordjahr: 124,4 Millionen Fluggäste starten 2019 von deutschen Flughäfen. Letzter Zugriff am: 26.08.2022. Online verfügbar: Weiteres Rekordjahr: 124,4 Millionen Fluggäste starteten 2019 von deutschen Flughäfen - Statistisches Bundesamt (destatis.de).

Destatis – Statistisches Bundesamt (2022b): Import von Nahrungs- und Futtermitteln nach Deutschland nach Warengruppen in den Jahren 2020 und 2021. Letzter Zugriff am: 24.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321632/umfrage/import-von-nahrungsmitteln-nach-deutschland-nach-warengruppen/>.

Destatis – Statistisches Bundesamt (2022c): Globale Tierhaltung, Fleischproduktion und Fleischkonsum. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Themallandwirtschaft-fischerei/tierhaltung-fleischkonsum/_inhalt.html.

Deutscher Heilbäderverband e.V. (DHV) (Hrsg.) (2022): Jahresbericht 2021. Berlin.

Deutsche Telekom (2021): Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021. Der digitale Status quo im deutschen Gastgewerbe. Bonn.

Deutscher Tourismusverband e.V. (DTV) (2022): Tourismusrestart – Kunz: Tourismus ist mehr als reiner Wirtschaftsfaktor. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.deutschtourismusverband.de/pressemitteilungen/article/tourismusrestart-kunz-tourismus-ist-mehr-als-reiner-wirtschaftsfaktor.html>.

Deutscher Wanderverband Service GmbH. (o.J): Qualität fürs Wandern. Kassel. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.wanderbares-deutschland.de/service/qualitaetsinitiativen>

DIW Econ (2017): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland: Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.). Letzter Zugriff am: 28.04.2022. Online verfügbar: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=18.

DIW Econ, DITF, dwif (2021): Ansätze zur Messung der touristischen Wirtschaftsleistung – Nachfrageseitige Zielgebietsbetrachtung und Tourismus-Satellitenkonto. Letzter Zugriff am: 08.07.2022. Online verfügbar: https://diw-econ.de/wp-content/uploads/Ansaeetze-zur-Messung-der-touristischen-Wirtschaftsleistung_final.pdf.

Drossel, W.-G., Bauernhansl, T., Brecher, C., Gumbsch, P., ten Hompel, M., Miehe, R., Beckett, M., Demmer, A., Elfert, P., Full, J., Hellmich, A., Hien, K., Hinlage, J., Horbelt, J., Jutz, G., Krieg, S., Maufroy, C., Noack, M., Schließmann, U., Scholz, P., Schwarz, O. & Wrycza, P. (2021):

Biointelligenz: Eine neue Perspektive für nachhaltige industrielle Wertschöpfung. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.

Deutsches Seminar für Tourismus Berlin e.V.(DSFT) (2022): Reisen für alle. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: https://www.reisen-fuer-alle.de/startseite_223.html.

Echeverri, P. & Skålén, P. (2011): Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. In: Marketing Theory 11 (3): 351-373. Online verfügbar: <https://core.ac.uk/download/pdf/206521465.pdf>.

Economics of Mutuality (2022): Reforming Capitalism: A Critical Conversation in Europe. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://eom.org/content-hub-blog/reshaping-capitalism-the-european-perspective>.

Eisenstein, B. (2021): Destinationen. In: Schulz, A., Eisenstein, B., Gardini, M. A., Kirstges, T. H. und Berg, W. (Hrsg.): Grundlagen des Tourismus. Berlin..

Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.) (2021): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

Europäische Kommission (2022a): Der Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI). Letzter Zugriff am: 24.08.2022. Online verfügbar: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/policies/desi>.

Europäische Kommission (2022b): Transition pathway for tourism. Publications Office of the European Union. Letzter Zugriff am: 24.08.2022. Online verfügbar: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425>.

Europäische Kommission (2022c): Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.

European Center for Digital Competitiveness (Hrsg.) (2022): Digitalreport 2022. Letzter Zugriff am: 26.08.2022. Online verfügbar: <https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Digitalreport2022.pdf>.

Faber, M. (2019): Virtual Reality im Tourismus: Use Cases & 12 Trends für 2019. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.realizingprogress.com/2019/03/virtual-reality-im-tourismus/>.

Florida, R. (2005): Cities and the creative class. Routledge.

Galvani, A., Lew, A. A., & Perez, M. S. (2020): COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. Tourism Geographies, 22 (3): 567–576.

Gössling, S. & Peeters, P. (2015): Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. In: *Journal of Sustainable Tourism* 23(5): 639–659.

Graf, U. (2020): Lebensmittel: Deutschland ist Nettoimporteur. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.wochenblatt-dlv.de/maerkte/lebensmittel-deutschland-netto-importeur-563055>.

Groß, M. (2017): *Gesundheitstourismus*. UVK Verlagsgesellschaft: München.

Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: A critical analysis. In: *Marketing Theory* 11 (3): 279–301. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/215915808_Value_Co-creation_in_Service_Logic_A_Critical_Analysis.

Haf, D. (2022): love-veggie. Das Portal für beliebte vegetarische und vegane Restaurants. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://love-veggie.com/vegetarisch-vegan-essen-gehen/wie-viel-veggie-restaurant-rein-vegan>.

Heck, A.E.H. & Pforr, S. (2021): Relationale Ökonomik: Wertschöpfung, Innovation und Resilienz in regionalen Wertschöpfungsräumen und digitalen Ökosystemen, In: Baumann Montecinos, J., Fischer, D. & Heck A.E.H. (Hrsg.): *Kooperation, Governance, Wertschöpfung. Perspektiven auf eine relationale Ökonomie*. Marburg: Metropolis Verlag.

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (2022). *World Happiness Report 2022*. New York: Sustainable Development Solutions Network. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://worldhappiness.report/ed/2022/>.

Henn, M., Schantz, M., Grayson, B., Mulligan, J.A., Glassman, L., Weil, B., Cameron, T. & Chapman, C. (2019): *Sustainability in Hotels. Opportunities and Trends Shaping the Future of Hospitality*. Urban Land Institute (ULI). Washington. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://2os2f877tnl1dvtmc3wy0aq1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/ULI-Documents/ULI-HotelSustainabilityReport.pdf>.

Henriette Stadthotel (o.J.): Das 1. Wiener Hotel mit Gemeinwohl-Bilanz. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Online verfügbar: <https://www.hotelhenriette.at/de/gemeinwohl-oekonomie>.

Hertel, L. (o.J.): Was ist Medical Wellness und welche weiteren Fragen ergeben sich daraus? Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: https://www.wellnessverband.de/wellness-profis/info-dienstleistungen/070225_medwellness.php.

Hotel Villa Orange (o.J.): Philosophie. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Online verfügbar: <https://www.villa-orange.de/biohotel/philosophie/>.

International Federation for the Economy for the Common Good e.V.(o.J.): Gemeinwohl-Ökonomie. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://web.ecogood.org/de/>.

Janello, C. (2010): Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt. Gabler Verlag: Wiesbaden.

KMU & Tourismus - Institut für strategisches Management, Marketing & Tourismus (2021): Blockchain Technologie im Tourismus. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://tourismusforschung.online/2021/02/23/blockchain-technologie-im-tourismus/>.

Köchling, A. (2021): Besonders Städte locken internationale Gäste. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

Köllner, C. (2021): Dies sind die fünf Shared-Mobility-Trends 2021. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Onlineverfügbar: <https://www.springerprofessional.de/mobilitaetskonzepte/corona-krise/die-sind-die-fuenf-shared-mobility-trends-2021/18757082>.

Kraftfahrt-Bundesamt (KBA): Anzahl der Elektroautos in Deutschland von 2012 bis 2022. Letzter Zugriff am: 19.8.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/265995/umfrage/anzahl-der-elektroautos-in-deutschland/> - :~:text=Wie%20viele%20Elektroautos%20gibt%20es,ausschlie%C3%9Flich%20elektrischer%20Energiequelle%20(BEV).

Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) (2022): Bestandsbarometer Personenkraftwagen am 1. Januar 2022 nach ausgewählten Kraftstoffarten. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Jahresbilanz_Bestand/2022/2022_b_jahresbilanz_tabellen.html?nn=3532350&fromStatistic=3532350&yearFilter=2022&fromStatistic=3532350&yearFilter=2022.

Krüger, M. (2021a): Essen und Trinken auf Reisen. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

Krüger, M. (2021b): „Kurz mal raus“- Gäste lohnen sich. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag..

Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo W.W.C., Sweeney, J. & Smith, S. (2019): Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. In: Journal of Services Marketing 33 (7): 866-889. Letzter Zugriff am 05.09.2022. Online verfügbar: <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0022>.

Lichtblau, K., Bertenrath, R., Kleissner, A., Kempermann, H., Millack, A., & Ewald, J. (2017): Die Bedeutung des Hotel- und Gaststättengewerbes. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln: Köln Consult.

- Meyer, M., Wiegand, S. & Schenkel, A. (2020): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft 2019. In: Fehlzeitenreport 2020. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: https://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen_Produkte/Buchreihen/Fehlzeitenreport/wido_pra_fzr_2020_krankheitsbedingte_fehlzeiten.pdf.
- Minhoff, C. (2021): BVE-Jahresbericht 2020/21 (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, Hrsg.) Berlin, Brüssel. Letzter Zugriff am: 15.08.2022. Online: <https://www.bve-online.de/download/bve-jahresbericht-ernaehrungsindustrie-2021>.
- Mustak, M. & Plé, L. (2020): A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward. *Journal of Services Marketing*, 34 (3), 399-413.
- Mühlhausen, C. (o.J.): Megatrend Gesundheit. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>.
- OECD (o.J): Better Life Index. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/de/countries/germany-del>.
- Oliver Wyman GmbH (2020): Kennzahlen zur Entwicklung der Digitalisierung in der Tourismusbranche im Zuge der Coronakrise 2020. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1177802/umfrage/kennzahlen-zur-digitalisierung-im-zuge-der-corona-krise/>.
- Ollé-Espluga, L. & Hadler, M. (2020): Gemeinwohl-Ökonomie: Arbeitsplatzqualität und Gesundheit. In: *Wirtschaft und Gesellschaft* 46 (3). Letzter Zugriff am: 17.08.2022. Online verfügbar: <https://journals.akwien.at/wug/article/view/4>.
- Oxford Economics (2022): Methodology WTTC / Oxford Economics 2022 TRAVEL & TOURISM. ECONOMIC IMPACT RESEARCH.
- Österreichische Hotelvereinigung (ÖHV), Hotelverband Deutschland (IHA) und Berger, R. (2019): „Hotellerie 4.1“: Update zur großen Digitalisierungsstudie. Letzter Zugriff am: 25.08.2022. Online verfügbar: <https://www.oehv.at/themen-recht/digitalisierung/hotellerie-41-update-zur-grossen-digitalisierungsstudie/>.
- Parolini, C. (1999): *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*. Wiley: Chichster.
- Pauli, M. (2022): Das größte Massensterben seit 66 Millionen Jahren. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Onlineverfügbar: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/biodiversitaet-artensterben-folgen-100.html>.

PharmaBoardroom; Malaysia Healthcare Travel Council (2018): Medizintourismus – Ranking der 10 Reiseziele für Medizintourismus mit dem größten Marktvolumen weltweit 2018. Letzter Zugriff am: 17.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1118903/umfrage/volumen-der-weltweit-fuehrenden-medizintourismusdestinationen/>.

Plé, L. (2017): Why do we need research on value co-destruction. In: Journal of Creating Value 3 (1). Letzter Zugriff am 23.08.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/319863414_Why_Do_We_Need_Research_on_Value_Co-destruction

Quarks (2019): CO₂-Rechner für Auto, Flugzeug und Co. Letzter Zugriff am: 04.07.2022. Online verfügbar: <https://www.quarks.de/umwelt/klimawandelco2-rechner-fuer-auto-flugzeug-und-co/>

RedaktionsNetzwerk Deutschland (2021): Wie bedeutend werden virtuelle Reisen in Zukunft? Hannover. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Online verfügbar: <https://www.rnd.de/reise/wie-bedeutend-werden-virtuelle-reisen-in-zukunft-6N6JA76L2VHBBBA7JUVO7JEK2Q.html>.

RIFEL - Research Institute for Exhibition and Live-Communication (2020): Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Veranstaltungsbranche. Im Auftrag der IGWW. Berlin. Letzter Zugriff am: 15.18.2022. Online verfügbar: http://rifel-institut.de/fileadmin/Rifel_upload/3.0_Forschung/Meta-Studie_gesamtwirtschaftliche_Bedeutung_der_Veranstaltungsbranche_RIFEL.pdf.

Rützler, H. (2018): Plant Based Food – Der neue Spin bei Ersatzprodukten. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/plant-based-food-der-neue-spin-bei-ersatzprodukten/>.

Schmücker, D. & Eisenstein, B. (2021): Tourismus: Täter und Opfer. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

Schubert, K. & Klein, M. (2020): Das Politiklexikon. 7. Auflage. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Schulz, A., Berg, W., Gardini, M., Kirstges, T. & Eisenstein, B. (2014): Grundlagen des Tourismus: Lehrbuch in 5 Modulen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. Letzter Zugriff am: 15.18.2022. Online verfügbar: <https://doi.org/10.1524/9783486779844>.

Seeler, S., Köchling, A., Krüger, M. & Eisenstein, B. (2021): Nachhaltigkeitseinstellungen entlang der Customer Journey: ein nachfrageseitiger Vergleich der DACH-Länder vor und während der Covid-19-Pandemie. In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft 13 (3).

Shahzad, S.J.H., Ferrer, R. (2020): Dynamic spillover effects among tourism, economic growth and macro-finance risk factors. In: Port Econ J 19, 173-194.

Sigala, M. (2020): Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. In: Journal of Business Research 117, 312-321.

Smith, M. & Puczko, L. (2009): Health & Wellness Tourism. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Sonntag, U., Reif, J., Schmücker, D. und Eisenstein, B. (2020): RA Business 2020. Zentrale Ergebnisse zu Einstellung und Verhalten bei Übernachtungsgeschäftsreisen der Deutschen. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR), Kiel. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://reiseanalyse.de/ra-business-2020/>.

Statista (2019): Prognose zur Anzahl der Nutzer für Online Food Delivery in Deutschland für die Jahre 2017 bis 2024. Letzter Zugriff am: 07.09.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/prognosen/642334/online-food-delivery-anzahl-der-nutzer-in-deutschland>.

Statista (2022a): Anzahl der Übernachtungen von Gästen in Beherbergungsstätten in Deutschland von Juni 2019 bis Juni 2022 (in Millionen). Letzter Zugriff am 07.09.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73548/umfrage/uebernachtungen-in-beherbergungsstaetten-und-auf-campingplaetzen/>.

Statista (2022b): Monatliche Umsatzentwicklung der Gastronomie in Deutschland nach Branchen von Januar 2019 bis Juni 2022. Letzter Zugriff am: 07.09.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182138/umfrage/monatlicher-umsatz-der-gastronomie-in-deutschland/>.

Statista (2022c): Umsätze der wichtigsten Industriebranchen in Deutschland in den Jahren von 2018 bis 2020. Letzter Zugriff am: 15.08.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241480/umfrage/umsaetze-der-wichtigsten-industriebranchen-in-deutschland/>.

Statista (2022d): Dossier Tourismus in Deutschland.

Statista (2022e): Anzahl der Übernachtungen in deutschen Beherbergungsbetrieben von 1992 bis 2021 in Deutschland. Letzter Zugriff am: 07.09.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/250551/umfrage/uebernachtungen-von-in-und-auslaendischen-gaesten-in-deutschland/>.

Statista (2022f): Kennzahlen zur Entwicklung der Digitalisierung in der Tourismusbranche im Zuge der Corona-Krise 2020. Letzter Zugriff am: 07.09.2022. Online verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1177802/umfrage/kennzahlen-zur-digitalisierung-im-zuge-der-corona-krise/>

Statista (2022g): Prognose zur Anzahl der Nutzer für Online Food Delivery in Deutschland für die Jahre 2017 bis 2024. Letzter Zugriff am: 09.09.2022. <https://de.statista.com/prognosen/642334/online-food-delivery-anzahl-der-nutzer-in-deutschland>

Techniker Krankenkasse (TK) (2019): Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten 2019. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.tk.de/resource/blob/2060908/b719879a6b6ca54c1f2ec600985fb616/gesundheitsreport-au-2019-data.pdf>.

Techniker Krankenkasse (TK) (2021): Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten 2021. Hamburg. Letzter Zugriff am: 23.08.2022. Online verfügbar: <https://www.tk.de/resource/blob/2081662/6382c77f2ecb10cc0ae040de07c6807f/gesundheitsreport-au-2020-data.pdf>

The British Academy (2018): Reforming Business for the 21st Century. Letzter Zugriff am: 06.07.2022. Online verfügbar: <https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/reforming-business-21st-century-framework-future-corporation/>.

Tombeil, A.-S., Neuhüttler, J. & Ganz, W. (2022): Neue Wertschöpfung braucht ein erweitertes Qualitätsverständnis zur Gestaltung von Smart Service-Systemen. In: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.): Smart Services Band 1: Konzepte – Methoden-Prozesse. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tombeil, A.-S. & Nägele, R. (2022): Towards a Concept of “Governance as a Smart-Service” in Service-Oriented Value-Creation-Systems. In: Leitner, C., Ganz, W., Bassano, C & Satterfield, D. (Hrsg.): The Human Side of Service Engineering, Proceedings of the 13th AHFE International Conference on the Human Side of Service Engineering. Letzter Zugriff am: 08.07.2022. Online verfügbar: <https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-958651-38-4>.

Umweltbundesamt (2021): Virtuelle Mobilität entlastet die Umwelt. Wien. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.at/news201221-1>.

Umweltbundesamt (2022a): Car-Sharing. Dessau-Roßlau. Letzter Zugriff am: 05.09.2022. Online verfügbar: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/nachhaltige-mobilitaet/car-sharing-angebotsformen-des-car-sharing>.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2022b): Siedlungs- und Verkehrsfläche. Dessau-Roßlau. Letzter Zugriff am 21.08.2022. Online verfügbar: Siedlungs- und Verkehrsfläche | Umweltbundesamt.

Value Balancing Alliance e.V. (2022): Who we are and what we fight for. Letzter Zugriff am: 07.09.2022. Online verfügbar: <https://www.value-balancing.com/en/about-us.html>.

Vargo, S. L. & Akaka, M. A. (2012): Value Cocreation and Service Systems (Re-)Formation: A service ecosystems view. In: Service Science 4 (3): 207-217. Letzter Zugriff am: 28.04.2022. Online verfügbar: <https://sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargoakaka2012.pdf>.

Vargo, S. L., Maglio P.B. & Akaka, M. A. (2008): On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. In: European Management Journal 26 (3). Letzter Zugriff am: 28.04.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/222399036_On_Value_and_Value_Co-Creation_A_Service_Systems_and_Service_Logic_Perspective.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic of marketing. In: Journal of Marketing 68 (1): 1-17. Letzter Zugriff am: 28.04.2022. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic.

VuMA (2022): Personen in Deutschland nach Buchung von Wellness- und Gesundheitsurlaub als Urlaubs- oder Kurzreise 2018 bis 2021. Letzter Zugriff am 25.08.2022.

Onlineverfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1118875/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-buchung-von-wellness-gesundheitsurlaub/>.

Weis, R. & Reif, J. (2021): Die Tourismus-Hotspots der Deutschen in der Heimat. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. & Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. München: UVK Verlag.

Wellness Trends 2022 (2022): Gemeinsame Studie der Wellness-Hotels & Resorts & beauty24. Düsseldorf.

Wieland, J. (2018): Relational Economic: Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen. Metropolis, Weimar.

Wintermann, O., Wintermann, B., Jöster-Morisse, C., Daheim, C. & Wirz, J. (2022): Doppelte Transformation zur Nachhaltigkeit. Eine Annäherung an Zukunftsperspektiven. Co:Lab und Bertelsmann-Stiftung. Berlin.

World Economic Forum (2020): Gut health promotes healthy aging – and this diet can help. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Online-verfügbar: https://www.weforum.org/agenda/2020/02/mediterranean-diet-gut-bacteria-healthy-ageing?utm_source=linkedin&utm_medium=social_video&utm_term=1_1&utm_content=21229_worlds_best_diet&utm_campaign=social_video_2021.

World Health organization (WHO) (1948): Constitution, Geneva.

WTTC (2022): GERMANY - 2022 Annual Research: Key Highlights. Letzter Zugriff am: 15.08.2022. Online verfügbar: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/117/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>.

WWF (2022): Lebensmittelverschwendung. Letzter Zugriff am: 18.08.2022. Online verfügbar: <https://www.wwf.de/themen-projekte/landwirtschaft/ernaehrung-konsum/lebensmittelverschwendung/verschwendung>.

Zhuravlova, I., Maciulyte, E., Krauß, J. & Suska, P. (2020): The Outlook on Nighttime Economy. Bauer, W., Riedel, O. & Braun, S. (Hrsg.) Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart.



Danksagung

Diese Studie wurde von der Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V. in Auftrag gegeben und durch die folgenden Sponsoren gefördert:



Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen.

Impressum

Auftraggeber:

Denkfabrik Union der Wirtschaft e.V.

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann

Dr. Anne-Sophie Tombeil

Felix Stroh

Kontakt:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

Fraunhofer Publica:

DOI: <http://dx.doi.org/10.24406/publica-387>

Titelbild:

© Deniz Saylan / Vjom – iStock / Fraunhofer IAO

© Fraunhofer IAO, 2022

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

