



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Innovationsmanagement im Tourismus - Business Plan für eine touristische Innovation

Version Nr. 1, 16. März 2022

Wegener, Linda
IU Internationale Hochschule

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.298



Open Education Platform
for Management Schools

Innovationsmanagement im Tourismus - Business Plan für eine touristische Innovation

Version Nr. 1, 16. März 2022

Wegener, Linda
IU Internationale Hochschule

Publikationsform: Fallstudie
Institution: IU Internationale Hochschule
Schlüsselbegriffe: Innovation; Innovationsmanagement; Business
Plan; Tourismus
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Wegener, L. (2022). Innovationsmanagement im Tourismus - Business Plan für eine touristische Innovation. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepps.298



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht:

Innovationsmanagement im Tourismus- Business Plan für eine touristische Innovation

Wegener, Linda

*IU Internationale Hochschule · Duales Studium, Darmstädter Landstraße 110, DE - 60598 Frankfurt
am Main, linda.wegener@iu.org*

Abstract. Das kontinuierliche Streben nach Verbesserung zieht sich durch alle Lebensbereiche und Gesellschaften. Dies gilt sowohl für die Lebensgestaltung der Menschen als auch für Unternehmen. Dies unterstreicht die Bedeutung des Innovationsmanagements als Form der Unternehmensführung, die aus einem Wandel entstandene veränderte Kundenbedürfnisse mit neuartigen Produkten und Leistungen oder Kombinationen befriedigen möchte. Die Fähigkeit, Innovationen zu entdecken und zu marktfähigen Leistungen zu entwickeln, ist aufgrund des schwierigen Marktumfelds und geringer Rendite für die Tourismusindustrie relevant. Die vorliegende Fallstudie soll dazu dienen, die theoretischen Grundlagen zum Innovationsmanagement zu verstehen und auf eine touristische Innovation anzuwenden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Einführung..... | 3 |
| 1.1. Lernziele..... | 3 |
| 1.2. Zielgruppe & Einsatzbereiche | 4 |
| 2. Lösungshinweise zur Fallstudie River Surfing..... | 6 |
| 2.1. Aufgabe 1: Innovationsarten | 6 |
| 2.2. Aufgabe 2: Zielgruppen und Marktpotenzial | 7 |
| 2.3. Aufgabe 3: Konkurrenzsituation | 8 |
| 2.4. Aufgabe 4: Break-even-Menge | 9 |
| 2.5. Aufgabe 5: Bewertung der Wirtschaftlichkeit..... | 10 |
| 3. Lösungshinweise zur eigenen touristischen Innovation | 10 |
| 4. Reflexion | 13 |
| Literaturverzeichnis | 15 |

1. Einführung

Die vorliegende Fallstudie „Business Plan für eine touristische Innovation“ besteht aus drei Teilbereichen:

- Teil 1: Grundlagen zum Innovationsmanagement (Kapitel 1)
- Teil 2: Business Plan für das Fallbeispiel River Surfing (Kapitel 2.1)
- Teil 3: Business Plan für eine eigene touristische Innovation (Kapitel 2.2)

Im ersten Teil werden die notwendigen Inhalte vermittelt bzw. aus vergangenen vorausgesetzten Lehrmodulen wiederholt. Daran anschließend folgt die Fallstudie, für die ein Business Plan erarbeitet werden soll. Diese ist in eine allgemeine einführende Fallstudie River Surfing sowie ein eigenständig gewähltes Fallbeispiel, das in Form einer Prüfungsleistung bearbeitet wird, untergliedert.

Ein Business Plan verfolgt das Ziel, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Projekts ganzheitlich zu erfassen (Ragotzky et al., 2018, S. 13). Er beantwortet im Wesentlichen die beiden Fragen, welcher Markt in welcher Größe mit welchen Konsumentenbedürfnissen und Wettbewerbern bedient wird und ob die Idee finanziell rentabel ist. Letzteres wird üblicherweise mit Hilfe von Plan-Rechnungen zu Bilanz, Gewinn und Verlust, Cash Flow und Liquidität sichergestellt (Ragotzky et al., 2018, S. 24f.). Konkret sollten in einem Business Plan folgende Aspekte behandelt werden: (1) Management Summary, (2) Unternehmensinformationen, (3) Produkte und Leistungen, (4) Markt und Wettbewerb sowie (5) Finanzen (Ragotzky et al., 2018, S. 29f.). Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie werden ausgewählte Aspekte aus den Bereichen Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie der Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt.

1.1. Lernziele

Lernziele geben an, was Studierende nach einer Veranstaltung zu tun in der Lage sind bzw. sein sollten (Lehner, 2009, S. 118). Lernziele können dabei den kognitiven, affektiven oder psychomotorischen Bereich umfassen. Die vorliegende Fallstudie lässt sich in den Bereich der kognitiven Lernziele einordnen (Lehner, 2009, S. 118). Lernziele lassen sich in unterschiedliche Anspruchsniveaus einordnen, wobei für die vorliegende Arbeit statt der ursprünglich sechsstufigen Taxonomie nach Benjamin Bloom auf das verbreitet eingesetzte Drei-Stufen-Modell zurückgegriffen wird (Lehner, 2009, S. 120f.):

1. Verständnis/Erinnerung = Inhalte können wiedergegeben werden.
2. Anwendung/Verarbeitung = Gelerntes kann auf neue, ähnliche Aufgaben übertragen werden.
3. Eigene Problemlösung = Gelerntes kann selbstständig analysiert und bewertet sowie zu etwas Neuem kombiniert werden.

Die Lernziele der vorliegenden Fallstudie sind verstärkt auf der zweiten und dritten Taxonomie-Stufe anzusiedeln, wobei eine trennscharfe Unterscheidung nicht immer möglich ist, da auch die Wissenswiedergabe Voraussetzung für die Anwendung und Problemlösung ist.

Die Studierenden sind nach erfolgreichem Abschluss der Fallstudie in der Lage,

- verschiedene Trendarten zu erkennen und deren Bedeutung für Innovationen einzuordnen.
- Anforderungen an Innovationen und wiederzugeben.
- Die nötigen Schritte zur Erarbeitung eines Innovationskonzeptes zu erklären.

- Ideen hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit einzuordnen und zu beurteilen.
- eigene Innovationskonzepte zu erarbeiten.
- die Wirtschaftlichkeit von Innovationen mit Hilfe geeigneter Analysen zu bewerten.

Insbesondere für Lernziele der dritten Taxonomie-Stufe werden Fallstudien als sinnvolle Lehrmethode eingestuft (Lehner, 2009, S. 163).

1.2. Zielgruppe & Einsatzbereiche

Die Fallstudie richtet sich an Studierende in einem der letzten Semester des Bachelorstudiums oder eines Masterstudiums in einem betriebswirtschaftlich orientierten touristischen Studiengang. Die betriebswirtschaftliche Vorbildung sollte durch die bereits absolvierten Module im Verlauf des Studiums gewährleistet sein.

Als alternative Zielgruppen und Anwendungsfälle sind denkbar:

- Studierende aus anderen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, sofern die tourismusspezifischen Inhalte durch andere Beispiele ersetzt werden.
- Studierende in Blended Learning Formaten, wenn die Grundlagen zum Innovationsmanagement über E-Learning-Formate vermittelt werden und die Fallstudienbearbeitung im Rahmen der Präsenzlehre stattfindet.
- Studierende im Fernstudium, wenn die Grundlagen zum Innovationsmanagement im Selbststudium erarbeitet werden und die Fallstudienbearbeitung über E-Learning-Formate gesteuert wird.

Die vorliegende Fallstudie wurde im Modul „Aktuelle Themen und Entwicklungen im Tourismus“ in einem dualen Präsenzstudiengang an der IU Internationalen Hochschule verortet. Das Modul findet im 7. und letzten Semester des Studiums statt, das u.a. aus folgenden Modulen besteht:

- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
- Marketing
- Einführung in die Tourismuswirtschaft
- Wirtschaftsmathematik
- Statistik
- Buchführung und Jahresabschluss
- Grundlagen der Volkswirtschaftslehre
- Destinationsmanagement
- Tourismusmarketing
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Investition und Finanzierung
- Bürgerliches Recht
- Wirtschaftsrecht
- Projektmanagement

Während die Fallstudie im Jahr 2019 im klassischen Campusbetrieb eingesetzt wurde, ist sie in den Jahren 2020 und 2021 im Rahmen einer synchronen Online-Lehrveranstaltung genutzt worden.

Teil 1 der Fallstudie (Grundlagen zum Innovationsmanagement) erfolgte dabei anhand einer interaktiven Power-Point-Präsentation mit begleitenden Fragestellungen. Folgende Übungsaufgaben können nach den einzelnen Kapiteln zur Aktivierung sowie zur Lernkontrolle eingesetzt werden:

| Kapitel | Mögliche Übungsaufgaben |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Bedeutung von Trends | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sammeln Sie in Form eines Brainstormings Trends, die Ihnen im Tourismus einfallen. 2. Ordnen Sie die Trends in die Trendarten ein. 3. Welche Beispiele von touristischen Anbietern oder Leistungen fallen Ihnen ein, die einen dieser Trends besonders gut aufgegriffen haben? Begründen Sie Ihre Entscheidung. |
| 1.2 Innovationen im Tourismus | <p>Sie haben in Aufgabe 1.1 touristischer Anbieter oder Leistungen gesammelt, die einen Trend besonders gut aufgegriffen haben.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entscheiden und begründen Sie, ob es sich bei diesen Beispielen um Innovationen handelt. 2. Ordnen Sie die Beispiele in die Innovationsarten ein. |
| 1.3 Innovationsmanagement | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sammeln Sie in der Gruppe mögliche Innovationsideen mit Hilfe einer Kreativitätsmethode. 2. Identifizieren Sie in der Gruppe diejenige Idee mit dem größten Erfolgspotenzial. Begründen Sie Ihre Entscheidung. 3. Ordnen Sie die Idee in die Innovationsdimensionen aus Aufgabe 1.2 ein. |

Tab. 1. Übungsaufgaben
Quelle: Eigene Darstellung

Der zweite Teilbereich der Fallstudie River Surfing wurde in Form einer Gruppenarbeit gelöst. Die Erarbeitung eines eigenen Innovationskonzeptes bildet abschließend die Prüfungsleistung in Form eines Einzel- oder Gruppenreferates.

Nachfolgend wird ein exemplarischer Lehrplan für den Einsatz im Präsenzunterricht skizziert:

| Kapitel | Methode | Material | Dauer |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|
| 1 Grundlagen zum Innovationsmanagement im Tourismus | | | |
| 1.1 Bedeutung von Trends | Interaktiver Vortrag | Folien | 15-30 Min. |
| | Gruppenarbeit | Übungsaufgaben | Ca. 30 Min. |
| 1.2 Innovationen im Tourismus | Interaktiver Vortrag | Folien | 15-30 Min. |
| | Gruppenarbeit | Übungsaufgaben | Ca. 30 Min. |
| 1.3 Innovationsmanagement | Interaktiver Vortrag | Folien | 15-30 Min. |
| | Gruppenarbeit | Übungsaufgaben | Ca. 30 Min. |
| 2 Business Plan für eine touristische Innovation | | | |
| 2.1 Das Fallbeispiel River Surfing | Gruppenarbeit | Fallstudie | Mind. 120 Min. |
| | Vorstellung | Folien | Ca. 60 Min. |
| 2.2 Die eigene touristische Innovation | Einzel- oder Gruppenarbeit | - | Mind. 4 Wochen |
| | Einzel- oder Gruppenreferat | Referatsunterlagen | 30 Min. p. Gruppe |

Tab. 2. Lehrplan für die Fallstudie Innovationsmanagement im Tourismus
Quelle: Eigene Darstellung

2. Lösungshinweise zur Fallstudie River Surfing

Das Fallbeispiel River Surfing wird den Studierenden ohne weitere Vorgaben zur Bearbeitung der Aufgaben zur Verfügung gestellt. Zwar wurden im Kapitel 1 Grundlagen zum Innovationsmanagement geeignete Modelle und Analysen erläutert, dennoch sind individuell unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten. Im Folgenden soll ein mögliches Vorgehen skizziert werden. Es wurde dabei darauf geachtet, dass alle Quellen öffentlich verfügbar sind.

2.1. Aufgabe 1: Innovationsarten

Aufgabe: Ordnen Sie das Fallbeispiel in die Ihnen bekannten Trends und Innovationsarten ein und begründen Sie, warum es sich um eine Innovation handelt.

Bei dem Fallbeispiel der Surfschule an der fiktiven River Surfing Welle auf der Lahn in Marburg handelt es sich um eine Innovation, da es sich um eine neuartige Geschäftsidee handelt, die aktuelle Konsumentenbedürfnisse befriedigt und somit als nützlich bewertet werden kann. Dies kann dadurch unterstrichen werden, dass die Fallstudie auf bestehende Konsumtrends, wie z.B. die Erlebnisorientierung, aufsetzt (Stern, & Jaberg, 2010, S. 3).

Die Innovationsfähigkeit lässt sich anhand der Objekt-, Intensitäts- und Subjektdimension für Innovationen untermauern (Disselkamp, 2012, S. 22ff.):

- Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um eine Produkt-, bzw. Dienstleistungsinnovation, da die Surfkurse eine eigenständige neue Leistung darstellen.
- Die Innovation kann als strategische Innovation bezeichnet werden, da ein Konsumentenbedürfnis erstmalig auf eine neue Weise befriedigt wird und dies auch einer

besonderen Vermarktung bedarf, aber bestehende Surf- oder surfähnliche Aktivitäten dadurch nicht ersetzt werden, wie dies bei einer disruptiven Innovation der Fall wäre.

- Es kann davon ausgegangen werden, dass die Innovation für Konsumenten aus der Region Marburg sowie Urlauber der Zielgruppe als neuartig betrachtet wird, da eine solche künstliche Welle an anderen Standorte in Deutschland bereits besteht.

Das Fallbeispiel greift sowohl den Trend der Individualisierung als auch der Erlebnisorientierung auf.

2.2. Aufgabe 2: Zielgruppen und Marktpotenzial

Aufgabe: Identifizieren Sie die verschiedenen Zielgruppen für die Innovationsidee mit Hilfe der geographischen, demographischen, sozioökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien. Finden Sie Statistiken zu diesen Zielgruppeninformationen und leiten Sie daraus ein möglichst realistisches Marktpotenzial ab.

Basis für die Zielgruppenidentifikation ist die Marktsegmentierung. Diese wird als Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte und die daraus abgeleitete Identifikation der relevanten potenziellen Käufer bzw. Zielgruppen bezeichnet (Homburg, 2017, S. 484).

Die Eingrenzung der Zielgruppen kann z.B. mit Hilfe der gängigen Marktsegmentierungskriterien erfolgen (Homburg, 2017, S. 486): Während geografische Kriterien die räumliche Herkunft beschreiben, gehen demographische Kriterien auf Geschlecht, Alter und Familienstand ein. Unter sozioökonomischen Kriterien werden z.B. Einkommen, Bildungsstand und Beruf zusammengefasst, während psychographische Kriterien Werte und Einstellungen widerspiegeln. Letztlich geben verhaltensorientierte Kriterien Auskunft zum Such-, Kauf- und Freizeitverhalten.

Folgende Marktsegmente können als prinzipiell interessant für die Innovation eingestuft werden:

| | geografisch | demographisch | sozioökonomisch | psychographisch | verhaltensorientiert |
|------------------------------|-------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| | Landkreis Marburg | 18-45 Jahre | Mittel- und Oberschicht | interessiert an Sport | Surfen/surfähnliche Aktivitäten |
| Anteil | Mai - Oktober | 33 % | 75 % | 50 % | 7 % |
| Einwohner | 246.000 | 81.180 | 60.885 | 30.443 | 2.131 |
| Tagesbesucher (100km) | 2.000.000 | 660.000 | 495.000 | 247.500 | 17.325 |
| Urlauber | 148.000 | 48.840 | 36.630 | 18.315 | 1.282 |
| Marktpotenzial | | | | | 66.083 |

Tab. 3. Zielgruppenbeschreibung River Surfing

Quelle: In Anlehnung an Homburg, 2017, S. 486; Marburg-Biedenkopf, 2020; Hessen, 2019; Bundeszentrale für politische Bildung, 2016; Hessen, 2019a; Statista, 2020; Statista, 2020a; Conrad, T.; & Arnold, N., 2015

Daraus ergibt sich in Summe ein Marktpotenzial von 66.083 Teilnehmern. Dabei stellt die Gruppe der Tagesbesucher die größte Zielgruppe dar. Einschränkend muss berücksichtigt werden, dass für die Zielgruppen hinsichtlich der demographischen, sozioökonomischen, psychografischen und verhaltensorientierten Merkmale teilweise auf Statistiken für die deutsche oder hessische Bevölkerung allgemein zurückgegriffen wurde. Zusätzlich muss beachtet werden, dass hinsichtlich der Annahme, dass für Personen mit Interesse an surfähnlichen Aktivitäten (z.B. Ski Alpin/Snowboard, Bergsteigen) auch gleichzeitig ein solcher Surfkurs interessant ist, Unsicherheiten bestehen. Dies erschwert die exakte Quantifizierung des Marktpotenzials.

2.3. Aufgabe 3: Konkurrenzsituation

Aufgabe: Skizzieren Sie die Konkurrenzsituation mit Hilfe eines geeigneten Modells der Wettbewerbsanalyse.

Grundsätzlich stehen den Studierenden verschiedene Modelle der Wettbewerbsanalyse zur Verfügung, die flexibel individuell eingesetzt werden können. Aufgrund des neuen und unbekanntes Marktumfelds bietet sich die Branchenstrukturanalyse nach Porter an, die im Folgenden für das Fallbeispiel kurz skizziert werden soll.

Bei der Branchenstrukturanalyse findet eine Marktbeschreibung und -bewertung anhand von fünf Wettbewerbs-Triebkräften statt. Neben den aktuellen Wettbewerbern werden Ersatzprodukte, die Gefahr durch potenzielle neue Wettbewerber sowie die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Abnehmern betrachtet (Homburg, 2017, S. 490).

Folgende Ergebnisse könnten sich für das Fallbeispiel der Surfschule ergeben:

| | Wettbewerber | Risikoeinschätzung |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Bestehende Wettbewerbsintensität | Eisbach in München als bekannteste künstliche Welle, weitere künstliche Wellen deutschlandweit (z.B. Leinewelle Hannover) | Gering, da nicht im näheren Umkreis von Marburg |
| Gefahr durch Ersatzprodukte | Freizeitmöglichkeiten auf der Lahn (Kanu, Stand Up Paddling, Tretboot) & auf dem Weimarer See (Wasserski, Wakeboard) | Hoch, da mögliche alternative Freizeitbeschäftigung |
| | Schwimmen in Marburg: Sport- und Freizeitbad Aquamar | Hoch, da mögliche alternative Freizeitbeschäftigung |
| | Andere Sportaktivitäten in Marburg: Wandern, Radfahren, Klettern | Hoch, da mögliche alternative Freizeitbeschäftigung |
| | Indoor-Surfen Jochen Schweizer Arena München | Gering, da nicht im näheren Umkreis von Marburg |
| Gefahr durch potentielle neue Wettbewerber | Surfwellen-Projekt in Gießen | Hoch, da das Surfwellen-Projekt in Gießen bereits in Planung ist |
| Verhandlungsmacht der Lieferanten | Surf-Equipment und Surflehrer | Gering, da deutschlandweit viele Anbieter |
| Verhandlungsmacht der Abnehmer | Endkunden, evtl. Verkauf über externe Vertriebsportale | Mittel, eventuell Abhängigkeit von externen Vertriebsportalen |

Tab. 4. Branchenstrukturanalyse River Surfing

Quelle: In Anlehnung an Homburg, 2017, S. 490; München, 2021; Marburg Tourismus, 2021; Jochen Schweizer, 2021

Grundsätzlich fällt auf, dass von dem geplanten Surfwellen-Projekt in der Nachbarstadt Gießen sowie den Ersatzprodukten die höchste Gefahr ausgeht. Allerdings muss zwischen dem reinen Bestehen der künstlichen Welle und der Eröffnung einer Surfschule unterschieden werden. Insgesamt kann die Surfschule daher als Innovation mit einzigartigen und einmaligen Verkaufsvorteilen aufwarten, die heute in dieser Form von keinem Ersatzprodukt befriedigt werden können.

2.4. Aufgabe 4: Break-even-Menge

Aufgabe: Ermitteln Sie die Break-even-Menge im ersten Geschäftsjahr.

Die Break-even-Analyse dient dazu, zu ermitteln, ab welcher Absatzmenge die Gewinnschwelle erreicht wird (Becker, 2013, S. 793ff.). Wird die Gewinnschwelle überschritten, werden Gewinne erzielt, bei Unterschreitung werden Verluste erwirtschaftet. Die Break-even-Menge kann ermittelt werden, indem die Umsatz- und die Kostenfunktion gleichgesetzt werden, wobei die Menge der unbekanntenen Variablen entspricht:

- Umsatz = Preis x Menge
- Kosten = Fixkosten + variable Kosten x Menge
- Break-even-Menge: Umsatz = Kosten

Für das Fallbeispiel bedeutet dies:

- Umsatz = 60 € je Teilnehmer
- Fixkosten pro Jahr = 48.700 €
 - o Miete (ganzjährig) = 12.000 €
 - o Strom-/Wasserkosten (6 Monate) = 900 €
 - o Versicherung = 1.000 €
 - o Material = 20.000 €
 - o Administrative Kosten = 10.000 €
 - o Surflehrer (48 Tage) = 4.800 €
- Variable Kosten = 5 € je Teilnehmer
- Break-even-Menge: $60 x = 48.700 € + 5 x \Rightarrow x = 885,45$

Ab einer Teilnehmeranzahl von 886 Personen wird die Gewinnschwelle überschritten.

2.5. Aufgabe 5: Bewertung der Wirtschaftlichkeit

Aufgabe: Bewerten Sie das Innovationsprojekt: Handelt es sich um eine wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsidee?

Dies ist mitunter die schwierigste Aufgabe, da zwar das Marktpotenzial durch die Studierenden ermittelt wurde, dieses aber mit vielen Unsicherheiten verbunden ist und noch keine Aussage über das Absatzpotenzial zulässt. Zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit können z.B. folgende Fragen dienen:

- Wie hoch ist die maximale Absatzkapazität?
- Ab welcher Auslastung der Kapazitäten wird die Gewinnschwelle überschritten?
- Welcher Auslastung des Marktpotenzials entspricht die Break-even-Menge?

| | Pro Saison | Pro Tag |
|------------------------------------|------------|---------|
| Marktpotenzial | 66.083 | 1.377 |
| Maximale Absatzkapazität | 1.920 | 40 |
| Mindest-Absatz (Break-even) | 886 | 18,5 |
| Kapazitätsauslastung | 46 % | |
| Anteil am Marktpotenzial | 1,3 % | |

Tab. 5. Bewertung der Geschäftsidee

Quelle: Eigene Darstellung

Für die maximale Absatzkapazität muss berücksichtigt werden, dass pro Tag maximal vier Surfkurse (9-11, 11-13, 13-15 und 15-17 Uhr) mit je zehn Teilnehmern angeboten können und dass pro Saison an maximal 48 Tagen (samstags und sonntags, Mai – Oktober) Surfkurse stattfinden können. Die Gewinnschwelle wird somit überschritten, wenn mehr als 46 Prozent der Kapazitäten gebucht sind. Dies entspricht einem Anteil am Marktpotenzial von 1,3 Prozent. Dies lässt darauf schließen, dass sich die Geschäftsidee wirtschaftlich umsetzen lässt, da ein ausreichendes Marktpotenzial vorhanden ist und da die Innovation auch dann noch ein positives Geschäftsergebnis abwirft, wenn nicht an allen Tagen Surfkurse stattfinden können (Schlechtwetterabschlag, in der auch keine Kosten für den Surflehrer anfallen) oder wenn die Kurse mit weniger als zehn Teilnehmern stattfinden. Eine abschließende Bewertung ist an dieser Stelle allerdings noch nicht möglich.

3. Lösungshinweise zur eigenen touristischen Innovation

Da die eigene touristische Innovation individuell durch die Studierenden erarbeitet wird, kann für diese Aufgaben keine Musterlösung zur Verfügung gestellt werden. Stattdessen soll an dieser Stelle das Vorgehen von zwei Studierenden bei der Konzepterstellung ihrer Innovationsbeispiele skizziert werden, ohne auf die konkreten Ergebnisse, Quellen oder eventuelle Schwächen und Fehler in der Konzepterstellung einzugehen. Hierbei ist zu beachten, dass aufgrund des dualen Studiencharakters viele der Innovationen für den eigenen Praxisbetrieb konzipiert wurden. Die betrachteten Unternehmen werden bei der folgenden Darstellung anonymisiert.

Beispiel 1: Einführung eines kostenlosen Flughafentransfers zum Flughafen Frankfurt eines Reisebüros ab einem Reisepreis von 1.500 € pro Buchung

1. Ordnen Sie Ihre touristische Innovation in die Ihnen bekannten Trends und Innovationsarten ein und begründen Sie, warum es sich um eine Innovation handelt.

- Trends: Individualisierung, Neo-Ökologie
- Innovationsart: Strategische Innovation, Produktinnovation, für Reisende, die ab dem Frankfurter Flughafen fliegen
- Begründung: ÖPNV-Verbindungen mit geringem Komfort und langer Wartezeit, vor allem in der Nacht sowie hohe Kosten bei Transferdienstleistern

2. Identifizieren Sie die verschiedenen Zielgruppen für die Innovationsidee mit Hilfe der geographischen, demographischen, sozioökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien. Finden Sie Statistiken zu diesen Zielgruppeninformationen und leiten Sie daraus ein möglichst realistisches Marktpotenzial ab.

Mögliche Neukunden = ca. 37.000 Buchungen

- Einwohner umliegende Landkreise
- Davon Reiseintensität: 78 %
- Davon Auslandsreisen > 5 Tage
- Davon Flugreisen: 44 %
- Davon Reiseausgaben ab 1.500 €
- Davon Zielgruppe des Reisebüros: 30%
- Davon ca. 3 Personen pro Buchung

3. Skizzieren Sie die Konkurrenzsituation mit Hilfe eines geeigneten Modells der Wettbewerbsanalyse.

Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse nach Porter: bestehende Wettbewerber und Ersatzprodukte mit dem höchsten Risiko

- Bestehende Wettbewerber: zwei Reisebüros in der Umgebung mit ähnlichem Angebot
- Ersatzprodukte: Shuttle- & Taxi Dienste, Carsharing, Park & Fly Angebote

4. Bewerten Sie das Innovationsprojekt: Handelt es sich um eine wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsidee?

- Umsatzpotenzial = 37.000 Buchungen x 150 € Provision (10 % vom Umsatz) = 5,5 Mio. €
- Kosten pro Jahr = 14.000 €
 - Abschreibung Auto
 - Versicherung

- Parkgebühren Flughafen
- Tanken
- Personal
- Marketing
- Break-even-Menge: Umsatz = Kosten => 150 € x Buchungen = 14.000 € => 93 Buchungen
- Die Innovation wurde durch die Studierende als wirtschaftlich sinnvoll bewertet.

Beispiel 2: Einführung eines Frühstücks-Foodtrucks für ein Luxus-Stadthotel in Frankfurt

1. Ordnen Sie Ihre touristische Innovation in die Ihnen bekannten Trends und Innovationsarten ein und begründen Sie, warum es sich um eine Innovation handelt.

- Trends: Individualisierung
- Innovationsart: Strategische Innovation, Produkt- und Prozessinnovation, für Gäste des Hotels sowie Berufstätige, die am Foodtruck vorbeikommen
- Begründung: Frühstück im Hotel teuer, Geschäftsreisende benötigen die hohe Frühstücksqualität und -varietät eines Luxushotels bei Geschäftsreisen nicht, Essen unterwegs ungesund und mit schlechter Qualität

2. Identifizieren Sie die verschiedenen Zielgruppen für die Innovationsidee mit Hilfe der geographischen, demographischen, sozioökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien. Finden Sie Statistiken zu diesen Zielgruppeninformationen und leiten Sie daraus ein möglichst realistisches Marktpotenzial ab.

Marktpotenzial durch Hotelgäste

- Eigenes Hotel: durchschnittlich ca. 78 Gäste pro Nacht
- Nachbarhotel: ca. 33 Gäste pro Nacht

Marktpotenzial durch Berufstätige

- Sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze in Frankfurt: 584.000
- Davon Berufstätige, die Sandwiches und Snacks unterwegs kaufen: 51 %
- Davon im Umkreis des Hotels: z.B. Messegelände: 5.000 Mitarbeiter

3. Skizzieren Sie die Konkurrenzsituation mit Hilfe eines geeigneten Modells der Wettbewerbsanalyse.

Ergebnisse der Branchenstrukturanalyse nach Porter: bestehende Foodtrucks und Restaurants mit dem höchsten Risiko

- Bestehende Wettbewerber: 136 Foodtrucks in Frankfurt, davon bieten nur 18 Foodtrucks ein frühstücksähnliches Angebot an (Sandwiches, Crêpes und Waffeln, Kaffee)
- Ersatzprodukte: sechs Restaurants mit Frühstücksangebot im Umkreis, keines öffnet vor 8:00 Uhr

4. Bewerten Sie das Innovationsprojekt: Handelt es sich um eine wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsidee?

- Umsatz: 12,00 € pro Kunde
- Kosten pro Tag: 4,50 € variable Kosten + 200 € Fixkosten
 - Mitarbeiter: Koch
 - Mitarbeiter: Auszubildender
 - Strom
 - Wareneinsatz
- Break-even-Menge: Umsatz = Kosten => $12 \text{ €} \times \text{Gäste} = 4,50 \times \text{Gäste} + 200 \text{ €}$ => 27 Gäste
- Die Innovation wurde durch die Studierende als wirtschaftlich sinnvoll bewertet.

4. Reflexion

Das Lehrkonzept wurde im Jahr 2019, 2020 und 2021 jeweils einmal eingesetzt. Während im Jahr 2019 eine klassische Präsenzlehrveranstaltung stattfand, handelte es sich in den Jahren 2020 und 2021 um eine synchrone Online-Lehrveranstaltung. Am Ende jeder Lehrveranstaltung fand eine Lehrevaluation durch die Studierenden statt, wo unter anderem die Gesamtzufriedenheit auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (stimme vollkommen zu) erhoben wurde. Im Jahr 2019 wurde die Veranstaltung mit 6,0 (n=8, Rücklauf 88 Prozent), im Jahr 2020 mit 5,8 (n=5, Rücklauf 100 Prozent) und im Jahr 2021 mit 5,2 (n=19, Rücklaufquote 63 Prozent) bewertet.

Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen, dass in der Lehrveranstaltung noch weitere Inhalte vermittelt wurden, die nicht Teil der vorliegenden Fallstudie sind. Da die Fallstudie einen wesentlichen Anteil der Lehrveranstaltung eingenommen hat, können die Ergebnisse dennoch berücksichtigt werden.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus der Selbst- und Fremdevaluation geteilt werden:

| | Fremdevaluation | Selbstevaluation |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + | <ul style="list-style-type: none"> • Fallbeispiel River Surfing zur Vorbereitung auf die Prüfung • Kreative Prüfungsleistung • Zielsetzungen, Struktur & Materialien • Gruppenarbeiten • Wohlfühlatmosphäre | <ul style="list-style-type: none"> • Fallbeispiel River Surfing für die anschließende eigene Konzepterstellung zwingend erforderlich • Überdurchschnittliches Engagement • Fallstudie regte zu eigenständiger Recherche weiterer Analysen & Modelle an • Interdisziplinär angelegte Abschlussvorlesung greift wesentliche Inhalte aus dem Studienverlauf auf |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Großer Umfang der Prüfungsleistung • Hohe Anforderungen an die Prüfungsleistung • Konkretere Vorgaben für das Innovationskonzept erwünscht | <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Vorbereitungsaufwand • Vorausgesetztes Vorwissen musste nochmals wiederholt werden • Intensive Begleitung der Studierenden bei der Konzepterstellung erforderlich • Durch die heterogenen Innovationskonzepte teilweise erschwerte Vergleichbarkeit der Ergebnisse |

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Weitere Fallbeispiele zur Vorbereitung auf die Prüfungsleistung gewünscht | <ul style="list-style-type: none"> • Annahmen der Studierenden zum Teil nicht ausreichend fundiert bzw. realistisch |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tab. 6. Reflexion

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das vorliegende als Fallstudie angelegte Lehrkonzept ein geeignetes Mittel darstellt, um am Ende eines betriebswirtschaftlich angelegten Bachelor-Studiums interdisziplinär elementare Inhalte des Studiums zusammenfassend zu bearbeiten und den Studierenden die Möglichkeit zu geben, eine kreativ angelegte Prüfungsleistung mit geeigneten betriebswirtschaftlichen Methoden zu verknüpfen. Das überdurchschnittliche Engagement und die durchweg sehr positiven Lehrevaluationen lassen ist besonders hervorzuheben. Allerdings muss der hohe Aufwand seitens der Studierenden und des Lehrenden berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- Bundeszentrale für politische Bildung (2016). *Bevölkerungsstatistiken*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61763/einkommensgruppen>
- Conrad, T.; & Arnold, N. (2015). *Marburg bleibt für Gäste attraktiv*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://www.op-marburg.de/Marburg/Marburg-bleibt-fuer-Gaeste-attraktiv>
- Hessen (2019). *Zahlen und Fakten*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://statistik.hessen.de/zahlen-fakten/bevoelkerung-gebiet-haushalte-familien/bevoelkerung/tabellen>
- Hessen (2019a). *Statistik Hessen*. Abgerufen am 15.03.2021 von https://statistik.hessen.de/sites/statistik.hessen.de/files/GIV1m_19-12.pdf
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Jochen Schweizer (2021). *Surfen*. Abgerufen am 15.03.2021 von https://www.jochenschweizer.de/wasser-wind/surfen-muenchen/p/63d7h?gclid=Cj0KCQiAv6yCBhCLARIsABqJTjbtXjteQnTFRWwpF1_Ldltw9uie5-KMK4mp_MYyAEnb08j8RVbb6l4aAlffEALw_wcB&gclid=aw.ds
- Lahnwelle (2021). *Lahnwelle*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://lahnwelle.com/>
- Lehner, M. (2009). *Allgemeine Didaktik*. Bern: utb Verlag.
- Marburg-Biedenkopf (2020). *Über unseren Landkreis*. Abgerufen am 15.03.2021 von https://www.marburg-biedenkopf.de/dienste_und_leistungen/kreisverwaltung_landkreis/Ueber-unseren-Landkreis.php#Bev-C3B6lkerung_-7C_Anzahl_der_Einwohner-2Ainnen
- Marburg Tourismus (2021). *Freizeitaktivitäten*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://www.marburg-tourismus.de/aktiv-und-naturerlebnis/freizeit/sport-aktiv/>
- München (2021). *Surfen*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://www.muenchen.de/freizeit/sport/surfen.html>
- Ragotzky, S., Schittenhelm, F., & Torasan, S. (2018). *Business Plan Schritt für Schritt*. Konstanz: UTB Verlag.
- Statista (2020). *Interesse an Sport*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170943/umfrage/interesse-an-sport/>
- Statista (2020a). *Beliebte Freizeitaktivitäten*. Abgerufen am 15.03.2021 von <https://de-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistik/daten/studie/171168/umfrage/haeufig-betriebene-freizeitaktivitaeten/>



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Innovationsmanagement im Tourismus- Business Plan für eine touristische Innovation

Wegener, Linda

*IU Internationale Hochschule · Duales Studium, Darmstädter Landstraße 110, DE - 60598 Frankfurt
am Main, linda.wegener@iu.org*

Abstract. Das kontinuierliche Streben nach Verbesserung zieht sich durch alle Lebensbereiche und Gesellschaften. Dies gilt sowohl für die Lebensgestaltung der Menschen als auch für Unternehmen. Dies unterstreicht die Bedeutung des Innovationsmanagements als Form der Unternehmensführung, die aus einem Wandel entstandene veränderte Kundenbedürfnisse mit neuartigen Produkten und Leistungen oder Kombinationen befriedigen möchte. Die Fähigkeit, Innovationen zu entdecken und zu marktfähigen Leistungen zu entwickeln, ist aufgrund des schwierigen Marktumfelds und geringer Rendite für die Tourismusindustrie relevant. Die vorliegende Fallstudie soll dazu dienen, die theoretischen Grundlagen zum Innovationsmanagement zu verstehen und auf eine touristische Innovation anzuwenden.

Schlüsselbegriffe. Innovation, Innovationsmanagement, Business Plan, Tourismus

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Grundlagen zum Innovationsmanagement im Tourismus..... | 3 |
| 1.1. Bedeutung von Trends..... | 3 |
| 1.2. Innovationen im Tourismus..... | 4 |
| 1.3. Innovationsmanagement..... | 7 |
| 2. Business Plan für eine touristische Innovation..... | 11 |
| 2.1. Das Fallbeispiel River Surfing | 11 |
| 2.2. Die eigene touristische Innovation | 12 |
| Literaturverzeichnis..... | 14 |

1. Grundlagen zum Innovationsmanagement im Tourismus

1.1. Bedeutung von Trends

Die Entstehung von Trends spielt auch für das Innovationsmanagement eine große Rolle, da sie häufig den Anstoß für Innovationen bilden. Ein Trend kann als zu beobachtende Entwicklung, die sich auf eine Zeitreihe bezieht und eine statistisch und empirisch erfassbare Richtung bezeichnet, definiert werden (Simon, 2011, S. 189; Duncker, & Schütte, 2018, S. 5).

Dabei entstehen Trends häufig schon, bevor die Gesellschaft und Menschheit sie erkannt hat (Simon, 2011, S. 22). Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung der Trendforschung. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass solche Prognosen mit hoher Unsicherheit verbunden sind und teilweise sogar kontroverse Bewertungen bestehen (Simon, 2011, S. 24). Dies lässt sich beispielsweise an Daimlers Irrtum verdeutlichen, der im Jahre 1901 die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen auf maximal 1 Mio. Fahrzeuge geschätzt hat. Auch Watson hat im Jahre 1943 fälschlicherweise prognostiziert, dass fünf Computer für den Weltmarkt ausreichend seien (Simon, 2011, S. 102).

Ein Trend kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Dabei spielt sowohl die zeitliche Dauer als auch die Intensität der Auswirkung des Trends eine Rolle. Kurzfristige Trends nehmen dabei eine Dauer von weniger als fünf Jahren ein, während mittelfristige Trends über fünf bis 20 Jahre bestehen. Langfristige Trends wirken dagegen mehr als 20 Jahre. Hinsichtlich der Intensität haben Trends, die nur eine spezifische Konsumsituation betreffen, die geringste Auswirkung. Das größte Ausmaß nehmen dagegen Trends ein, die global alle gesellschaftlichen Lebensbereiche betreffen. Darüber hinaus lassen sich aus der Trendsystematik auch übergreifende Wesensmerkmale ableiten, die als Ursache für jegliche Trendentstehung der heutigen Zeit betrachtet werden können. In der heutigen Gesellschaft sind hier die Beschleunigung in allen Lebensbereichen, die Dezentralisierung sowie die Komplexitätsverdichtung zu nennen (Simon, 2011, S. 40f.). Insgesamt lassen sich vier grundlegende Trendarten ableiten (Simon, 2011, S. 190ff.; Duncker, & Schütte, 2018, S. 8):

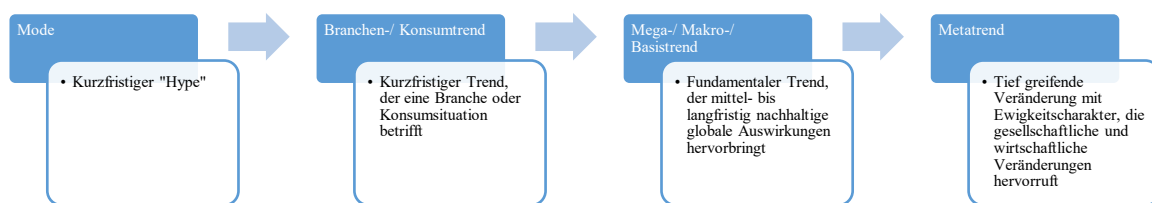


Abb. 1. Trendarten

Quelle: In Anlehnung an Simon, 2011, S. 190ff.; Duncker, & Schütte, 2018, S. 8

Beispiele für diese Trendarten können sein (s. Abb. 1):

- Mode: Rückkehr der Adilette (Schipp, 2020)
- Branchen-/Konsumtrend: The New French – Kombination der französischen mit der weltweiten Küche (Rützler, 2019)
- Mega-/Makro-/Basistrend: Gesundheit (Zukunftsinstitut, 2021a)
- Metatrend: Digitalisierung, Globalisierung (Simon, 2011, S. 40f.)

Für den Tourismus wird die Bedeutung von Trends vielfach diskutiert. Insbesondere werden z. B. folgende Mega- oder Metatrends aktuell als relevant angesehen (Zukunftsinstitut, 2021b; Kirig 2020):

- Digitalisierung: Auch wenn der Trend der Digitalisierung bereits seit vielen Jahren besteht, ist er weiterhin aktuell. Im Tourismus führt er dazu, dass die gesamte Customer Journey durch digitale Applikationen unterstützt wird. Insbesondere in der Inspirations- und Buchungsphase sind Online-Kommunikationskanäle (z.B. Social Media, Blogs) sowie -Vertriebswege (z.B. Online Travel Agencies, Bewertungsportale, Metasearcher, Google) mittlerweile die Basis für die Buchungsentscheidung geworden. Auch vor Ort werden vermehrt digitale Instrumente eingesetzt (z.B. Apps zur Ausflugsgestaltung und zur Navigation, WhatsApp zur Kommunikation mit dem Reiseanbieter oder die Nutzung des Handys als Zimmerkarte im Hotel).
- Individualisierung: Dieser Trend prägt sowohl das Wertesystem, Konsummuster als auch die Alltagskultur und bedeutet für den Tourismus, dass vielfältige neue Destinationen (z.B. Slowenien, Norwegen) sowie Reiseformen und -arten (z.B. Wanderurlaub, Kultururlaub) abseits des klassischen Strandurlaubs den Massentourismus zunehmend ersetzen.
- Erlebnisorientierung: Das Leben wird nicht mehr durch den Besitz materieller Güter, sondern durch unvergessliche Erlebnisse bestimmt, die die Kunden emotional bewegen. Dieser Trend kann als positiver Treiber für den Tourismus generell verstanden werden. Er führt aber auch dazu, dass touristische Anbieter vermehrt dazu aufgefordert sind, besondere Erlebnisse anzubieten. Jochen Schweizer bietet beispielsweise Erlebnisse in verschiedenen Kategorien, wie Sport, Abenteuer, Kunst und Kultur, Kulinarik oder Gesundheit an.
- Neo-Ökologie: Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit dominieren zunehmend Kaufentscheidungen, unter anderem auch im Tourismus. So führen bewusstere Buchungsentscheidungen dazu, dass beispielsweise lange Anreisen mit dem Flugzeug vermehrt kritisch hinterfragt werden, dass naturnahe kleine Unterkünfte großen Hotels vorgezogen oder dass regionale Wirtschaftskreisläufe und Energiesparmaßnahmen in den Beherbergungsbetrieben vorausgesetzt werden.
- Gesundheit: Achtsamkeit für die eigene Gesundheit und den eigenen Körper schlägt sich auch auf den Urlaub nieder. Dies führt beispielsweise zu vermehrten Angeboten von gesunden Essensalternativen sowie Sport- und Wellnessangeboten.

1.2. Innovationen im Tourismus

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ (Schiller zitiert nach VDI Wissensforum, 2017). Dieses Zitat von Schiller verdeutlicht die besondere Wichtigkeit von Innovationen und Innovationsmanagement für Unternehmen. Dabei gelten Trends neben den klassischen Wettbewerbsfaktoren, der besseren, günstigeren oder schnelleren Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten im Vergleich zur Konkurrenz, als Innovationstreiber (Stern, & Jaberg, 2010, S. 3).

Besonders in der Touristik als eine Branche mit einer schwachen Umsatzrendite, das Verhältnis von Gewinn und Umsatz (Derenthal, 2009, S. 214), ist für Innovationen die permanente Prozessoptimierung entscheidend. Daher wird insbesondere dem Trend der Digitalisierung zur Kostenreduktion eine besondere Bedeutung zugeschrieben (Pusch, 2020, S. 19). Der Investor Jan Valentin vertritt sogar die Einschätzung, dass die Touristik bald ihren „Nokia-Moment“ erleben wird (Pusch, 2020, S. 19). Das bedeutet, dass die großen etablierten Touristikkonzerne mit etablierten Geschäftsmodellen, ähnlich wie

der einstige „Handy-Gigant“ Nokia, von neuen innovativen Start-Up-Ideen, z.B. dem iPhone, abgelöst werden.

Innovationsmanagement im Tourismus geht allerdings durch den Dienstleistungscharakter auch mit Herausforderungen einher. Dienstleistungen sind immateriell und erschweren grundsätzlich die Differenzierung durch Alleinstellungsmerkmalen. Auch die Tatsache, dass die Qualität der Leistung maßgeblich durch den Service der Mitarbeiter geprägt wird, bildet eine Schwierigkeit in der Schaffung von Innovationen im Tourismus. Schließlich wird auch das Überangebot in touristischen Märkten und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck als Innovations-Hemmer angesehen (Freyer, & Schreyer, 2010, S. 5 ff.).

Während eine allgemeingültige Definition für Innovationen nicht existiert, gilt Schumpeter als Begründer der Innovationsforschung. Er bezeichnete eine Innovation als Neuerung in der Wirtschaft in Form von neuen Kombinationen von Faktoren (Schumpeter, 1964, S. 100¹ zitiert nach Schreyer, 2017, S. 8). Disselkamp und Homburg beschreiben beide eine Innovation als eine umgesetzte Idee, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und als nützlich anerkannt wird (Disselkamp, 2012, S. 15ff.; Homburg, 2017, S. 562). Vahs und Brem definieren eine Innovation ebenfalls als erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee (Vahs & Brem, 2015, S. 21). Insgesamt kann eine Idee als Innovation bezeichnet werden, wenn diese neuartig und nützlich ist sowie im Markt eingeführt wurde.

Aus den bestehenden Definitionsansätzen wird bereits deutlich, wie vielfältig die Anwendungsfälle von Innovationen sind. Folgende Dimensionen werden unterschieden (s. Tab. 1):

| Objekt WAS ist neu? | Intensität WIE neu? | Subjekt Neu für WEN? |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Produkt/ Dienstleistung | Inkrementell | Unternehmen |
| Prozess | Strategisch | Branche |
| Produktion/Bezugsquellen | Diskruptiv/ radikal | Nation |
| Organisation (strukturell) | | Menschheit |
| Management (kulturell) | | |
| Markt | | |

Tab. 1. Innovationsarten

Quelle: In Anlehnung an Schreyer, 2017, S. 18; Disselkamp, 2012, S. 22ff.; Stern, & Jaberg, 2010, S. 8.; Hauschildt et al., 2016, S. 5ff.; Duncker, & Schütte, 2018, S. 18f.

Objektdimension

Eine Innovation kann sowohl aus neuartigen Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen sowie neuartigen Kombinationen bestehender Bestandteile entstehen als auch neuartige Produktionsmethoden, organisatorische bzw. strukturelle sowie kulturelle Managementansätze betreffen oder sich auf neue Märkte beziehen (Hauschildt et al., 2016, S. 5 und S. 10; Schreyer, 2017, S. 8). Übertragen auf den

¹ Schumpeter, J. (1964). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (6. Auflage). Berlin: Duncker & Humblot.

Tourismus würde der Bau eines nachhaltigen Hotels eine neuartige Leistung beinhaltet, während die Einführung von Selbstbedienungsgeräten beim Frühstück eine Prozessinnovation abdeckt. Wenn ein Reiseveranstalter seine Hotels nicht mehr selbst einkauft, sondern Hoteldatenbanken als Einkaufsquelle im Rahmen der dynamischen Produktion nutzt, ist dies als Produktions-Innovation zu bezeichnen. Die Einführung von Stabstellen in Hotelorganisationen, beispielsweise für das Qualitätsmanagement, können als strukturelle Innovation klassifiziert werden. Die Einführung eines hierarchie-unabhängigen Beschwerdemanagement-Systems bei der Hotelkette Ritz-Carlton, bei der der vom Kunden angesprochene Mitarbeiter alle nötigen Entscheidungskompetenzen zur Behebung der Beschwerde an die Hand bekommt, ist eine kulturelle Management-Innovation. Und schließlich wird die Erschließung neuer Absatzmärkte, beispielsweise der asiatische Markt für deutsche Hotelketten, als marktmäßige Innovation bezeichnet (Schreyer, 2017, S. 18).

Intensitätsdimension

Auch hinsichtlich der Innovationsintensität wird deutlich, dass einige Innovationen gesellschaftliche weltweite Veränderungen und Umwälzungen hervorrufen, wie dies in der Vergangenheit beispielsweise mit der Einführung des Buchdrucks oder der Elektrizität der Fall war (Simon, 2011, S. 22). Nichtsdestoweniger werden auch kleinere Verbesserungen als Innovationen bezeichnet, sofern sie für eine bestimmte Gruppe als neuartig und nützlich wahrgenommen werden. Grundsätzlich wird hinsichtlich der Intensität zwischen inkrementellen Innovationen, die kurzfristige Verbesserungen bestehender Leistungen abdecken (z.B. der Einsatz von verchromtem Kunststoff statt Metall an Küchengeräten), strategischen Innovationen, die aus einem komplexen Entwicklungs- und Vermarktungsprozess entstanden sind und ein neues Konsumentenbedürfnis befriedigen (z.B. PKW mit Parkassistent) und radikalen Innovationen, die das gesamte Geschäftsfeld umkrempeln und Konsumentenbedürfnisse auf eine völlig neue Art und Weise befriedigen (z.B. MP3-Technologie ersetzt CD) unterschieden (Disselkamp, 2012, S. 20ff.; Schreyer, 2017, S. 10; Hauschildt et al., 2016, S. 5ff.; Duncker, & Schütte, 2018, S. 13).

Übertragen auf den Tourismus stellt beispielsweise die Ablösung der ausgedruckten Reiseunterlagen durch die digitale Reisebestätigung eine inkrementelle Innovation dar. Während sich für die beiden Haupt-Reisekomponenten der Beherbergungs- und Transportunternehmen sowie Paketreisen bereits seit vielen Jahren Vergleichs- und Buchungsseiten etabliert haben, werden solche Angebote vermehrt auch für ergänzende Reisebausteine angeboten (z.B. PinCAMP für Campingplätze oder Get your Guide für Ausflüge). Diese Angebote können als strategische Innovation eingeordnet werden. Radikale Innovationen sind die seltenste Innovationsform in jeder Branche, so auch im Tourismus. Historisch können beispielsweise das Entstehen des Charterflugverkehrs oder die Einführung der Online-Buchbarkeit für Reisen als radikale Innovationen bezeichnet werden. Als mögliche künftige radikale Innovation könnte sich der Einsatz umweltschonender Treibstoffe bei Kreuzfahrtschiffen und Flugzeugen eventuell in der Zukunft durchsetzen.

Im Gegensatz zu Innovationen grenzen Duncker und Schütte die Produktdifferenzierung und –variation (Duncker, & Schütte, 2018, S. 18). Unter Produktvariation wird die Modifikation von Eigenschaften eines bereits bestehenden Produktes verstanden, wobei die Kernfunktionen nicht verändert werden (Homburg, 2017, S. 612). Als Beispiel ist hier die neue iPhone-Serie zu nennen. Unter Produktdifferenzierung wird die Ergänzung eines bereits eingeführten Produktes oder Leistung um eine neue Variante verstanden, beispielsweise eine neue Geschmacksrichtung von Joghurtanbietern (Homburg, 2017, S. 614). Während es bei Innovationen um die Einführung neuer Leistungen oder

Kombinationen geht, handelt es sich nach Homburg bei der Differenzierung und Variation um das Management etablierter Produkte (Homburg, 2017, S. 610). Im Tourismus gibt es vielfältige Ansatzpunkte zur Produktdifferenzierung, beispielsweise für Airlines durch die Aufnahme neuer Ab- und Zielflughäfen, für Reiseveranstalter durch die Aufnahme neuer Hotels oder für Hotels durch die Unterscheidung verschiedener Zimmerkategorien. Als Produktvariation kann quasi jede Hotelrenovierung betrachtet werden.

Subjektdimension

Anhand der vorherigen Innovationsarten lässt sich auch unmittelbar erkennen, dass sich der Adressatenkreis, für den die Innovation als nützlich und neu wahrgenommen wird, je Innovationsart unterscheidet. Während disruptive Innovationen häufig für die gesamte Menschheit Veränderungen mit sich bringen, sind inkrementelle Innovationen lediglich für ein Unternehmen oder eine Branche als Neuheit zu betrachten (Disselkamp, 2012, S. 20ff.; Schreyer, 2017, S. 10; Hauschildt et al., 2016, S. 5ff.; Duncker, & Schütte, 2018, S. 13). Gerade strukturelle und kulturelle Innovationen werden im ersten Schritt von den Mitarbeitern des Unternehmens als neu wahrgenommen. Dies lässt sich auch auf die beschriebenen touristischen Innovationen übertragen. Während die Einführung der digitalen Reisebestätigung nur für die Kunden des einen Unternehmens neu sind, bieten die Plattformen PiNCAMP oder Get your Guide Neuheiten für die gesamte Branche. Umweltschonende Treibstoffe werden wiederum branchen- und länderübergreifend als Innovation wahrgenommen.

1.3. Innovationsmanagement

Allen Innovationsdefinitionen aus 1.2 gemein ist, dass erst die Umsetzung bzw. Durchsetzung einer Idee eine Innovation entstehen lässt (Schumpeter, 1964, S. 100; Disselkamp, 2012, S. 15ff.; Vahs, & Brem, 2015, S. 21). Dies lässt die Wichtigkeit des Innovationsmanagements erkennen.

Unter Innovationsmanagement wird die Unternehmensfunktion verstanden, die alle Aufgaben wahrnimmt, die die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellt sowie den Prozess von der Ideenfindung bis zur erfolgreichen Umsetzung begleitet (Schreyer, 2017, S. 10). Konkreter formulieren Vahs, Brem und Disselkamp Innovationsmanagement als systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Tätigkeiten, um Ideen zu generieren und in marktfähige Leistungen umzusetzen (Disselkamp, 2012, S. 15ff.; Vahs, & Brem, 2015, S. 28)

Der Entstehungsprozess von Innovationen lässt sich in die Ideen-, Konzept- und Umsetzungsphase (s. Abb. 2) untergliedern (Stern, & Jaberg, 2010, S. 18; Schreyer, 2017, S. 55; Ducker, & Schütte, 2018, S. 29):

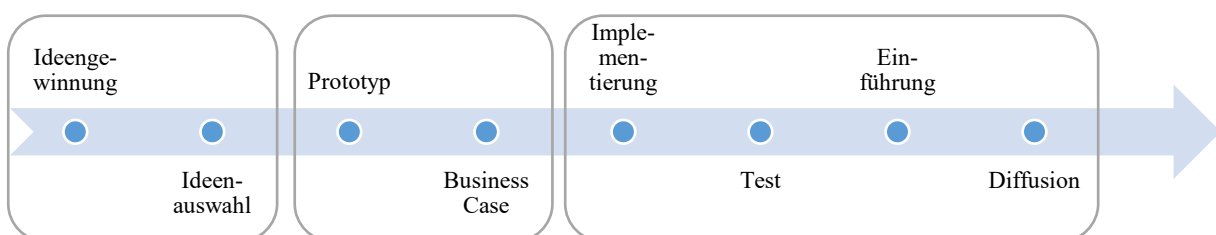


Abb. 2. Innovationsprozess

Quelle: In Anlehnung an Stern, & Jaberg, 2010, S. 18; Schreyer, 2017, S. 55; Ducker, & Schütte, 2018, S. 29

Ideenphase

Die Ideenphase besteht wiederum aus der Phase der Ideengewinnung und der Ideenauswahl. Während für die Gewinnung von Ideen die Innovationsbereitschaft vom Unternehmen und deren Mitarbeitern erforderlich ist, die mit Hilfe von Kreativitätstechniken, wie der Brainstorming Methode oder Rollenspielen, gefördert werden können, ist die Phase der Ideenauswahl von analytischer Natur (Stern, & Jaber, 2010, S. 20). Bei der Ideenauswahl wird aus einer Vielzahl von Ideen diejenige mit dem höchsten Erfolgspotenzial selektiert. Im Anschluss daran gilt es, die Erfolgsaussichten der Idee zu bewerten. Hierzu sollten sowohl umwelt-, markt- als auch unternehmensbezogene Fragen mit Hilfe geeigneter Analysemethoden (s. Tab. 2) beantwortet werden (Ducker, & Schütte, 2018, S. 70):

- Globale Umwelt: Wie werden sich die für die Innovation relevanten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen oder technologischen Rahmenbedingungen weiterentwickeln (z.B. Szenario-Analyse)?
- Markt: In welchem Marktumfeld ist die Innovation anzusiedeln, sprich wer sind Wettbewerber, Ersatzprodukte, Lieferanten und Kunden (z.B. Branchenstruktur-Analyse) mit ihren Kundenbedürfnissen (z.B. Marktsegmentierung), und inwiefern ist die Idee bisherigen Leistungen überlegen (z.B. Benchmarking-Analyse)?
- Unternehmen: Welche zeitlichen, finanziellen, technischen sowie fachlichen Ressourcen des Unternehmens sind notwendig (z.B. Wertschöpfungsketten-Analyse) und inwiefern passt die Innovation zum bisherigen Geschäftsmodell (z.B. Portfolio-Analyse) (Homburg, 2017, S. 470ff.)?

| Analyse-Ebene | Analyse-Methoden (Beispiele) |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Globale Umwelt | Szenario-Analyse |
| Markt | Branchenstruktur-Analyse Marktsegmentierung Benchmarking-Analyse |
| Unternehmen | Wertschöpfungsketten-Analyse Portfolio-Analyse |

Tab. 2. Analyse-Methoden zur Ideenauswahl
Quelle: In Anlehnung an Homburg, 2017, S. 470ff.

Konzeptphase

Die Konzeptphase besteht daraus, die Idee zu einer marktreifen Innovation zu entwickeln. Hierzu wird die Idee auf Basis der Analyseergebnisse in Form eines Prototyps als vereinfachtes Modell des Produktes oder der Leistung weiter spezifiziert. Bei touristischen Leistungen geht dies mit einer genauen Beschreibung der Eigenschaften der Innovation einher.

Im nächsten Schritt wird die Wirtschaftlichkeit der Innovation in Form eines Business Cases ermittelt (Ragotzky et al., 2018, S. 13ff.). Hierzu sollte im ersten Schritt die Marktgröße quantifiziert und charakterisiert sowie der angestrebte Marktanteil ermittelt werden. Da der Business Case für

Innovationen vor der Einführung entsteht und auch in einem neuen Markt stattfinden kann, sind Absatz- und Marktvolumen teilweise noch nicht vorhanden. In diesem Fall wird der angestrebte Marktanteil bestehend aus dem Verhältnis von Absatz- und Marktpotenzial ermittelt (s. Tab. 3).

| | |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marktpotenzial | Theoretisch mögliche Absatzmenge eines Produktes über alle Anbieter hinweg, wenn die gesamte Nachfrage befriedigt wird |
| Marktvolumen | Tatsächliches aktualisiertes Absatzvolumen aller Marktteilnehmer |
| Absatzpotenzial | Mögliche Absatzmenge des eigenen Unternehmens für das Produkt |
| Absatzvolumen | Die vom Unternehmen aktuell abgesetzte Menge eines Produktes |
| Absoluter Marktanteil | Anteil des Absatzvolumens am Marktvolumen |

Tab. 3. Marktberechnungen

Quelle: In Anlehnung an Becker, 2013, S. 396f.

Dies bildet wiederum die Grundlage für die eigene Wirtschaftlichkeitsberechnung, bei der der angestrebte Umsatz mit den Kosten ins Verhältnis gesetzt wird. Hierzu sind je Innovationsidee verschiedene Wirtschaftlichkeitsberechnungen, z.B. Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Cash Flow Berechnungen oder Liquiditätsanalysen sinnvoll. Das gängigste Verfahren bildet die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) nach dem Umsatzkostenverfahren (s. Tab. 4). Hierbei wird der Gewinn oder Verlust eines Unternehmens für ein Jahr für tatsächlich verkaufte Produkte (bzw. die geplante Absatzmenge) den Kosten je Funktionsbereich gegenübergestellt und auf das Konto Eigenkapital der Bilanz übertragen (Ragotzky et al., 2018, S. 89ff.).

| |
|---------------------------------------------------|
| Umsatz |
| - Herstellungskosten |
| - Kosten für Forschung & Entwicklung |
| - Kosten für Marketing & Vertrieb |
| - Kosten für Verwaltung |
| = Operativer Gewinn (EBIT) |
| +/- Erträge/Aufwand aus Finanzierungstätigkeit |
| - Steuern |
| = Gewinn/ Verlust |

Tab. 4. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Quelle: In Anlehnung an Ragotzky et al., 2018, S. 89ff.

Ergänzend hierzu kann insbesondere bei einer unsicheren Absatzprognose die Break-even-Analyse helfen, zu ermitteln, ab welcher Absatzmenge die Gewinnschwelle erreicht wird (Becker, 2013, S. 793ff.). Wird die Gewinnschwelle überschritten, werden Gewinne erzielt, bei Unterschreitung werden

Verluste erwirtschaftet. Die Break-even-Menge kann ermittelt werden, indem die Umsatz- und die Kostenfunktion gleichgesetzt werden, wobei die Menge der unbekannt Variablen entspricht:

- Umsatz = Preis x Menge
- Kosten = Fixkosten + variable Kosten x Menge
- Break-even-Menge: Umsatz = Kosten

Umsetzungsphase

Schließlich folgt die Umsetzungsphase für die Innovation, die mit der Überführung des Prototyps in ein konkretes Produkt bzw. Leistung, der Test der Innovation, z.B. in einem Hotel, für eine Kundengruppe oder in einer Region, sowie die anschließende flächendeckende Einführung und Vermarktung einhergeht.

Zudem ist die Verbreitung der Innovation unternehmerisch zu begleiten und zu gestalten. Als Diffusion wird die räumliche und zeitliche Ausbreitung der Innovation verstanden, die sich hinsichtlich der Art und Anzahl der beteiligten Unternehmen und Kunden sowie der sich daraus ergebenden Absatz- und Gewinnentwicklung unterscheiden. Diese Entwicklung von Innovationen lässt sich dabei anhand des Lebenszyklusmodells (s. Abb. 3) verdeutlichen (Homburg, 2017, S. 453):

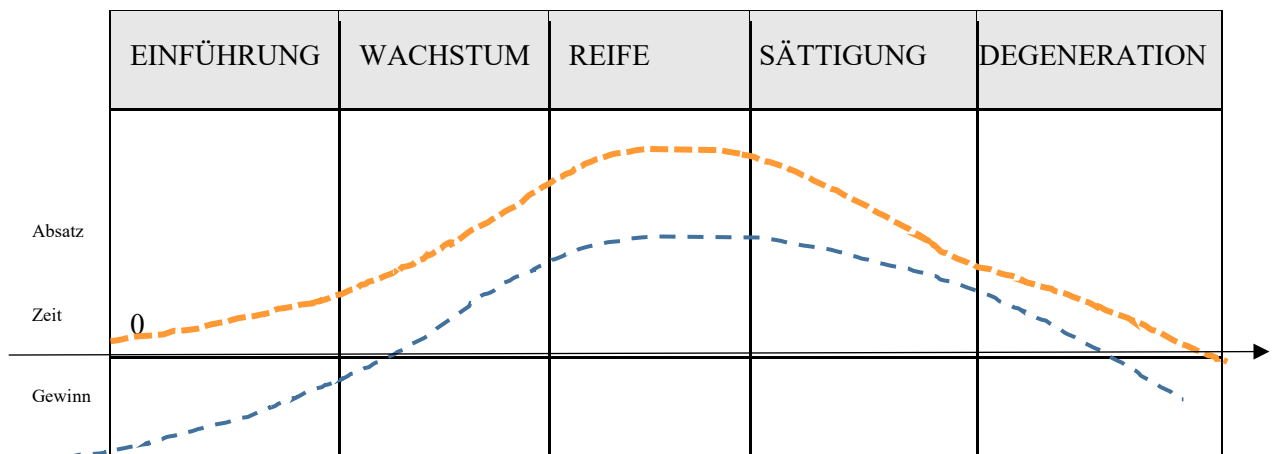


Abb. 3. Produktlebenszyklus

Quelle: In Anlehnung an Homburg, 2017, S. 453

Die Einführungsphase einer Innovation lässt sich durch ein unsicheres und nicht überschaubares Marktpotenzial, wenig Nachfrage mit geringer Kundenloyalität und einer geringen Anzahl an Wettbewerbern charakterisieren. In dieser Phase fallen bei den Anbietern Kosten an, die nicht durch ausreichende Absatzzahlen kompensiert werden können, sodass sich die Unternehmen in der Verlustzone befinden. In der Wachstumsphase steigt sowohl die Anzahl der Nachfrager als auch der Wettbewerber an, wobei wenige innovative Anbieter den Markt dominieren. Die Gewinnschwelle wird überschritten, da durch ansteigende Umsätze bestehende Kosten gedeckt und Kostendegressionseffekte genutzt werden können. In der Reifephase stagnieren die Anzahl der Nachfrager und der Anbieter. Bestehende Kunden haben ihrem präferierten Anbieter gegenüber eine hohe Kundenloyalität und die Unternehmen konzentrieren sich auf die Nutzung von Rationalisierungseffekten. Der Gewinn erreicht seinen Höhepunkt. Die Sättigungsphase ist schließlich durch einen Marktrückgang in Form von

rückläufigen Absatzzahlen und dem Ausscheiden schwacher Wettbewerber gekennzeichnet. In der Phase der Degeneration folgt der Wiedereintritt des Unternehmens in die Verlustzone, sofern keine Produktverbesserung eingeführt werden kann (Homburg, 2017, S. 453f.).

Entlang der Phasen des Produktlebenszyklus lassen sich auch die beteiligten Unternehmen klassifizieren. Während in der Einführungsphase wenige Innovatoren beteiligt sind, treten in der Wachstumsphase zunächst frühe Adoptoren und weitere Unternehmer in den Markt ein. In der Reifephase folgen schließlich die späte Mehrheit der Unternehmen der Branche sowie die Nachzügler (Schreyer, 2017, S. 60).

Dass Innovationen für den Produktlebenszyklus eine entscheidende Bedeutung einnehmen, lässt sich abschließend anhand der Entwicklung des internationalen Massentourismus verdeutlichen (Schreyer, 2017, S. 14). Als Massentourismus lässt sich der organisierte und institutionalisierte Tourismus einer großen Anzahl von Personen in eine Destination definieren (Freyer, 2015, S. 17).

- Nach dem zweiten Weltkrieg entstand in der Zeit des Wirtschaftswachstums eine ansteigende Reiseintensität der Deutschen und markierte die Einführungsphase für den internationalen Tourismus.
- Die Entwicklung des Düsenflugzeuges im Jahre 1958 läutete die Wachstumsphase für den internationalen Massentourismus ein.
- Im Jahre 1978 fand für den Markt der Fluggesellschaften eine Deregulierung statt. Diese Liberalisierung im Flugverkehr ging mit einem international einheitlichen Ordnungsrahmen und einer Stärkung des weltweiten Flugangebots der Airlines einher, was den internationalen Tourismus abermals förderte.
- Schließlich führte der gesellschaftliche Wertewandel mit einem neuen individualisierten Werteverständnis sowie die zunehmende Reiseerfahrung zu einer rückläufigen Akzeptanz des Massentourismus bei deutschen Reisenden und leitete die Reife- und später auch die Sättigungsphase ein. Der „alte“ Massentourismus wird zunehmend durch neue Märkte, z.B. aus Russland oder Indien, und neue Tourismusformen im Bereich des Individualtourismus ersetzt (Schreyer, 2017, S. 14).

Abschließend ist entscheidend, dass der Innovationsprozess keinesfalls linear erfolgt, sondern es durchaus Prozessschleifen innerhalb des Prozesses gibt, wenn beispielsweise im Rahmen des Business Cases festgestellt wird, dass die selektierte Idee nicht das ausreichende wirtschaftliche Potenzial mit sich bringt oder dass die Testphase zu einem angepassten Prototyp führt. Auch ist entscheidend, dass der Einführungsphase die Diffusion der Innovation folgt, die ebenfalls unternehmerisch gesteuert werden muss.

2. Business Plan für eine touristische Innovation

2.1. Das Fallbeispiel River Surfing

Zur Vorbereitung auf das eigene Innovationskonzept soll für ein fiktives Fallbeispiel ein Innovationskonzept erstellt werden.

Es wird angenommen, dass in Marburg an der Lahn eine River Surfing Welle erbaut wurde. River Surfing ist das Wellenreiten auf einer künstlich erzeugten stehenden Welle, die sich im Unterschied zum

Meer konstant an einer Stelle befindet und permanent läuft (Surfing Wolfratshausen, 2021). Sie planen, als erster Anbieter eine Surfschule an dieser Welle zu eröffnen. Folgende Informationen stehen Ihnen dafür zur Verfügung:

- Monatliche Miete für die Surfschule: 1.000 €
- Monatliche Strom- und Wasserkosten: 150 €
- Jährliche Versicherungskosten: 1.000 €
- Materialkosten für die Ausrüstung pro Jahr: 20.000 €
- Administrative Kosten (Verwaltung, Marketing, Vertrieb) pro Jahr: 10.000 €

Sie bieten von Mai bis Oktober jeden Samstag und Sonntag ganztägig zwischen 9 und 17 Uhr Surfkurse an. Hierfür haben Sie einen Surflehrer als freiberuflichen Mitarbeiter engagiert, der pro Tag mit 100 € vergütet wird. Die maximale Teilnehmerzahl pro Surfkurs liegt bei zehn Personen. Die Teilnehmer zahlen eine Kursgebühr in Höhe von 60 € für zwei Stunden. Zur Preisfindung haben Sie sich an den aktuellen Preisen für einen Stand Up Paddling Kurs auf der Lahn orientiert (Suppirates, 2021). Als variable Kosten entstehen Ihnen pro Kursteilnehmer für die Wartung und Reinigung der Ausrüstung 5 €. Sie selbst verfolgen das Projekt nebenberuflich, sodass Sie keine eigenen Personalkosten ansetzen müssen.

Aufgaben:

1. Ordnen Sie das Fallbeispiel in die Ihnen bekannten Trends und Innovationsarten ein und begründen Sie, warum es sich um eine Innovation handelt.
2. Identifizieren Sie die verschiedenen Zielgruppen für die Innovationsidee mit Hilfe der geographischen, demographischen, sozioökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien. Finden Sie Statistiken zu diesen Zielgruppeninformationen und leiten Sie daraus ein möglichst realistisches Marktpotenzial ab.
3. Skizzieren Sie die Konkurrenzsituation mit Hilfe eines geeigneten Modells der Wettbewerbsanalyse.
4. Ermitteln Sie die Break-even-Menge im ersten Geschäftsjahr.
5. Bewerten Sie das Innovationsprojekt: Handelt es sich um eine wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsidee?

2.2. Die eigene touristische Innovation

Als Prüfungsleistung soll analog des Fallbeispiels River Surfing ein Konzept für eine eigene touristische Innovation erstellt werden. Dabei sind folgende Aufgaben zu bearbeiten:

Aufgaben:

1. Ordnen Sie Ihre touristische Innovation in die Ihnen bekannten Trends und Innovationsarten ein und begründen Sie, warum es sich um eine Innovation handelt.
2. Identifizieren Sie die verschiedenen Zielgruppen für die Innovationsidee mit Hilfe der geographischen, demographischen, sozioökonomischen, psychographischen und verhaltensorientierten Segmentierungskriterien. Finden Sie Statistiken zu diesen Zielgruppeninformationen und leiten Sie daraus ein möglichst realistisches Marktpotenzial ab.
3. Skizzieren Sie die Konkurrenzsituation mit Hilfe eines geeigneten Modells der Wettbewerbsanalyse.
4. Bewerten Sie das Innovationsprojekt: Handelt es sich um eine wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsidee?

Die Prüfungsleistung erfolgt in Form eines Referats.

Literaturverzeichnis

- Becker, J. (2013). *Marketing-Konzeption* (10. Auflage). München: Vahlen Verlag.
- Derenthal, K. (2009). *Innovationsorientierung von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Disselkamp, M. (2012). *Innovationsmanagement* (2. Auflage). Heidelberg: Springer Gabler.
- Duncker, C. & Schütte, L. (2018). *Trendbasiertes Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Freyer, W. (2015). *Tourismus* (11. Auflage). Berlin: De Gruyter Verlag.
- Freyer, W. & Schreyer, M. (2010). *Ökologische Innovationen als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen*. In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Jg. 2, Nr. 1, S. 5-18.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Auflage). München: Vahlen Verlag.
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kirig, A. (2020). *Tourismus nach Corona: Alles auf Resonanz*. Abgerufen am 03.02.2022 von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus-nach-corona-alles-auf-resonanz/>
- Pusch, T. (2020). *Wieso Investor Jan Valentin glaubt, dass die Touristik bald ihren Nokia-Moment erlebt*. FVW Magazin, 22/54, 18-20.
- Ragotzky, S., Schittenhelm, F., & Torasan, S. (2018). *Business Plan Schritt für Schritt*. Konstanz: UTB Verlag.
- Rützler, H. (2019). *Die wichtigsten Food Trends 2019*. Abgerufen am 16.03.2021 von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food/die-wichtigsten-food-trends-2019/>
- Schipp, A. (2020). *Nicht euer Ernst?* Abgerufen am 16.03.2021 von <https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/modeerscheinungen/rueckkehr-der-adilette-warum-sie-wieder-im-trend-ist-16875519.html>
- Schreyer, M. (2017). *Innovationsmanagement in der Hotellerie*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg Verlag.
- Simon, W. (2011). *GABALs großer Methodenkoffer Zukunft – Grundlagen und Trends*. Offenbach: GABAL Verlag
- Stern, T., Jaberg, H. (2010). *Erfolgreiches Innovationsmanagement* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Surfing Wolfratshausen (2021). *Was ist Riversurfing?* Abgerufen am 16.03.2021 von <http://surfing-wolfratshausen.de/riversurfing-2-2-2/>
- Suppirates (2021): *Kurse & Infos*. Abgerufen am 16.03.2021 von <https://www.suppirates.de/kurse-infos-termine/kurse-infos/>
- Vahs, D., & Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- VDI Wissensforum (2017). *Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*. Abgerufen am 16.03.2021 von <https://www.vdi-wissensforum.de/news/wer-nicht-mit-der-zeit-geht-geht-mit-der-zeit/>
- Zukunftsinstitut (2021a). *Megatrend Gesundheit*. Abgerufen am 16.03.2021 von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>
- Zukunftsinstitut (2021b). *Megatrends 2021. Zeit für eine Revision*. Abgerufen am 03.02.2022 von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/>