



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland

Branchenreport „Beherbergung“

Inhaltsverzeichnis

1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick	3
2. Gesundheitstouristische Marktsituation für Beherbergungsanbieter	7
3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse für innovative Angebote	11
3.1 Erfolgsfaktor „Spezialisierung und Profilbildung“	11
3.2 Erfolgsfaktor „Managementkompetenz“	15
4. Fazit	23

1. Der „Neue Gesundheitstourismus“ im Überblick

Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Wie sehen erfolgreiche Angebote im Gesundheitstourismus aus? Welche Produkthanforderungen müssen Anbieter erfüllen? Welche Trends und Neuerungen gibt es, was sind Innovationen und wie lassen sich diese umsetzen? Welches sind die Erfolgsstrategien? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des vom Deutschen Tourismusverband e. V. (DTV) initiierten und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“. Über 400 Hinweisen aus einer bundesweiten Veranstaltungsreihe, Experteninterviews und umfassenden Recherchen zu innovativen Ansätzen und Best Practices ist der DTV nachgegangen.

Die Ergebnisse wurden in einem **Leitfaden** zusammengefasst, der einen umfassenden Überblick zu den Projektergebnissen bietet. Vertiefend dazu wurden insgesamt sieben **Branchenreports** zu verschiedenen gesundheitstouristischen Anbietersegmenten verfasst.

→ Alle Informationen zum Projekt, zum Download des Leitfadens und der Branchenreports unter www.innovativer-gesundheitstourismus.de oder www.bmwi.de

Branchenreport „Gesundheitstourismus für Beherbergungsanbieter“

Ihnen stehen neben **dieser Ausgabe** mit speziell zugeschnittenen Informationen für **Beherbergungsanbieter** sechs weitere Branchenreports zu folgenden Themen zur Verfügung: „Flächendestinationen“, „Kurorte und Heilbäder“, „Kliniken und Gesundheitszentren“, „Medizintechnik und Kommunikationstechnologie“, „Städtedestinationen“ und „Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen“.

Neben einer einführenden Beschreibung der Marktsituation mit Blick auf den Status quo und auf zukünftige Entwicklungen stehen den interessierten Fachlesern Praxisbeispiele, Checklisten und Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Segmente zur Verfügung. Eine Auswahl innovativer Ansätze, guter Beispiele und Hintergründe soll Orientierung bieten, interessante Impulse für die eigene Marktbearbeitung geben und wichtige Erfolgsfaktoren aufzeigen.

Neue Nachfrageformen, technischer Fortschritt und Kooperationen – der Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus bietet vielfältige Chancen für die Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft. Die Markt- und Trendforscher bescheinigen dem Gesundheitstourismus in den nächsten Jahren einen klaren Bedeutungszuwachs (vgl. Leitfaden S. 11). Immer mehr Menschen sind bereit, auch im Urlaub etwas für ihre Gesundheit zu tun. Der demographische Wandel, wachsendes Gesundheitsbewusstsein und Wertewandel, neue Altersanforderungen, Lebensstile, Bedürfnislagen und Indikationen aber auch der Einsatz neuer Technologien – für Anbieter aus Tourismus und Gesundheitswirtschaft ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Angebotsgestaltung und Spezialisierung. Was sind die wichtigsten Treiber für die Entwicklung des „Neuen Gesundheitstourismus“?

1 Neue Zielgruppen und neue Bedürfnisse durch den demographischen Wandel

Der demographische Wandel bietet Chancen, erfordert aber auch im Gesundheitstourismus ein Umdenken. Barrierefreiheit und eine medizinisch-therapeutische Grundsicherung am Urlaubsort sind nur einige Beispiele, um sich auf die älter werdende Zielgruppe einzustellen. Aufgrund von Mobilitätseinschränkungen oder chronischen Krankheiten will man in Zukunft nicht auf den Urlaub verzichten müssen. Das heißt spezielle Service- und Komfortleistungen stellen besondere Ansprüche der älteren Zielgruppe dar, die sich in der gesamten Dienstleistungskette widerspiegeln sollten. Aber auch zielgerichtete Präventionsangebote für „Better Aging“ und Programme, die die besonderen Bedürfnislagen bei alterstypischen

Erkrankungen in einem urlaubstypischen Ambiente berücksichtigen, haben gute Chancen.

Nicht nur ältere Menschen nutzen künftig gesundheitstouristische Angebote. Neue Nachfrage entsteht mit großer Dynamik auch durch jüngere, mitten im Arbeitsleben stehende Menschen mit hohen Anforderungen im privaten und beruflichen Lebensumfeld. Stressprävention wird gerade für wertschöpfungsstarke und jüngere Nachfragesegmente immer bedeutsamer.

2 Gesundheit wird zum Lifestyle

Die Deutschen sind sich zunehmend bewusst, dass sie selbst für ihre Gesundheit verantwortlich sind und eine Eigenvorsorge persönlich lohnend ist. Mehr Eigenverantwortung für die Gesundheit ergibt sich dabei nicht nur aus dem stetigen Rückzug der Sozialversicherungsträger. Immer mehr Menschen fördern aktiv eine gesunde Lebensweise – auch im Urlaub. „Soft Health“, die Durchdringung gesundheitlicher Aspekte in fast allen Wirtschafts- und Lebensbereichen, hält Einzug in den Tourismus. Der Wunsch zum Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit äußert sich auch in neuen konkreten Produkten, die sich beispielsweise um mentale Gesundheit, Selfness und innere Balance oder Ernährungsurlaube drehen. Klassische Erholungsformen wie Wandern und Radfahren werden zudem mit nachweislich gesundheitlichen Mehrwerten aufgeladen.

3 Neue Rahmenbedingungen durch Öffnung der Marktstrukturen

In der Vergangenheit war der Gesundheitstourismus in Deutschland vor allem von kurativen Aufenthalten in prädikatisierten Kurorten und Heilbädern geprägt. Im Zuge der Veränderungen im Gesundheitswesen haben sich die Rahmenbedingungen inzwischen aber grundlegend geändert. Durch den Rückzug der Sozialversicherungsträger werden die einstmals marktprägenden, kurfokussierten Anbieter zur Neuausrichtung angeregt. Gleichzeitig wird der Weg frei für neue Anbieter. Diese partizipieren nicht nur am gesundheitstouristischen Markt, sondern prägen diesen durch innovative, zielgruppenscharfe Angebotsformen und neue Vertriebswege.

4 Innovationen und neue Kooperationen auf Anbieterseite

Neue Möglichkeiten können sich zudem durch den Einsatz neuer Technologien im Gesundheitstourismus ergeben: Präventivdiagnostik mittels Hightech Check-ups, Einsatz von Telemedizin, Nachbetreuung gesundheitstouristischer Aufenthalte am Wohnort. Angetrieben von der medizinischen und technologischen Entwicklung entstehen innovative Angebotsformen. Neue, einfache und preisgünstige Diagnose- und Behandlungsformen (zum Beispiel mit Einsatz von Sensoren) ermöglichen massentaugliche Produkte im Präventionsmarkt. Online-Coaching-Instrumente ergeben beispielsweise gänzlich neue Formen des Dialogmarketings und der Kundenbindung. Die Möglichkeiten zum unterstützenden Einsatz von Telekommunikation bei Präventionsangeboten in den Bereichen Stressmanagement, Ernährung oder Bewegung sind noch längst nicht ausgeschöpft.

Zukunftsmarkt Gesundheitstourismus – Angebotspotenziale

Günstige Rahmenbedingungen und neue Nachfragepotenziale bedeuten jedoch nicht automatisches Wachstum. Der Markt steht derzeit an der Schwelle zu einem „Neuen Gesundheitstourismus“, der zunehmend an Fahrt gewinnt. Neben selbstzahlerorientierten Angeboten ist vor dem Hintergrund demographischer Wandel und Fachkräftemangel auch das betriebliche Gesundheitsmanagement als Chance für den Gesundheitstourismus zu nennen.

Die Ergebnisse des Projektes „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ haben zwar gezeigt: Viele Anbieter und Kooperationen bearbeiten den Markt bereits erfolgreich. Deutlich wurde aber auch, dass sich der „Neue Gesundheitstourismus“ insgesamt noch in einer frühen Marktphase befindet. Tourismus und Gesundheitswirtschaft fangen erst an, Synergien systematisch zu nutzen.

Doch in welchen konkreten Bereichen lassen sich gesundheitstouristische Angebote entwickeln und erfolgreich am Markt platzieren? Generell lässt sich der Gesundheitstourismus drei verschiedenen Ausrichtungen zuordnen (vgl. Infobox). Neben klassischen

Projekt „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“

Gesundheitstourismus i.w.S.	Beispiele	Motivation und Ziel
1 Urlaub für gesunde Personengruppen mit gesundheitlichen Mehrwerten	<ul style="list-style-type: none"> → Familienurlaub an der See (Abhärtung, Reizklima) → Wellness- und Genussurlaub → Aktiv- und Sporturlaub 	<ul style="list-style-type: none"> → klassische Urlaubsmotivation → keine primäre gesundheitliche Zielsetzung → Gesundheit als Mehrwert
2 Urlaub für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen	<ul style="list-style-type: none"> → barrierefreier Urlaub für Personen mit Mobilitätseinschränkungen → betreuter Urlaub für chronisch Kranke und Angehörige 	<ul style="list-style-type: none"> → klassische Urlaubsmotivation → spezialisierte gesundheitliche Versorgung am Urlaubsort entsprechend Einschränkung
3 Primär gesundheitsorientierte Reiseformen bzw. Angebotssparten	<p>Ohne Indikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Primärprävention → Leistungsfähigkeit → Attraktivität <p>Indikationsbezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sekundär- und Tertiärprävention → Rehabilitation → Heilung und Linderung 	<ul style="list-style-type: none"> → klar definierte medizinisch-therapeutisch geprägte Motivation und Zielsetzung

Quelle: PROJECT M & KECK MEDICAL 2011

→ Ausführliche Informationen zu den verschiedenen gesundheitsorientierten Reiseformen finden Sie im Leitfaden „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ unter www.innovativer-gesundheitstourismus.de oder www.bmwi.de

Erholungsreisen, die mit gesundheitstouristischen Elementen aufgeladen sind und sich an gesunde Personen richten (1), zählen auch Urlaubsangebote für gesundheitlich eingeschränkte Personengruppen (2) zum Gesundheitsurlaub im weiteren Sinne. Beide Formen versprechen gesundheitliche Mehrwerte für den Gast ohne vorrangig auf Gesundheitsförderung bzw. Gesundheitserhaltung ausgerichtet zu sein. Den Kernbereich des Gesundheitstourismus stellen die primär gesundheitsorientierten Reiseformen bzw. Angebotssparten (3) dar. Ihnen liegen klar definierte medizinisch-therapeutische Ziele zu Grunde. Aus dem Spektrum der gesundheitstouristischen Ausrichtungen ergibt sich eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Entwicklung und Platzierung von Angeboten.

Am Markt für Gesundheitstourismus gewinnt der medizinische Aspekt zusehends an Bedeutung – die Nachfrage wird vielfältiger und differenzierter, eine stärkere Indikations-, Bedürfnis- und Nutzenorientierung der Kunden ist zu beobachten. Für Anbieter ergeben sich hieraus gute Chancen zur Spezialisie-

rung insbesondere für den Gesundheitstourismus im engeren Sinne, der mit primär gesundheitsorientierten Reiseformen (3) beschrieben werden kann. Dazu zählen:

- **indikationsunabhängige Angebotssparten** – richten sich an gesunde Personen und zielen auf die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ab
 - Primärprävention mit den Zielen der Krankheitsvermeidung, Gesundheitserhaltung und dem Aufbau von Kompetenzen für eine gesundheitsfördernde Lebensweise
 - Erhöhung der Leistungsfähigkeit
 - Erhöhung der Attraktivität
- **indikationsbezogene Angebotssparten** – richten sich an Personen, bei denen ein gesundheitliches Problem bzw. eine Diagnose bereits vorliegt

- Sekundär- und Tertiärprävention mit dem Ziel der Früherkennung, der Verhinderung der Verschlimmerung oder des Wiederauftretens einer Erkrankung
- Rehabilitation zur Wiederherstellung der Gesundheit
- Behandlungen von Erkrankungen zur Heilung und Linderung

Welche Merkmale kennzeichnen den „Neuen Gesundheitstourismus“? Dieser...

- gehört künftig zum **Angebot jeder Urlaubsdestination** – Sicherheit, Komfort und Barrierefreiheit gewinnen vor allem bei der wachsenden Zielgruppe der Älteren an Bedeutung und werden als wichtige Angebotsbestandteile nachgefragt.
- wird zunehmend **differenzierter** – für Anbieter ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Spezialisierung auf Subthemen und für die Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen (zum Beispiel nach Indikationen).
- ist zunehmend **medizinisch-therapeutisch** abzusichern – messbare Ergebnisse und Wirkungsnachweise sind gefragt, reine Wohlfühlangebote verlieren zusehends an Bedeutung.
- wird **indikationsorientierter** – Primärprävention wird deutlich medizinischer und wird langfristig in ihrer Bedeutung von den indikationsbezogenen Angebotssparten der Sekundär- und Tertiärprävention abgelöst.
- wird **nachhaltiger** – Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitschecks sowie Coachingangebote mit dem Ziel der langfristigen Lebensstiländerung bzw. des Entgegenwirkens von Altersbeschwerden, -krankheiten und Attraktivitätsverlust werden immer bedeutender.
- fordert deshalb **neue Kombinationen und Paketangebote**, die über den Aufenthalt hinausgehen – gesundheitliche Mehrwerte aus dem Urlaub werden in das Wohnumfeld übertragen.
- braucht **starke Anbieternetzwerke** zwischen professionellen Gesundheitsdienstleistern und der Hotellerie, Fitnessanbietern und Ärzten etc., um den vielfältigen Anforderungen der Gäste gerecht werden zu können.
- benötigt **zielgruppenspezifische** Vertriebswege abseits der klassischen, touristischen Marketingkanäle – veränderte Interessenlagen und wandelndes Kommunikationsverhalten schaffen neue Orte der Kommunikation, die eine zielgerichtete Ansprache ermöglichen.

2. Gesundheitstouristische Marktsituation für Beherbergungsanbieter

Hotellerie dominiert die Entwicklung im Beherbergungssegment

Es ist in erster Linie die gehobene Wellness-Hotellerie mit vier Sternen und mehr, die im Gesundheitstourismus aktiv ist. Doch das bedeutet nicht, dass Gesundheitstourismus ausschließlich in der Hotellerie passiert. Andere Beherbergungsformen spielen, wengleich deutlich untergeordnet, ebenso eine Rolle. Die Bandbreite reicht von Appartementanlagen und Ferienhäusern bis hin zu Kneipp-Campingplätzen und Gesundheitsbauernhöfen. Sogar Klöster halten spezielle Angebote vor, um Gästen Ruhe, Rückzug und Entschleunigung aus dem immer hektischer werdenden Alltag zu bieten. Hierbei geht es weniger um luxuriöse Ausstattung der Beherbergung als vielmehr um eine „Aura der Langsamkeit“ und professionelle Betreuung durch Gesundheitsexperten und Coaches.

Im breiten Feld des Gesundheitstourismus fällt das Engagement der Beherbergungsanbieter ganz unterschiedlich aus, je nach Ausrichtung und Gewichtung des Themas Gesundheit.

Hotels als hochqualifizierte „Full-Service-Gesundheitszentren“

Komplettpakete für Gäste, die entweder vorbeugend aktiv werden wollen, ihre Leistungsfähigkeit gezielt verbessern oder gar gesundheitliche Probleme mindern wollen, bieten etablierte „Full-Service-

Gesundheitszentren“ erfolgreich an. Oft sind diese schrittweise aus größeren Wellness-Hotels oder ehemaligen und nun umgestalteten Sanatorien hervorgegangen. Abgebildet durch die gehobene Hotellerie, oft auch mit im Haus engagierten Ärzten und Therapeuten oder mit angeschlossenem Gesundheitszentrum oder Klinik, bieten sie zudem ein hochwertiges Wellnessangebot. Die Programme richten sich v. a. auf die Schwerpunkte Check-ups, Fitness und Leistungsoptimierung, mentale Programme (Anti-Burnout, Aufbau nach Stressphasen) oder die Gewichtsreduzierung. Medical Spa mit Medical Wellness-Anwendungen ergänzen häufig das Portfolio und unterstreichen den hohen medizinischen Grad der Programme, der zunehmend wächst.

Spezialisierung auf Themen und Zielgruppen

Andere Anbieter fokussieren in ihrer Ausrichtung bestimmte Indikationen (zum Beispiel gesunder Schlaf, Diabetes-spezialisierte Hotels) oder stellen sich mit speziellen (barrierefreien) Dienstleistungen auf ganz spezielle Zielgruppen ein (zum Beispiel Hochbetagte, die in Zukunft immer mehr noch verreisen wollen). Zu beobachten ist ebenfalls, dass sich immer mehr Beherbergungsanbieter auch auf die Bedürfnisse von Gästen mit Allergien und Nahrungsmittelunverträglichkeiten einstellen – angeboten als zusätzlicher Service oder gar als Spezialisierung mit konsequenter Ausrichtung auf diese Zielgruppen.

Typische gesundheitstouristische Angebotsschwerpunkte (Auswahl), die sich nach der Kundenmotivation ausrichten

Im Bereich der Primärprävention (Angebote zielen auf die Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ab), zum Beispiel:

- Grundsätzlich etwas Gutes für die Gesundheit tun, Kombination von Bewegungs-, Entspannungs- und Ernährungsangeboten
- Stressmanagement, nachhaltige Entspannung und innere Ruhe, vorbeugende Wirkung hinsichtlich mentaler und/oder körperlicher Beschwerden, Entspannungsmethoden und individuelle Beratung, entspannungsfördernde Ernährung und Bewegung
- Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit und des Wohlfühlens im beruflichen und privaten Umfeld, Verbesserung der Fitness, Koordination und Kondition, Ernährungsprogramme, Entspannungstechniken

→ Vorbeugung von altersbedingten Erkrankungen und Einschränkungen der Lebensqualität, Bewegungs- und Ernährungsprogramme, Steigerung der geistigen Leistungsfähigkeit

Im Bereich **Erhöhung der Attraktivität**, zum Beispiel:

→ Aufenthalte zur Verbesserung des Hautbildes, z.B. Dermabrasion, Chemical Peeling

Im Bereich **Erhöhung der Leistungsfähigkeit**, zum Beispiel:

→ Marathon- oder Lauftrainings, Resilienztraining (Widerstandskraft gegen Krankheiten)

Im Bereich der **Sekundär- und Tertiärprävention** (zielen auf Früherkennung bzw. die Vermeidung einer Verschlimmerung oder eines Wiederauftretens einer Erkrankung ab), zum Beispiel:

→ Früherkennung, zum Beispiel: körperliche Untersuchung, bildgebende Diagnostik (Ultraschall, Labor)

→ Lebensstilberatung und -training zum Beispiel: Ernährungsberatung bei Diabetes mellitus oder arterieller Hypertonie, Bewegungsprogramme bei Erkrankungen des Bewegungsapparates oder nach einem Herzinfarkt, Entspannungsprogramme nach einem Burn-out-Syndrom

→ Schlafprobleme abbauen, Angebote für Menschen mit Rückenproblemen

In Zukunft könnten auch Patientenhotels, die sich an Kliniken anschließen und kooperieren, noch größere Bedeutung erlangen. Laut einer aktuellen Deloitte-Studie (Download unter www.deloitte.com Stichwort „Krankenzimmer deluxe“) sehen die Anbieter große Entwicklungschancen, wenngleich bislang nur wenig Praxiserfahrungen in diesem Segment bestehen.

Die „LOHAS“ im Fokus

Nach dem Motto „Zurück in die Zukunft: Erholungsurlaub wird wieder Gesundheitsurlaub“ orientieren sich immer mehr Anbieter am Trend für einen ganzheitlichen, gesunden Lebensstil mit den Schwerpunkten Bio, Natur, Gesundheit und Entschleunigung. Dieser wird insbesondere von der von Marktforschern betitelten Zielgruppe der „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability) gelebt. Als Gegenteil zur Hektik und Technisierung des Alltags wachsen auch die Sehnsucht nach dem Handfesten, Authentischen und der Bezug zur Natur. Dies lässt sich hervorragend mit gesundheitlichen Angebotsmodulen vor allem im Bereich der Primärprävention (Bewegung, Entspannung und Ernährung) kombinieren. Eine Vielzahl unterschiedlicher Leis-

tungsträger von Ferienhäusern bis hin zum 5-Sterne Biohotel ist hier erfolgreich tätig.

Was ebenfalls zu beobachten ist: Nachhaltigkeit ist ein Zukunftsthema quer über alle Branchen. Der Nachhaltigkeitsgedanke wird beispielsweise durch GREEN SPA (Netzwerk Deutscher Wellnessverband), Green Globe (Zertifikat bei den Wellness Hotels Deutschland etc.) oder von der Marketingkooperation der Biohotels aufgegriffen. Wer also in Zukunft gesunden Urlaub erleben und nachhaltig entspannen will, möchte dies auch mit gutem Gewissen tun.

„Selfness“, „Performanceoptimierung“ und „Soft Health“ bieten neue Entwicklungsperspektiven

Hat sich vor allem die Hotellerie in der Vergangenheit mehrheitlich um Konzepte der Wellness gekümmert und erfolgreich verkauft, ist zunehmend eine Profilierung hin zu einer stärkeren aktiven Gesundheitsorientierung der Angebote zu beobachten. Wird das auch in Zukunft so sein? Das in Zukunftsforschung renommierte Zukunftsinstitut stellt fest, dass Wellness alleine für die Gesundheitsanforderungen der Zukunft zu schwach ist. Die Frage ist, wie beispie-

„Future Health“ für die Hotellerie

Mit Hotel der Zukunft ist aktuell ein Handbuch des Zukunftsinstituts erschienen, das umfassende Hintergründe zu Trendfeldern für die Hotellerie, darunter ein Schwerpunktbereich „Future Health“, liefert. Frei verfügbar unter www.hotelderzukunft.at

weise Hoteliers reagieren, wenn Wellness zum angenehmen Teilaspekt wird, während sich die echten Gesundheitsfragen an neuen Fronten entscheiden?

Medical Wellness, Anti-Aging, Selfness. Schon heute entwickelt sich gerade im Bereich Selfness ein großes Feld an Angeboten wie Coachings, Therapien und persönlichen Trainings, die Gäste bei der Suche nach Gesundheit und persönlichen Lebenszielen unterstützen.

Der Übergang zu konkreten Programmen der „Performance-Optimierung“ ist nicht weit entfernt. Immer mehr Kunden erwarten zum einen Entspannung für Körper und Sinne möglichst in relativ kurzer Zeit und zum anderen wollen sie aktiv an der eigenen Attraktivität, ihrer Fitness und ihrem Gesundheitsglück arbeiten – auch ein Ausdruck der gestiegenen Ansprüche des einzelnen im Berufs- und Privatleben. Mentale Gesundheit, Regenerationsmedizin, Entgiftungskuren („Detox“) und minimalinvasive Schönheitskuren haben Konjunktur. Zu beachten sind dabei die hohen Ansprüche der Kunden. In Zukunft werden klare Mehrwerte durch geforderte Wirkungsnachweise und messbare Gesundheitswerte noch mehr eingefordert.

Gemeinsame Basis sämtlicher Entwicklungen ist die zunehmende Durchdringung gesundheitlicher Aspekte in alle Lebensbereiche. In Zukunft werden

unter dem Stichwort „Soft Health“ die unterschiedlichsten Bereiche im Beherbergungsgewerbe weiter gesundheitlich und unter Wohlfühlaspekten aufgeladen: Essen/Ernährung, Atmosphäre/Entspannung, Musik, Farben, Olfaktorik (Geruchswahrnehmung). Das Zukunftsinstitut sieht auch hier den langfristigen Trend, dass gesundheitliche Module zum Standard in der Hotellerie gehören werden. Neue Ausprägungen wie Feng Shui oder die Reduzierung von Elektrosmog für gesunden Schlaf passen ebenfalls in das Konzept zur Ansprache potenzieller Kunden.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Immer mehr Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter regelmäßig zum Check-up und Coaching in geeignete Anbieterbetriebe – nicht nur am Wohnort, zunehmend auch in einem geeigneten Hotelambiente. Denn Gesundheitsmanagement wird zunehmend wichtiger Bestandteil einer umfassenden Unternehmenskultur. Neben der sozialen Verantwortung der Unternehmen für ihre Mitarbeiter sind es auch rein finanzielle Berechnungen, die betriebliche Gesundheitsförderung in den Fokus rücken: gesunde und motivierte Mitarbeiter bilden die Basis für Wirtschaftlichkeit, Kreativität und Leistungskraft der Unternehmen. So können sich unter Einbeziehung geeigneter Partner (spezialisierte Dienstleister, Kliniken, Kurorte usw.) künftig auch Möglichkeiten für Beherbergungsbetriebe ergeben.

Betriebliche Gesundheitsförderung – Unternehmen können Kosten steuerlich geltend machen

Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch den Arbeitgeber sind für den Arbeitnehmer steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn sie zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung dienen und 500 Euro je Arbeitnehmer im Kalenderjahr nicht übersteigen (§ 3 Nr. 34 EStG; § 52 Abs. 4c EStG). Dies gilt pauschal für alle gesundheitsfördernden Maßnahmen, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Sozialgesetzbuchs SGB V genügen. Der Steuerfreibetrag gilt immer dann, wenn die Arbeitgeberleistungen „zusätz-

lich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn“ erbracht werden. Aufwändige Einzelfallprüfungen entfallen. Gefördert werden u. a. (nach § 20 SGB V)

- Psychosoziale Belastung, Stress (Vorbeugung und Reduzierung)
- Arbeitsbedingte körperliche Belastungen (Vorbeugung und Reduzierung)
- Suchtmittelkonsum (Rauchfrei im Betrieb, Nüchternheit am Arbeitsplatz)

Herausforderung Kooperationen – gerade für Kleinanbieter der Zugang zum Gesundheitstourismus

Nicht nur große Häuser oder Betriebe von Hotelketten können im Gesundheitstourismus aktiv sein. Auch kleinere Anbieter können Nischen finden, die durch Kooperationen realisiert werden können. Die Initiierung und Förderung von Anbieternetzwerken ist demnach eine erfolgskritische Größe im Gesundheitstourismus. Gerade für solitäre und kleinere Anbieter aus der Beherbergung sind Kooperationen mit einzelnen oder mehreren medizinisch-therapeutischen Leistungsträgern oder Partnern aus anderen Bereichen unabdingbar. Hier können Netzwerke helfen, Markteintrittshürden bei der Produktentwicklung und Qualitätssicherung zu überwinden. Die Kooperationen können thematisch (zum Beispiel indikationsspezifisch), branchenübergreifend (zum Beispiel Pharma- oder Fitnessindustrie) oder auch in Richtung Forschung und Bildung ausgeprägt sein.

Ein konkretes Engagement von Beherbergungsbetrieben im Gesundheitstourismus ist somit oft an die

Existenz geeigneter gesundheitlich-medizinischer Anbieter vor Ort oder in der Region geknüpft. Darüber hinaus spielt die Motivation zur Aktivierung dieser eine zentrale Rolle. Teilweise treten hierbei Schwierigkeiten hinsichtlich fehlender zeitlicher oder personeller Ressourcen oder aufgrund fehlender Kenntnisse der Marktchancen auf. Hier ist zum Teil noch Aufklärungsarbeit zu leisten.

Vermarktung und Vertrieb: noch „Potenzial nach oben“

Schon heute bieten viele Leistungsträger sehr gute gesundheitstouristische Programme an. Oft fehlt es aber noch an der Nutzung passender Marketing- und Vertriebskanäle und Plattformen, die die Kunden erreichen können. Herkömmliche touristische Vertriebswege haben gerade bei indikationsorientierten Angebotsformen nur geringe Chancen. Sollen beispielsweise Diabetiker adressiert werden, sollten diabetikerspezifische Kommunikationsplattformen (u. a. Diabetikerzeitungen, Portale) genutzt werden. Anregungen hierzu sollen auch in diesem Report an späterer Stelle erfolgen.

3. Handlungshilfen, Erfolgsfaktoren und Impulse für innovative Angebote

3.1 Erfolgsfaktor „Spezialisierung und Profilbildung“

Der gesundheitstouristische Markt bietet nahezu unendliche Möglichkeiten der Spezialisierung: auf bestimmte Indikationen, auf verschiedene Zielgruppen oder Themen usw. Dies gilt nahezu für alle Leistungsträger und auch für Beherbergungsanbieter.

Erfolgsfaktoren der Spezialisierung

Oftmals gelingt es auf diesem Weg, ein nachhaltiges, langfristig wirksames, nicht kopierbares und Alleinstellung stiftendes Profil aufzubauen. Für das Gelingen sind verschiedene Erfolgsfaktoren relevant. Viele der folgenden Beispiele, die Beherbergungsanbieter allein oder mit Partnern aus dem medizinisch-therapeutischen Bereich und darüber hinaus realisierten, weisen gemeinsame Erfolgsfaktoren auf. Diese Erfolgsmerkmale auf dem Weg zu einer erfolgreichen Spezialisierung werden im Folgenden dargestellt und mit Beispielen untermauert. Ein strategischer Ansatz zur Spezialisierung erfordert immer ein Vorgehen in drei Schritten:

- **Schritt 1:** Ansätze für Spezialisierungen aufspüren
- **Schritt 2:** Ehrliche Bewertung der Potenziale für eine Spezialisierung
- **Schritt 3:** Spezialisierung konsequent entwickeln und Profil aufbauen

Diese drei Schritte werden im Folgenden durch Leitfragen und Thesen untermauert.

Schritt 1: Ansätze für Spezialisierungen aufspüren

Der erste Schritt könnte auch als „Analyse der betrieblichen und auch der örtlichen und regionalen Potenziale“ bezeichnet werden. Hierbei geht es um die Frage, welche Möglichkeiten und Ansätze die Unternehmung für eine relevante Spezialisierung hat. Einige Empfehlungen hierzu: Geben Sie sich mit der Analyse größte Mühe. Und vor allem: Beziehen Sie unbedingt medizinisch-therapeutisches Fachwissen extern, ortsintern oder ggf. der Region in die Analyse ein. Untenstehende Leitfragen können helfen, Antworten zu finden.

Praxisbeispiele: Allergiefreundliche Beherbergung – Berücksichtigung der Bedürfnisse von Gästen mit Allergien und Nahrungsmittelunverträglichkeiten

→ Immer mehr Gäste sehen sich mit Nahrungsmittelunverträglichkeiten (zum Beispiel Laktoseintoleranz bzw. Milchzuckerunverträglichkeit) oder Allergien konfrontiert. Beherbergungsanbieter können zusätzliche Services anbieten oder sich gar auf bestimmte Gästegruppen stark spezialisieren. Die Europäische Stiftung für Allergieforschung (ECARF) an der Charité Berlin vergibt auf Basis bestimmter Kriterien das Qualitätssiegel „Allergikerfreundliche Produkte und Dienstleistungen“ zum Beispiel an Hotels, Restaurants usw. Voraussetzung: Anbieter bieten kontrollierte Sicherheit mit dem Ziel einer verbesserten Lebensqualität für Allergiker. Zurzeit zum Beispiel bei

Checkliste: Leitfragen für das Aufspüren von Spezialisierungspotenzialen

- Kann ich eigene Kompetenzen im medizinisch-therapeutischen Bereich einsetzen? Wenn ja, wo liegen dabei meine Stärken? Was zeichnet mich aus?
- Welche medizinisch-therapeutischen Anbieter sind im Ort und in der näheren Region vertreten?
- Über welche natürlichen Alleinstellungen verfügt die Betriebs- bzw. Ortslage, wie lassen sich diese für den „Neuen Gesundheitstourismus“ nutzen? (zum Beispiel Naturnähe, Ruhe, klimatische Besonderheiten usw.)
- Welche Netzwerke und Initiativen sind vor Ort und in der Region bereits vorhanden, wie lassen sich diese einbinden?

einzelnen Häusern der Hotelketten Maritim, Hilton oder Mercure zu finden. (www.ecarf.org)

- Das Ostseebad Baabe wurde von der ECARF als allergikerfreundliche Gemeinde ausgezeichnet. 38 allergikerfreundlich zertifizierte Beherbergungsbetriebe (von Ferienwohnungen bis hin zur Hotellerie) mit insgesamt 220 Betten bieten Unterkunft für Gäste, die beispielsweise unter einer Milben- oder Hausstauballergie leiden. Das Zertifikat steht ausschließlich für praktische Neuerungen, die die Lebensqualität von Betroffenen verbessern. Glatte Böden, Schutzbezüge in den Betten und ein Staubsauger mit HEPA 12-Filter sind nur drei der Kriterien, die die Richtlinien zur Erlangung dieses Zertifikates enthalten und somit praxismgerechte Voraussetzungen zur stressfreien Beherbergung für allergiegeplagte Urlaubsgäste bieten. Darüber hinaus gewährleisten einige Gastgeber mit eigens für Allergiker erstellter Kost auch im Bereich der Ernährung ein spezielles Angebot. Die „Allergikerfreundliche Gemeinde Ostseebad Baabe“ ist als Modellprojekt zu verstehen, das kontinuierlich wissenschaftlich begleitet und weiterentwickelt wird. (www.baabe.de)

Praxisbeispiel: Hohe Tauern Gesundheitsurlaub für Allergiker

- Gesundheitsurlaub für Allergiker und Asthmatiker in zertifizierten Partnerbetrieben (Hotellerie) in einem vorbildlichen Destinationsnetzwerk stellt Tauern Health e. V. dar. Zehn Beherbergungsanbieter, vom Gasthaus bis zum 4-Sterne-Resort, kooperieren mit sechs lokalen Ärzten und bieten im Sommerhalbjahr spezielle Aufenthalte für Allergiker an. Sogar ein „Zertifizierter Gesundheitserfolg“ wird ab einem Aufenthalt von mindestens 14 Tagen angeboten. Gesundheitliche Mehrwerte ergeben sich u.a. aus der Kombination von ausgewählten Wanderungen unter Anleitung von Nationalpark-Rangern und einem mindestens einstündigen täglichen Aufenthalt an einem Wasserfall (der Aufenthalt im Sprühnebel des Wasserfalls bewirkt eine nachhaltige funktionelle, symptomatische und immunologische Verbesserung bei allergischem Asthma). Im Paket enthalten sind eine Start- und eine Schlussuntersuchung. Die

Unterbringung erfolgt in allergikerfreundlichen Zimmern. Vertriebsschwerpunkte dieser Kooperation sind beispielsweise Selbsthilfegruppen, Verbände (zum Beispiel Deutscher Allergie- und Asthmabund e.V.) und ausgewählte Messen und Kongresse. Gesundheitswanderungen und Atemschulungen ergänzen das Angebot, das wissenschaftlich durch die Paracelsus Medizinische Privatuniversität Salzburg begleitet wird. (www.hohe-tauern-health.at)

Praxisbeispiel: Sprachurlaub im IFA Ferienhotel Schöneck

- Das IFA Ferienhotel Schöneck unterhält eine strategische Kooperation mit einem Therapiedienstleister und ermöglicht eine klare Profilierung und Spezialisierung mit indikationsorientierten Angeboten zu Sprechstörungen, zum Beispiel Sprachurlaub für Schlaganfallpatienten, Parkinsonpatienten, für Gäste mit Stimmstörungen, für Schüler usw. Basis ist ein Konzept des Sprachtherapeutischen Beratungs- und Behandlungszentrums der Medau-Schule Coburg, das mit noch weiteren Beherbergungsanbietern und Logopäden deutschlandweit zusammenarbeitet. (www.ifa-ferienpark-vogtland.de bzw. www.ferientherapie.info).

Praxisbeispiel: Genderspezifische Spezialisierung im la pura women's health resort

- Im la pura women's health resort kamptal (Gars am Kamp, Österreich), einem Resort mit ausschließlichem Fokus auf Frauengesundheit, richtet sich das gesundheitstouristische Angebot sowohl an Frauen, die präventiv gezielt etwas für ihre Gesundheit tun wollen, als auch an solche mit manifesten Gesundheitsproblemen. Es werden verschiedenste medizinisch-therapeutische sowie komplementärmedizinische Angebote mit ganzheitlicher Ausrichtung unter einem Dach im Hotel vereint, zum Beispiel dermatologische und internistische Behandlungen inklusive Hormoneinstellung, ästhetische Anwendungen, Ernährungsberatung und Kosmetik, manuelle Orthopädie sowie Physiotherapien. (www.lapura.at)

Checkliste: Leitfragen für die Bewertung von Spezialisierungspotenzialen

- Kann aus der gewünschten Spezialisierung ein echter Wettbewerbsvorteil abgeleitet werden?
- Gibt es hinreichend Kunden für die mögliche Spezialisierung, wie groß sind die Nachfragepotenziale, sind sie langfristig stabil? Gibt es bei den touristischen Managementorganisationen der Region oder des Bundeslandes Marktforschungsdaten, die genutzt werden können?
- Ist die Spezialisierung nachhaltig und langfristig tragfähig oder morgen bereits „ein alter Hut“?
- Lässt sich die angestrebte Spezialisierung einfach von den Wettbewerbern kopieren oder wird sie, zum Beispiel über die Verbindung mit ergänzenden natürlichen Potenzialen vor Ort (bestimmte Landschaften, Heilmittel usw.) schwer kopierbar?
- Reichen die Potenziale aus, um eine glaubwürdige Spezialisierung aufzubauen? Gemeint sind: Anbieter, Kompetenzen, Infrastruktur, Partner usw.
- Sind vor allem die medizinisch-therapeutischen Anbieter in der Lage und willens, die erforderlichen Kapazitäten für die Umsetzung der Spezialisierung bereitzustellen – beispielsweise auch am Wochenende?
- Benötige ich für die Realisierung eines klaren Profils eine größere infrastrukturelle Ausstattung? Was ist zu investieren, welches sind die Investitionshürden?
- Welche Vorgaben sind unter Berücksichtigung medizinisch-therapeutischer Fachstandards oder sonstiger Qualitätsvorgaben zu berücksichtigen, um die Spezialisierung umzusetzen (siehe auch Abschnitt Qualitätsmanagement S. 15)?

Schritt 2: Ehrliche Bewertung der Potenziale für eine Spezialisierung

Wenn Sie die Analyse durchgeführt und Spezialisierungspotenziale herausgefiltert haben, nehmen Sie eine ehrliche Überprüfung der Potenziale vor. Obenstehende Leitfragen können Ihnen hierbei helfen. Eine wichtige Frage ist es zu checken, ob vor allem die medizinisch-therapeutischen Anbieter in der Lage und willens sind, die erforderlichen Kapazitäten für die Umsetzung der Spezialisierung bereitzustellen. Gehen Sie die Stärken und Schwächen genau und intensiv durch. Betrachten Sie auch die Chancen und Risiken aufgrund der Rahmenbedingungen und des Markt- und Wettbewerbsumfelds.

Praxisbeispiel: Medical Wellness und Regeneration im artepuri Meersinn

- Designhotel artepuri Meersinn im Ostseebad Binz mit Bio-Restaurant und Medical Spa. Angebote zu Gesundheitschecks, Behandlungen und Propy-

laxe. Konzept mit vier Säulen: Diagnose, Detox (Entgiftung), „Gustogenese“ (Kochschule und Ernährungsberatung), Aufbau-Regeneration und Regenerationsmedizin. (www.meersinn.de)

Praxisbeispiele: Spezialisierung Leistungsdiagnostik und (Höhen-)Training

- Das Hotel Bornmühle spezialisiert sich auf die Zielgruppe der Sportler und bietet in seinem Höhentrainingszentrum sowie in zwei speziell mit „Lowoxxygen-Technologie“ (geringer Sauerstoffgehalt in der Atemluft) ausgerüsteten „Höhenzimmern“ Akklimatisierungs- bzw. Höhentaining im Flachland an. (www.bornmuehle.de)

Schritt 3: Spezialisierung konsequent entwickeln

Letztlich geht es für jeden Anbieter „nur“ darum, auf Basis der gewünschten Spezialisierung ein authentisches Leistungsversprechen zu definieren und dieses

Checkliste: So setzen Sie Spezialisierungen um:

- Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der angestrebten Zielgruppe bzw. an den indikations-spezifischen Bedürfnissen
- Konsequente Untermauerung der Glaubwürdigkeit der Spezialisierung durch den medizinisch-therapeutischen Nachweis gesundheitsfördernder Mehrwerte für den Gast
- Konsequente Qualitätssicherung durch Management der gesamten spezialisierungsrelevanten Servicekette
- Bildung von örtlichen Serviceketten mit anderen Partnern (zum Beispiel im Kurort, der Destination)
- Ingangsetzung einer konsequent zielgruppenbezogenen Angebots-/Produktentwicklung für innovative Produkt- und Serviceansätze
- Aufbau von aus der Spezialisierung erwachsenden Kooperationen zu Medizintechnik, Kommunikationsunternehmen, Patienten- und Ärzteverbänden, zur Wissenschaft usw.
- Entwicklung neuer Vermarktungs- und Vertriebskooperationen unter Nutzung zielgruppen- bzw. indikationsspezifischer Plattformen
- Nutzung von Netzwerken, auch ggf. ortsübergreifend, zur gewählten Spezialisierung
- Konsequente Markenbildung rund um die gewählte zugespitzte Profilierung

langfristig und ganzheitlich aufzubauen und umzusetzen.

Eines sollte dabei klar sein: Der Aufbau eines erfolgreichen Leistungsversprechens, das zu einem echten Wettbewerbsvorteil wird, ist ein Weg, der mitunter mehrere Jahre in Anspruch nimmt und eines erheblichen Ressourceneinsatzes bedarf. Quasi nebenher ist das nicht zu machen. Und in der Regel sind auch nicht mehrere Spezialisierungen möglich – dabei würde es Probleme mit der Glaubwürdigkeit im Markt und dem erforderlichen Ressourceneinsatz geben. Unübersichtliche und wenig glaubwürdige „Bauchwarenläden“, die den Gesundheitsurlauber verwirren, sind zu vermeiden.

Praxisbeispiel: Gesunder Schlaf in Ferienappartements im Nordseebad Friedrichskoog

- Eine Synthese aus hochspezialisiertem medizinischen Angebot und Ferienhaustouristik stellt das Angebot „Power Up - Gesund Schlafen in Fried-

richskoog“ dar. Es kombiniert Urlaubsaufenthalt in voll ausgestatteten Luxusferienhäusern an der Nordsee mit präventivmedizinischer Betreuung durch Ärzte und Therapeuten vor Ort und Ernährungs- und Bewegungsangeboten, die individuell auf die Gäste abgestimmt werden. Der gesunde Schlaf, der sowohl für die Gesundheit und das Wohlbefinden, als auch für die Leistungsfähigkeit im Alltag und Beruf von größter Bedeutung ist, steht im Mittelpunkt des Angebotes. Große Grundstücke ermöglichen einen störungs- und belastungsfreien Aufenthalt. (www.sh-gesundheit.de/power-up-friedrichskoog.html)

Was tun, wenn eine Spezialisierung nicht möglich ist?

Bei der Prüfung der gestellten Fragen mag der eine oder andere Anbieter zu der Antwort kommen: Eine Spezialisierung ist nicht oder kaum möglich. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Teilnahme am „Neuen Gesundheitstourismus“ nicht möglich wäre.

Marktchancen können sich immer auch durch eine sehr konsequente Qualitätsorientierung ergeben, aus der oftmals neue Spezialisierungspotenziale erwachsen. Oder – und auch hierfür gibt es gute Beispiele – es entstehen neue Spezialisierungspotenziale durch branchenübergreifende Kooperationen.

3.2 Erfolgsfaktor „Managementkompetenz“

Keine Frage: Klare Wettbewerbsvorteile ergeben sich durch eine konsequente Spezialisierung. Viele Beherbergungsanbieter machen es vor, wie aus einer Spezialisierung auf Grundlage der eigenen, örtlichen oder Partnerpotenziale Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden können.

Managementkompetenz als Voraussetzung

Ein wesentlicher weiterer Erfolgsfaktor zeigt sich jedoch auch in der Kompetenz des Managements in den Betrieben. Ohne eine ausgeprägte Managementkompetenz wird keine beabsichtigte Spezialisierung umgesetzt werden können. Worauf kommt es also an? Anhand der untersuchten innovativen Ansätze und Best Practices im Projektvorhaben „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ können drei wesentliche Handlungsbereiche extrahiert werden:

- Qualitätsmanagement
- Kooperationsmanagement
- Innovationsmanagement

Qualitätsorientierung und -management – ein „Muss“ im Gesundheitstourismus

In vielen Beherbergungsbetrieben finden bereits heute Qualitätsprozesse statt. Erste Anlaufstelle in touristischer Hinsicht stellt das Qualitätssystem „Service Qualität Deutschland“ dar. (www.servicequalitaet-deutschland.de)

Nicht nur, aber insbesondere wenn es um Gesundheit geht, ist die Glaubwürdigkeit und qualitative Absicherung von Angeboten sehr wichtig. Qualität und Qualifizierungen entsprechend der jeweiligen

Ausrichtung der gesundheitstouristischen Programme werden immer bedeutsamer. Das heißt, dass touristische und medizinisch-therapeutische Qualitätsstandards zur Anwendung kommen sollten. Ein umfassendes Qualitätsmanagement beinhaltet:

- Strukturqualität: Diese setzt sich zusammen aus Personalqualität und -qualifizierung sowie der eingesetzten Hardware.
- Prozessqualität: Verständnis der Leistungserbringung als Prozess, gegliedert in mehrere Phasen und Teilprozesse. Entlang der gesamten Leistungskette für den Gast bzw. Patienten und über alle Phasen des Aufenthaltes muss ein durchgehendes Qualitätsniveau gewährleistet werden.

Von zentraler Bedeutung ist, dass der von Beherbergungsanbietern und/oder geeigneten Partnern sicher zu stellende Prozess nicht nach dem Aufenthalt des Gastes endet. Im Sinne der Nachhaltigkeit und auch aufgrund der hervorragenden Möglichkeiten der Kundenbindung sind diejenigen Produkte und Anbieter am Markt besonders erfolgreich, die die Schnittstelle zur wohnortnahen Betreuung optimal gewährleisten.

Im „Neuen Gesundheitstourismus“ sind neben den touristischen vor allem die Einhaltung der medizinisch-therapeutischen Standards von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus stellt eine konsequente Umsetzung medizinischer Qualitätsstandards oftmals bereits einen Leistungsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar. Im Leitfaden „Prävention“ des Spitzenverbandes der gesetzlichen Krankenkassen (Download unter www.gkv-spitzenverband.de/Praevention_Leitfaden.gkvnet) finden sich wesentliche Grundlagen und Anforderungen, die für das gesundheitstouristische Kernangebot im Bereich der Primärprävention (Bewegung, Entspannung, Ernährung) gelten.

Eine Orientierung zu erforderlichen Standards können darüber hinaus bereits etablierte Qualitätssysteme im Deutschlandtourismus geben, die sich auf die Bereiche Wellness- und/oder Medical Wellness beziehen. Die zu erfüllenden Kriterien können in der Regel in Leitfäden oder Kriterienlisten jeweils eingesehen werden:

Etablierte gesundheitstouristische Qualitätssysteme (Auswahl)

Länderspezifische Qualitätssysteme:

- WellVital und WellVital Präventiv in Bayern (www.wellvital.de)
- IchZeit in Rheinland-Pfalz (www.ichzeit.info)
- Qualitätshandbuch Gesundheitstourismus in Schleswig-Holstein (www.sh-gesundheitstourismus.de)

Länderübergreifend:

- Wellness Stars bzw. Medical Wellness Stars (www.wellness-stars.de)
- Wellnesshotels Deutschland (www.w-h-d.de)
- Der jüngst initiierte Deutsche Arbeitskreis Medical Wellness (DAKMW) verabschiedete Qualitätsstandards, die sich aus zwei Standard-Systemen zusammensetzen: dem Quality Standard Medical Wellness und dem Quality Standard Hospitality. (www.arge-medicalwellness.de)
- Hotel Verband Deutschland (IHA) mit Verbandskriterien „Wellness-Hotel“. Darüber hinaus gibt es den „IHA-Spa Service Check“ (www.hotellerie.de)
- Deutscher Wellnessverband mit dem „Deutschen Wellness Zertifikat“ (www.wellnessverband.de)
- Deutscher Medical Wellness Verband mit Zertifikat und in Zusammenarbeit mit der TÜV Rheinland Group (www.dmwv.de)

Praxisbeispiel: Gesundheitsurlaub in kleinem Beherbergungsbetrieb – das Landhaus Trendermarsch

- Das Landhaus Trendermarsch bietet u. a. Präventionsreisen: 4- bzw. 7-Tage Programm mit den Schwerpunkten Bewegung, Entspannung/Stressbewältigung, Ernährung oder Suchtmittelreduktion. Das Programm ist nach den Richtlinien und Anforderungen des Qualitätshandbuches für Gesundheitstourismus Schleswig-Holstein ausgerichtet und erfüllt die Kriterien des GKV-Leitfadens Prävention. Das Haus wurde unter ökologischen und baubiologischen Zielen saniert (Viabonozertifiziert) und beinhaltet mehrere Ferienwohnungen, die mit 5-Sternen nach DTV klassifiziert sind. (www.landhaus-trendermarsch.de)

Praxisbeispiel: Centrovital Hotel Berlin verbindet Diagnostik, Prävention und Städtebesuch

- Das Centrovital in Berlin stellt eine Synthese aus hochspezialisiertem medizinischem Angebot und Wellness-Hotel dar: zum Beispiel Programme mit spezieller Diagnostik und Therapie, Gesundheitschecks, Prävention und fachärztliche Betreuung sowie Sightseeing, Kultur, Unterhaltung. Das Angebot wurde vom TÜV Rheinland hinsichtlich Medical Wellness zertifiziert und ist Teil der „Leading Medical Wellness Hotels & Resorts“. (www.centrovital-berlin.de)

Anforderungen der medizinisch-therapeutischen Qualität erfüllt werden müssen, die kleinere touristische Anbieter allein meist nur schwer realisieren können. Angebotskooperationen der Beherbergungseinrichtungen mit Kliniken oder Gesundheitsdienstleistern organisieren vor allem einzelbetriebliche und örtliche Netzwerke (zum Beispiel in Kurorten). Darüber hinaus können auch Destinationen (vgl. auch Branchenreport „Flächendestinationen“) und Gesundheitsregionen (vgl. auch Branchenreport „Gesundheitsregionen und Gesundheitsinitiativen“) eine interessante Plattform für Beherbergungsanbieter sein. Weiteres Potenzial bieten überregional angelegte, branchenübergreifende oder auf Marketing fokussierte Kooperationen.

Praxisbeispiel Netzwerk Xundheitswelt

→ Im mehrfach prämierten Netzwerk Xundheitswelt (Waldviertel, Österreich) haben sich unter der Federführung des Moorheilbades Harbach und des Herz-Kreislauf-Zentrums Groß Gerungs sieben Waldviertler Beherbergungsbetriebe (Pensionen und Hotels) zusammengeschlossen. Die Xundheitswelt steht für Erholung, Vorbeugung, Behandlung und Rehabilitation und bietet gesundheitsbewussten Gästen spezielle Vorsorge-, Gesundheits- und Sportangebote im (Kurz-)Urlaub. Neben dem medizinischen Angebot der privatwirtschaftlichen Netzwerkpartner wird ein Schwerpunkt auf gesunde und ausgewogene Ernährung in den Betrieben gelegt. Mit dem regionalen Zusammenschluss und der Spezialisierung auf Gesundheitsthemen werden räumliche Standortnachteile klar wettgemacht. (www.xundheitswelt.at)

Praxisbeispiel: branchenübergreifende Kooperation Pharmaindustrie

→ Diabetes-Kooperation: Valbella Diabetes-Prophylaxezentrum im Hotel Valbella als Kooperation zwischen Pharmaunternehmen und Hotel. Als erstes Diabetes-Prophylaxezentrum in der Schweiz bietet die Novo Nordisk Pharma AG im Hotel Valbella Schulungswochen für Diabetiker (Typ I & II) und deren Angehörige an. Ziel ist die Vermittlung von Wissen rund um das alltägliche Leben mit Diabetes (angepasste Ernährung, Bewegung und Sport, Körperpflege) und zur Krankheit (Präven-

tion, Spätfolgen). (www.valbellainn.ch bzw. www.novonordisk.ch)

Praxisbeispiel: branchenübergreifende Kooperationen Fitnessdienstleister

→ Wie mit Präventions- oder Fitnessdienstleistern gewinnbringend kooperiert werden kann, demonstrieren beispielsweise die Hotels GesundheitsRessort Bad Tatzmannsdorf und das Hotel Astoria Kitzbühel. Beide integrieren ein externes Miet- und Lizenzkonzept (Kieser Selection), das sich beispielsweise für die Hotellerie in ländlicher bzw. kleinstädtischer Umgebung anbietet. Das gesundheitsorientierte Krafttraining richtet sich sowohl an Gäste als auch an Bewohner. (www.astoria-kitzbuehel.com bzw. www.gesundheitsressort.com bzw. www.kieser-training.at)

Praxisbeispiele: Kooperation Hotellerie und Klinik in Freiburg

→ Das Hotel Stadt Freiburg in Zusammenarbeit mit Erich Lexer Klinik (Privatklinik für Ästhetische und Plastische Chirurgie, Freiburg). Möglichkeiten für stationäre Aufenthalte in speziellen Zimmern. Die Betreuung erfolgt durch examiniertes Pflegepersonal rund um die Uhr (Klingel am Bett) ohne Krankenhausatmosphäre. Die Klinik arbeitet darüber hinaus mit mehreren Hotelpartnern vor Ort und in der Region zusammen, denn Gäste erwarten neben einer fachgerechten Behandlung auch eine professionelle Nachbehandlungs- und Genesungsphase (Beautyangebote, Lymphdrainagen, Massagen usw.) in angenehmer Atmosphäre. (www.hotel-stadt-freiburg.de)

Praxisbeispiele: Kooperation zwischen Hotellerie, Klinik, Coachinganbieter und Hersteller von Produkten für physikalische Therapien und Naturkosmetik

→ Zusammen mit der Mooswald-Klinik in Freiburg (Facheinrichtung für medizinische Prävention und orthopädisch-traumatologische Rehabilitation) tritt das 4-Sterne Dorint-Hotel unter der Dachmarke „Gesundheitsresort Freiburg“ auf. Das Angebotsspektrum reicht von Medical Wellness

und Medical Fitness über persönliche Gesundheits-Checks (u. a. auch als standardisiertes und einfach durchzuführendes Testverfahren zur Ermittlung des Gesundheitsprofils) bis hin zu klassischen Gesundheitsprogrammen wie Nordic Walking sowie dem Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement „Gesund arbeiten“. Das Programm „Sicht-Zeit – Wandel im Leben“ wurde in Kooperation mit dem Gesundheitsresort, einem Führungskräfte-coach sowie einem Hersteller von Produkten für die Physikalische Therapie und Naturkosmetik (PINO) initiiert. Es beinhaltet einen physiotherapeutischen Check-up, personal medical fitness training, einen individuellen Gesundheitsplan und ein Modul Management-Coaching, Empfehlungen für den Alltag und zwei freiwillige Feedbackbefragungen innerhalb von sechs Monaten. Der Mix von gesundheitsorientierten und berufsspezifischen, geistigen und emotionalen Anregungen zur Standortbestimmung und zum Perspektivwechsel richtet sich in erster Linie an Manager und Führungskräfte. (www.gesundheitsresort-freiburg.de)

Innovationsmanagement

Eine weitere wichtige Erkenntnis lässt sich aus dem Projektvorhaben „Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland“ ableiten: Viele der Leistungsträger mit innovativen Produkten und Angeboten betreiben ein systematisches Qualitätsmanagement und sind in Kooperationsnetzwerke involviert. Wenn Anbieter ein systematisches Qualitätsmanagement betreiben, in Netzwerken engagiert sind und gleichzeitig konsequent an ihrem Profil arbeiten, kann das die Innovationsfähigkeit im Unternehmen stark fördern. Es gibt daher einen klaren Zusammenhang zwischen Profilbildung, Netzwerkmanagement, Qualitätsmanagement und einer innovativen Marktbearbeitung.

Doch nicht jeder Einzelbetrieb wird ein umfassendes Innovationsmanagement umsetzen können. Auch schon das Bereitstellen kleiner Ressourcen könnte ein erster Ansatz sein, zum Beispiel die Schaffung von Anreizen für Neu- und Querdenken oder die Teilnahme an Netzwerken und Plattformen der Branche für Innovationen und Produktentwicklung,

Sechs Thesen zur Innovationsfähigkeit von touristischen Leistungsträgern im Gesundheitstourismus

- Beherbergungsanbieter, die ein eigenes Profil und eine eigene Spezialisierung aufbauen, finden leichter zu innovativen Angeboten, Produkten und Services.
- Ein systematisches Qualitätsmanagement befördert strukturell die Innovationsfähigkeit.
- Die frühzeitige Einbindung des Kunden in die Produkt- und Angebotsentwicklung stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Durch Partnerschaften mit Patientenverbänden, Selbsthilfegruppen, Ärzten, Unternehmen usw. entstehen neue, maßgeschneiderte Angebote.
- Innovationsmanagement ist als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen.
- Eine entscheidende Quelle von Ideen und innovativen Ansätzen ist der Transfer von Technologien, Ansätzen und Anwendungen aus der Medizin-/Kommunikationsbranche. Durch Entwicklungspartnerschaften können gänzlich neue, heute noch nicht am Markt befindliche Produkte und Angebote geschaffen werden.
- Innovationsmanagement benötigt Rahmenbedingungen: Ressourcen müssen bereitgestellt und Anreize geschaffen werden. Innovationsmanagement braucht Spielräume und Rückendeckung durch eine „Fehler-Kultur“.

„Innovationen im Mittelstand“

Praxistipps und grundsätzliche Empfehlungen zum Thema Innovationsmanagement gibt der Report „GründerZeiten“ Ausgabe Nr. 3; aktualisierte Ausgabe April 2010 auf den Seiten des BMWi: www.bmw.de

wie Ideenbörsen und Barcamps (offene Tagungen, deren Ablauf und Inhalte von den Teilnehmern im Tagungsverlauf selbst entwickelt werden).

Praxisbeispiele: Nachbetreuung und Nachhaltigkeit

- Einsatz laiengeeigneter modernster Technologie zur Stressmessung im Rahmen touristischer Präventionsangebote, zum Beispiel der Stresspilot der Biocomfort Diagnostics GmbH & Co. KG: mobiles Biofeedbackgerät für Herzkohärenztraining, das zum Beispiel während eines Gesundheitsurlaubes im Hotel erlernt und zu Hause fortgeführt werden kann. Mit Hilfe eines PCs, spezieller Software und eines Ohrclips werden Biofeedback-Übungen durchgeführt, die Erholung und Regeneration fördern. (www.biocomfort.de)
- XX-Well: Online Beratung und Coaching in Ernährungs-, Fitness-, Diät- und Rauchentwöhnung zur Integration in Programmen zum Beispiel in der Gesundheitshotellerie, Softwarelösungen können in jeden Online-Auftritt integriert werden (www.xx-well.com)

Praxisbeispiele: Assistenzsysteme mit Zielgruppenfokus Hochbetagte und barrierefreier Tourismus

- Assistenzsysteme wie der BUTLER® mit Telecare-Funktionen, zum Beispiel Überwachung und Monitoring, u. a. mit Notfallortung, Telecare, Sturzmelder, Medikamententimer. Die Verfügbarkeit des Gerätes kann auch die Sicherheit in der zunächst fremden Umgebung eines Hotels erhöhen. (www.fonium.de)
- Möglichkeit des barrierefreien Informationsabrufs bzw. des Einsatzes barrierefreier Technologie auf Reisen. Hogaware bietet Services, die in der gesundheitstouristisch orientierten Beherbergung oder in anderen Einrichtungen zum Einsatz kommen können. (www.cw-soft.de)

Vermarktung und Vertriebskompetenz aufbauen

Aufgrund der starken Spezialisierung gesundheitstouristischer Produkte müssen Angebotsentwicklung, Vermarktung und Vertrieb von Anfang an

Checkliste: Auf Kundengruppen zugeschnittene Kanäle bedienen

Marketing und Vertrieb können sich je nach grundsätzlicher Ausrichtung sowie medizinisch-therapeutischer Intensität der Programme unterschiedlich darstellen.

Auf Gesundheit oder sogar Indikationen spezialisierte Reiseveranstalter:

- Vertriebskooperationen mit Reiseveranstaltern, die das Wellness- und Gesundheitssegment bedienen sind Dr. Holiday (www.dr-holiday.de), Akon Aktivreisen (www.akon.de), TuiVital (www.tui.com) oder Ameropa Medical Wellness & Spa mit starker Indikationsorientierung (www.ameropa.de) um nur einige beispielhaft anzuführen. Derpart (www.derpart24.de) und Mediplusreisen (www.mediplusreisen.de) gingen unlängst eine Kooperation ein, die ebenfalls ein umfangreiches Schulungsprogramm für Reisebüro-mitarbeiter mit anschließender Zertifizierung zum „Gesundheitsreisebüro“ beinhaltet.

- Zu beachten ist, dass bei Veranstaltern Provisionen anfallen, die Beherbergungsanbieter kalkulieren müssen. Zudem sind in der Regel Bettenkontingente bereitzustellen. Sollen die Angebote durch Krankenkassen bezuschusst werden, sind Qualitätskriterien des GKV-Leitfadens Prävention für die Gesundheitsmodule anzusetzen.

Andere Vertriebskanäle können sein:

- Im Bereich Primärprävention: Kooperationen mit Fitness- und Ausrüstungsanbietern oder mobilen Kommunikationsplattformen, zum Beispiel Teilnahme bei Social Media-Plattformen wie YouTube und Facebook und Einbindung der Angebote in Fitness- und Gesundheitsapps für das mobile Internet/Smartphone.
- Im Bereich Sekundär-/Tertiärprävention, Heilung und Linderung: Online-Diskussionsforen, Selbsthilfegruppen, Ärzte, Mitarbeiter von Unternehmen (Betriebliche Gesundheitsförderung), Kooperationen mit der Pharmabranche, Medizintechnik, Apotheken usw.

noch enger verbunden werden. Klassische touristische Vertriebswege reichen nicht aus, neue Wege und Partnerschaften für die gesundheitstouristische Vermarktung und den Vertrieb sind erforderlich.

Transparenz und Glaubwürdigkeit haben im Gesundheitstourismus höchste Relevanz. Das gilt auch für die werbliche Darstellung. Zu den Erfolgsfaktoren in der Kommunikation gesundheitstouristischer Angebote zählen insbesondere die Herausstellung der medizinisch-therapeutischen Kompetenzen und die Vermittlung eines glaubwürdigen Nutzens der Angebote. Hierbei können gerade Möglichkeiten im Online-Marketing (Websites, Blogs, Social Media mit der Einbindung sowohl medizinisch-therapeuti-

scher als auch touristischer Experten usw.) genutzt werden.

Praxisbeispiel: Indikationsorientierte Online-Portale – Urlaub für Allergiker

- Plattform und Website mit Tipps zu Reisen für Allergiker mit integriertem Hotelfinder. 25 Hotels aus Deutschland, Österreich, Spanien und Italien sind derzeit gelistet. Zusätzliche Reiseinformationen für Allergiker sowie umfassende Informationen für Betroffene sind verfügbar. (www.urlaub-fuer-allergiker.de)

Checkliste: Zielgruppenspezifische Kommunikation

- Offensive Integration der medizinisch-therapeutischen Kompetenzen in die Außendarstellung der Programme und Anbieter: transparente Darstellung der Kompetenzen und Qualifikationen, möglichst personalisiert. Wenn es um Gesundheit geht, müssen Vertrauen und Sicherheit bedient und überzeugende Mehrwerte kommuniziert werden!
- Alleinstellung und Mehrwerte betonen: Klare Herausstellung der Alleinstellungsmerkmale und Nennung für den Kunden/Gast/Patienten relevanter nachprüfbarer Fakten. Die Nutzung von glaubwürdigen Testimonials, insbesondere im indikationsorientierten Bereich und die transparente Darstellung von Abläufen sind von Vorteil.
- Gesundheit soll Spaß bereiten: Trotz Technisierung und professioneller medizinischer Kompetenzen – die Vermittlung von Lebenslust, Spaß und Genuss sollte nicht nur bei Programmen der Prävention, sondern bei allen gesundheitsorientierten Angeboten berücksichtigt werden.

Praxisbeispiel: Wellnessfinder – mobile Applikationen als Vertriebskanal

→ wellnessfinder.com ist ein Online-Portal mit Urlaubsangeboten zu verschiedenen Wellness- und Gesundheitsthemen mit ca. 170 Partner-Wellness-Hotels in sieben europäischen Ländern. Wellnessfinder umfasst außerdem ein E-Magazin, einen Blog sowie einen Wellness-Business-Bereich als Plattform für Wellness-Anbieter, -Dienstleister und -Hersteller. Die App umfasst Wellness-/Gesundheits-Themen und -Pauschalen, Auflistung von ca. 300 Angeboten nach Aufenthaltsdauer, Kurzbeschreibung des Angebotes und des Anbieters, Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme und Buchung. (www.wellnessfinder.com)

Praxisbeispiel: gesundheitsorientierte Hotelkooperation „Diabetiker auf neuen Wegen“

→ Die Partnerhotels von „Diabetiker auf neuen Wegen“ haben sich mit speziellen Services auf Diabetes-Gäste und ihren Lebensstil eingestellt. Zu den Standards des indikationsorientierten Qualitätssystems gehören zum Beispiel diabetesgeschultes Personal, Kühlmöglichkeit für Insulin und die Bereitstellung von Blutzucker- und Blutdruckmessgeräten. Das Hotel muss zudem einen Service bieten, der binnen einer Stunde vergessene Medikamente liefert, und mit einem Arzt und einer Apotheke vor Ort zusammenarbeitet. Hinzu kommen frische, vitaminreiche Speisen und eine Waage zum Abwiegen der Kohlenhydrate am Frühstücksbuffet. Einmal jährlich wird der Service der zertifizierten Häuser anonym getestet. (www.diabetikerurlaub.de)

Praxisbeispiel: Betriebliche Gesundheitsförderung und Wellness-Portal

→ Mit Gesundheitsreisen in bestimmte Betriebe der Wellness-Hotels Deutschland können Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern. Die Angebote aus den Bereichen Bewegung, Entspannung, Entwöhnung und Rücken-Fit sind für die Unternehmen steuerlich begünstigt und für die Mitarbeiter unkompliziert gestaltet, so dass sie als „Incentive“ wahrgenommen werden können. Je nach Reise verbringen die Mitarbeiter fünf oder sieben Nächte. (www.gesundheitsreisen-wellnesshotels.com)

Praxisbeispiel: Präventionsreisen für Familien – Ferien- und Freizeitpark Weißenhäuser Strand

→ Prävention mit klarer Ausrichtung auf Familien: Der Ferien- und Freizeitpark Weißenhäuser Strand (Ferienappartements und -häuser) bietet zubuchbare Präventionsprogramme für die gesamte Familie. Dazu zählen Stressabbau durch Bewegungs- und Entspannungsprogramme für die ganze Familie, gemeinsam gesund und fit durch Muskeltiefenentspannung und Nordic Walking sowie Familiengymnastik. Durch die Erfüllung der Kriterien des GKV-Leitfadens Prävention können die Angebote auch durch Kassen bezuschusst werden. Vermarktung auch über Spezialreiseveranstalter. (www.weissenhaeuserstrand.com bzw. www.dr-holiday.de)

„Wellness- und Gesundheitsreisen in Deutschland“ ist 2011 das Themenjahr der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT)

→ Im Jahr 2011 stellt die DZT das Thema „Wellness- und Gesundheitsreisen in Deutschland“ in den Mittelpunkt ihres internationalen Marketings. Laut „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ kommen rund 40 Prozent der ausländischen Gäste nach Deutschland, um sich hier zu erholen und zu entspannen. 14 Prozent wollen speziell etwas für Gesundheit und Körper tun. Der World Travel Monitor verzeichnete 2008 415.000 ausländische Gäste, die einen gesundheitsorientierten Urlaub in Deutschland verbrachten.

Hauptquellmarkt war hierbei die Schweiz mit 57 Prozent. Mit der gezielten Positionierung ist es das Ziel der DZT, für Deutschland als Destination für Gesundheitsurlaub und Wellness zusätzliche Übernachtungen zu generieren.

→ Das Themenjahr 2011 gliedert sich in drei große Bereiche: „Kurorte und Heilbäder“, „Wellness- und Beautyhotels“ und „Medizintourismus“. In den wichtigsten ausländischen Quellmärkten werden dazu cross-mediale Kampagnen realisiert. (weitere Infos: www.germany.travel)

4. Fazit

Betrachtet man die Chancen, die der „Neue Gesundheitstourismus“ Beherbergungsanbietern eröffnet, lässt sich festhalten: Die Perspektiven sind für professionell agierende Marktteilnehmer hervorragend. Viele touristische Anbieter agieren schon erfolgreich, meist unter Einsatz wertvoller Kooperationen mit der Gesundheitswirtschaft. Die gemeinsamen Erfolgsfaktoren dieser Anbieter sind klar zu benennen:

- Spezialisierung und Profilbildung
- Managementkompetenz im Qualitäts-, Netzwerk- und Innovationsmanagement sowie Vermarktung und Vertrieb
- Interkommunale Kooperation

Die bereits heute in ihren Auswirkungen erkennbaren Marktveränderungen werden in Zukunft immer deutlicher zu spüren sein. Folgende Tendenzen lassen sich erkennen:

- Die indikationsorientierte Spezialisierung auf Zielgruppen in Prävention, Heilung/Linderung, Rehabilitation wird weiter voranschreiten.
- Aus der fortschreitenden Spezialisierung ergeben sich auch neue Kooperationsansätze von indikationsbezogenen Betrieben – vermehrt nicht nur regional, sondern auch überregional (zum Beispiel Marketingkooperationen).
- Qualitätsmanagement und Investitionen in Struktur- und Prozessqualität werden von professionellen Anbietern permanent vorgenommen werden müssen: Glaubwürdigkeit nach außen und ständige Verbesserung auch bei innerbetrieblichen Prozessen.
- Neue Angebotskombinationen und Vertriebspartnerschaften mit wohnortnahen Anbietern (zum Beispiel Fitness-/Gesundheitsstudios, Ärztehäusern) und Unternehmen werden alltäglich werden.
- Auch für Beherbergungsanbieter mit Engagement im Gesundheitstourismus gilt: Anbieter mit

einem grundlegend attraktiven Umfeld und touristisch qualitativ gutem Angebot (sowohl in attraktiven ländlichen Regionen mit hohem landschaftlichem Wert und Ruhepotenzial als auch in kulturell überzeugenden urbanen Städtedestinationen) haben klare Wettbewerbsvorteile.

- Der Gesundheitstourismus der Zukunft wird vor allem von zwei Angebotspolen gekennzeichnet:

1. „Urbaner Gesundheits- und Medizintourismus“ in Städten mit den Schwerpunkten High-Tech-Medizin, Check-Ups, verbürgte medizinische Qualität, Zeiteffizienz und Markenbildung; sowie

2. „Gesundheitstourismus in naturnahem Ferienambiente“, präventionsorientiert, Wellnessdominiert, Nutzung der gesundheitsfördernden Wirkung von Landschaft, Programme zur Gewichtsabnahme, mentale Gesundheit/Stress, Bewegung, gesundheitstouristische Module sind bereits heute Standard in der Hotellerie.

Impressum

Text und Redaktion

PROJECT M GmbH
Cornelius Obier, Christoph Creutzburg
www.projectm.de

KECK MEDICAL GmbH
Dr. med. Andreas Keck
www.keck-medical.de

Institut für Tourismus- und Bäderforschung
in Nordeuropa GmbH (N.I.T.)
Prof. Dr. Martin Lohmann
www.nit-kiel.de

Gestaltung

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

V. Schwarz – Digital Stock (Titel)

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

August 2011



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese pdf-Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.