

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Sechs: Kompetenzrahmen und Schlussfolgerungen



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# INHALT

EINFÜHRUNG.....	1
TRAINERKOMPETENZEN.....	3
UNTERNEHMERKOMPETENZEN .....	4
GESCHÄFTSFÜHRERKOMPETENZEN .....	5
SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	5

## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

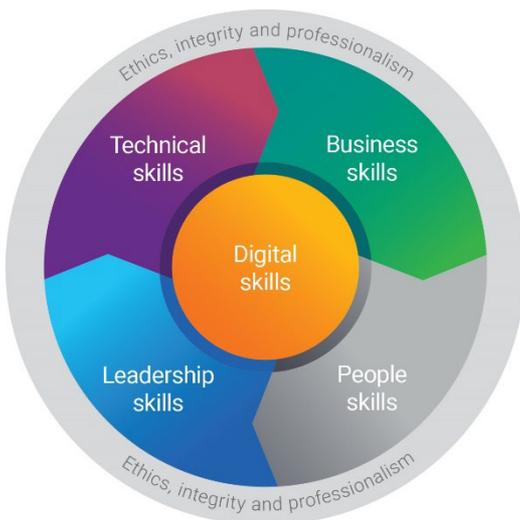
Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallstudien guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche
- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den sechsten Teil: Kompetenzrahmen und Schlussfolgerungen. Bitte besuchen Sie <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> um auf die vollständige Reihe zuzugreifen.

Auf den folgenden drei Seiten werden drei Kompetenzrahmen vorgestellt. Ein Kompetenzrahmen wird allgemein definiert als ein "Modell, das im Großen und Ganzen herausragende Leistungen innerhalb einer Organisation beschreibt... [und] ein Mittel, mit dem Organisationen mitteilen, welche Verhaltensweisen in Bezug auf bestimmte berufliche Rollen erforderlich sind, geschätzt, anerkannt und belohnt werden" (IAEA).

Auf der Grundlage der Literaturanalyse, der Auswertung von Branchenberichten sowie nationaler und regionaler politischer Maßnahmen und vor allem der von jedem Projektpartner durchgeführten Brancheninterviews werden in den Rahmenwerken die Fähigkeiten und Kenntnisse beschrieben, die erforderlich sind, um ein Unternehmen erfolgreich durch eine akute Krise zu führen.



In Anerkennung der Tatsache, dass Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen und Ausbilder:innen im Großen und Ganzen ähnliche, aber subtil unterschiedliche Kompetenzanforderungen haben, wurden drei Rahmenwerke geschaffen. Diese Rahmen und das gesamte Material, das sie dabei unterstützt und informiert, dienen als Struktur und Grundlage für die Entwicklung von Lehrplänen, Ausbilderleitfäden und Ressourcen, die in dem KMU-Trainingskurs des Projektes und des Hochschulkurses, der eine ganzheitlichere Hochschulperspektive auf Krisenmanagement und Erholung einnimmt, entwickelt werden.

## TRAINERKOMPETENZEN

### Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Kenntnis der Funktionsbereiche eines Unternehmens und seines Umfelds	Analyse des Geschäftsbetriebs, insbesondere der Funktionsbereiche und ihrer Wechselbeziehungen, aus einem systemischen Ansatz heraus
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

### Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarienentwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, die Aktionspläne ändern und modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

## UNTERNEHMERKOMPETENZEN

### Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Entwicklung eines Geschäftsplans im Tourismusbereich	Entwicklung eines Geschäftsplans im Tourismusbereich unter Berücksichtigung strategischer, operativer und finanzieller Aspekte
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

### Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarientwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, und Aktionspläne dementsprechend anzupassen und zu modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

# GESCHÄFTSFÜHRERKOMPETENZEN

## Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Beherrschung von Führungstheorien und Anwendung in spezifischen Situationen	Entwicklung von Führungskompetenzen für das Management heterogener Gruppen
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

## Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Nachhaltiger Tourismus und Raumplanung	Ideenentwicklung für nachhaltigen Tourismus	Entwicklung nachhaltiger Tourismusprojekte im Einklang mit der Flächennutzungsplanung des betreffenden Standorts
Veranstaltungen und Geschäftstourismus	Planung und Organisation von Veranstaltungen in der Tourismusbranche	Planung und Organisation von Veranstaltungen im Bereich des Geschäftstourismus
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarienentwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, und Aktionspläne dementsprechend anzupassen und zu modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Realität der COVID-19-Pandemie sieht so aus, dass der weltweite Tourismus im Jahr 2020 und darüber hinaus stark betroffen sein wird, auch wenn die Ausbreitung des Virus unter Kontrolle gebracht werden kann, und zwar sowohl auf dem internationalen als auch auf dem inländischen Tourismusmarkt. Angesichts der begrenzten Ressourcen der KMU im Tourismusbereich könnten viele solvente Unternehmen in Konkurs gehen (OECD, 2020). In einigen Ländern wie Island, wo der Tourismus nach der Finanzkrise im Jahr 2008 zur wichtigsten Exportbranche des Landes geworden ist, ist dies eindeutig ein großes Problem; Island und Spanien gehören zu den drei führenden OECD-Ländern, was den Anteil der Tourismusbranche am gesamten BIP angeht (OECD, 2020).

In anderen Partnerländern, wie z. B. Irland, war der Tourismus einer der ersten Sektoren, der von der Pandemie stark betroffen war, da die zur Eindämmung des Virus eingeleiteten Maßnahmen zu einer fast vollständigen Einstellung der touristischen Aktivitäten auf der ganzen Welt führten. In Spanien büßte das Land zwischen Januar und September 2020 43 Milliarden Euro an Einnahmen aus dem Überseetourismus ein (Europäische Zentralbank, 2020). Aufgrund des dramatischen Rückgangs in der Tourismusbranche könnten viele Arbeitnehmer:innen arbeitslos werden oder ihren Arbeitsplatz verlieren. Während andere Sektoren einen Teil der entlassenen Arbeitnehmer:innen auffangen können, werden gering qualifizierte, Gelegenheits- und Zeitarbeitskräfte, die für viele Bereiche der Tourismusindustrie typisch sind, wahrscheinlich als erste ihren Arbeitsplatz verlieren und Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Beschäftigung in anderen Wirtschaftssektoren haben (UNCTAD, 2020).

Was die politischen Reaktionen auf die Krise angeht, so haben die einzelnen Länder auf vielfältige Weise reagiert. In Island beispielsweise wurde 2021 im Auftrag des isländischen Tourismuskusters und des isländischen Verbands der Reisebranche eine jährliche Umfrage unter isländischen Tourismusunternehmen durchgeführt, um unter anderem zu erfahren, wie die isländischen Unternehmen mit der Pandemie umgehen und wie sie die Branche bedroht. In Deutschland wurden staatliche und regionale Maßnahmen zur Unterstützung einer Reihe von Branchen eingeführt, wobei der Grundsatz galt, dass die Unternehmen so gestellt werden sollten, wie sie ohne das ursächliche Ereignis stünden, und dass die Beihilfen vorrangig denjenigen Unternehmen gewährt werden sollten, die als unmittelbare Folge der staatlich verordneten Schließungen Umsatzeinbußen oder Liquiditätseingänge hinnehmen mussten.

In allen Partnerländern wurden Beispiele für bewährte Verfahren ermittelt, mit denen KMU im Tourismusbereich die auferlegten Beschränkungen überwunden haben. In Irland beispielsweise hat die BuJo-Burgerbar in Dublin einen digitalen Drive-Thru eingerichtet, bei dem Bestellungen über WhatsApp entgegengenommen werden - ein cleverer Weg, die Richtlinien zur sozialen Distanzierung zu umgehen, und ein Beweis für die Innovation und Flexibilität vieler Geschäftsinhaber:innen. Das Paderborner Kulturbüro in Deutschland entwickelte einen Best-Practice-Ansatz zur Unterstützung der regionalen Tourismusindustrie durch Empfehlungen für Organisationen zur Durchführung von Veranstaltungen während der Pandemie – eine Initiative, die in vielen Gebieten nachgeahmt wird, da regionale und nationale Behörden versuchen, einen Kompromiss zwischen geschäftlichen Aktivitäten und öffentlicher Sicherheit zu finden. So haben die spanischen Behörden in Spanien das Programm "Galicia Safe Destination" ins Leben gerufen, bei dem touristische Produkte überdacht und an die neuen Hygieneanforderungen angepasst werden.

Um zu überleben und zu gedeihen, benötigen KMU-Inhaber:innen und -Mitarbeiter:innen möglicherweise neue oder verbesserte Fähigkeiten, die sicherstellen, dass die Unternehmen auf künftige Krisen - ob global oder lokal – besser vorbereitet und in der Lage sind, sich an Einschränkungen, Nachfrageschwankungen oder Angebotsbeschränkungen anzupassen. Future Place Leadership (2020) zum Beispiel unterstützt:

- Erkennen neuer Marktbedürfnisse und Konzentration auf Segmente, die sich schneller erholen können.
- Überarbeitung von Produkten unter Berücksichtigung von Gesundheit und Sicherheit.
- Verbesserung insbesondere der digitalen Kompetenzen.
- Zusammenarbeit im gesamten Sektor.

Es wird vorgeschlagen, dass die Unternehmen die gegenwärtige Krise aufarbeiten, um die Probleme und Einschränkungen, aber auch die Chancen zu verstehen und eine bessere Vorbereitung auf künftige Ereignisse dieser Art sicherzustellen. Weitere vorgeschlagene Bewältigungsmechanismen sind:

- Produktdiversifizierung
- Sondierung der Inlandsmärkte
- Effektive Führung entwickeln und unter Beweis stellen
- Ermittlung von Bereichen, in denen Maßnahmen zur Kostensenkung durchgeführt werden können
- Optimale Nutzung der organisatorischen Unterstützung.

Einige oder viele dieser Elemente wurden in den im Zuge der Bedarfsanalyse durchgeführten Befragungen der Interessenvertreter aufgegriffen. Die Teilnehmer:innen wiesen auf eine Reihe bestehender Kurse hin, in denen einschlägige Themen behandelt werden, von Szenarioplanung und Krisenmanagement in Schottland bis hin zu Change Management und Gesundheit und Sicherheit in Spanien. Auf die Frage, welche Themen sich am besten für ein auf Krisenmanagement spezialisiertes Kursprogramm eignen würden, wurden die wichtigsten Antworten unter folgenden Überschriften zusammengefasst:

- Finanzierung und Fördermittel
- Wirksame Kommunikation
- Management der psychischen Gesundheit
- Pläne zur Wiederherstellung im Katastrophenfall
- Geschäftsplanung und Strategieentwicklung
- Effektive digitale Kompetenzen
- Kreatives Marketing und Verbraucheranalyse

Es wurde vorgeschlagen, dass Schritt-für-Schritt-Anleitungen für Unternehmen sehr nützlich sein würden, zusammen mit der Möglichkeit, sich über bewährte Verfahren in anderen Ländern zu informieren. Diese Ergebnisse und die wichtigsten Erkenntnisse aus den Branchenberichten wurden genutzt, um Kompetenzrahmen für Ausbilder:innen, Geschäftsführer:innen und Unternehmer:innen zu erstellen, welche die Entwicklung der wertvollen Schulungsressourcen, die vom Navigating-Tourism-Konsortium entwickelt wurden, unterstützen und begleiten werden.

Diese Ressourcen werden dazu beitragen, die Anpassung, den Wandel und die Entwicklung zu erleichtern, welche laut BBC die Schlüsselwörter bei der Untersuchung von Überlebentechniken für Tourismusunternehmen waren. Kurzfristig bedeutete dies für einige Unternehmen die Ausweitung neuer Aktivitäten oder die Änderung ihres Angebots bzw. der Art und Weise, wie sie es ihren Kunden anbieten. Mittelfristig wird berichtet, dass KMU nach neuen Formen nachhaltiger oder innovativer Geschäftspraktiken im Tourismus suchen; von der Hinwendung zu kohlenstoffneutralen Geschäftspraktiken bis hin zum Angebot von "Slow Tourism", der die Menschen dazu ermutigt, länger in den Gemeinden zu bleiben, hat die Branche gezeigt, dass sie in der Lage ist, sich (teilweise) neu zu erfinden.