

Interdisziplinäre Doktorschule der Andrásy Universität Budapest

Leiterin der Doktorschule: Prof. Dr. Ellen Bos

Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung.

Eine qualitativ-empirische Fallstudie unter Akteuren der
Flusskreuzfahrtdestination Heidelberg im ersten COVID-Lockdown 2020

Yves Clément Zimmermann LL.M., MBA

Betreuer: Prof. Dr. Christopher Stehr

Gutachterin: Prof. Dr. Martina Eckardt

Gutachterin: Prof. Dr. Sabine Scheckenbach

Eingereicht am: 07.07.2022

1 Einleitung

Die COVID-19-Pandemie stellt Regierungen, Gesellschaften und Unternehmen weltweit vor enorme Herausforderungen.¹ Mangels wirksamer Vakzine und aufgrund nur begrenzter medizinischer Therapiemöglichkeiten reagierten im Frühjahr 2020 viele nationale Regierungen mit Ausgangssperren, sozialer Distanzierung, Schließung von Bildungseinrichtungen und sogenannter nicht systemrelevanter Arbeitsplätze, Absage von Veranstaltungen und Verboten von Menschenansammlungen ab einer bestimmten Anzahl Teilnehmer.² Die Tourismusbranche brach zusammen, da internationale Reisen, Inlandstourismus, Tagesausflüge und so unterschiedliche Bereiche wie z. B. Flugverkehr, Kreuzfahrten, öffentliche Verkehrsmittel, Unterkünfte, Cafés und Restaurants von einem Tag auf den anderen erheblich eingeschränkt oder gar gänzlich untersagt wurden.³ In der tourismusbezogenen Literatur gilt die COVID-19-Pandemie bereits jetzt als „Katastrophe von epischem Ausmaß“.⁴ Andere sind der Ansicht, dass „wir uns in einer Ära des großen Wandels befinden, die einem Weltkrieg oder einer großen Depression

¹ Clark et al. 2020, S. 76; Gössling, Scott & Hall 2020, S. 1.

² Kraus et al. 2020, S. 1068.

³ Gössling, Scott & Hall 2020, S. 1; Katzenberger-Ruf 2020, S. 5; Stumpf 2020, S. 1–3.

⁴ Romagosa 2020, S. 2.

gleichkommt“⁵. Insbesondere kleine und mittelständische Tourismusunternehmen benötigen geeignete Mechanismen, um die wirtschaftliche Erholung in ihrem Sektor voranzubringen.⁶

Zunächst verhindert die Natur der touristischen Dienstleistung langfristige wirksame Nachhol-effekte, um entgangene Einnahmen zu kompensieren: So kann ein während der Pandemie nicht abgerufener Bustransfer zu einem späteren Zeitpunkt nicht doppelt verkauft bzw. durchgeführt werden. Unklar bleibt, inwiefern sich die Wertschöpfung im Tourismusgeschäft angesichts neuer Hygienevorschriften, Social-Distancing-Regeln und möglicherweise zurückhaltender Gäste tiefgreifend verändern wird.⁷ So prognostiziert die Entrepreneurship-Forschung, dass die COVID-19-Pandemie etablierte Geschäftsmodelle (*business models*, BM) beeinträchtigen wird.⁸ Erste wissenschaftliche Ansätze untersuchen zudem daraus entstehende unternehmerische Chancen.⁹ Wegen der Pandemie mussten nicht nur viele Aspekte des privaten und öffentlichen Lebens, sondern auch Geschäftsaktivitäten von Unternehmen ins Internet verlagert werden (Digitalisierung). Im touristischen Bereich können viele Dienstleistungen aber nicht durch ein Onlineangebot ersetzt werden. Touristische Unternehmen mussten infolge staatlicher Beschränkungen vorübergehend ihren Betrieb einstellen, Vorsichtsmaßnahmen treffen oder ihre Tätigkeiten reduzieren.¹⁰

2 Stand der Forschung, Forschungslücke und Forschungsziel

Trotz der zunehmenden Anzahl von Publikationen und Sonderbeiträgen zur COVID-19-Pandemie in allen touristischen Bereichen wird aufgrund der einschneidenden Auswirkungen auf die Tourismusindustrie zu weiterer lösungsorientierter Forschung in diesem Feld aufgerufen.¹¹ Dabei sollte Tourismusforschung im Kontext der COVID-19-Pandemie mit ihren spezifischen Resultaten dem Tourismus helfen, krisenbedingte Transformationen proaktiv zu gestalten, da ansonsten einfach eine Krise nach der anderen durchlaufen würde.¹² Gretzel et al. plädieren insbesondere im Bereich Digitalisierung für eine Tourismusforschung, die institutionelle Logiken wie beispielsweise BM sichtbar und transformierbar macht und dadurch die Zukunft des Tourismus gestalten kann.¹³ Andere Autoren schlagen sowohl interdisziplinäre als

⁵ Higgins-Desbiolles 2020, S. 2–3.

⁶ Ozbay et al. 2022, S. 66; Vanhove 2018, S. 19.

⁷ Aldao et al. 2021, S. 931.

⁸ Ritter & Pedersen 2020, S. 214.

⁹ Ebersberger & Kuckertz 2021, S. 125.

¹⁰ Dvoulety, Fernandez de Arroyabe & Mustafa 2021, S. 489; Ebersberger & Kuckertz 2021, S. 126.

¹¹ Gössling, Scott & Hall 2020, S. 15.

¹² Lew et al. 2020, S. 458.

¹³ Gretzel et al. 2020, S. 319–320.

auch multidisziplinäre Ansätze, wie beispielsweise eine Verbindung von Tourismus- und Entrepreneurship-Forschung vor,¹⁴ da aufgrund der Besonderheit der COVID-19-Krise die bisherige Forschung nicht ausreicht, um die Auswirkungen dieser Pandemie zu verstehen.¹⁵ Bezogen auf die Destination fehlen für ein systematisierbares Gesamtbild zudem Erkenntnisse über weitere Akteure im Incoming-Tourismus.¹⁶ Diese Erkenntnisse lassen sich im ebenso wenig beforschten Flusskreuzfahrt-Incoming gewinnen, wo im Wesentlichen Gästeführer, Reisebus-Unternehmer und lokale Destinations-Management-Organisationen (DMO) agieren.¹⁷ Für die vielen von Flusskreuzfahrten angefahrenen Destinationen hat der Wegfall dieser relativ stabilen Form des organisierten Reisens jedoch erhebliche Auswirkungen, die eine genaue Prüfung sowie wirksame Planungs- und Managementkonzepte erfordern.¹⁸

Bezüglich Krisen- und Katastrophenmanagement an touristischen Destinationen gibt es zwar einige Übersichten.¹⁹ Bereits vor der Pandemie wurden in der Forschung proaktive Empfehlungen für Destinationen vor (Risikomanagement), während (Reaktionsphase) und nach (Erholungsphase) einer Krise gefordert.²⁰ Trotz der weiten Verbreitung touristischer KMU an Destinationen ist die Literatur zu deren Reaktion auf Krisen, erst recht im Kontext einer Pandemie, überschaubar.²¹ Vor allem aufgrund der zunehmenden Macht multinationaler Tourismuskonzerne gab es schon länger die Forderung nach mehr Forschung zu den in Destinationen arbeitenden touristischen, einheimischen KMU.²² Auch im Bereich Entrepreneurship wird aktuell Forschung zu stark gefährdeten Sektoren wie Kultur, Gastgewerbe oder Tourismus gefordert.²³ Trotz der Bedeutung von Krisen für den Wandel von BM wurde in der Literatur deren in dieser Hinsicht auslösende Rolle (*business model innovation*, BMI) weitgehend übersehen.²⁴ Die Unternehmensforschung – und vermutlich auch die Unternehmenspraxis – thematisiert diesen Einfluss typischerweise in Bezug auf Scheitern, Resilienz und Krisenmanagement bei bestehenden Unternehmen.²⁵ Die COVID-19-Pandemie veranschaulichte jedoch die Grenzen dieser

¹⁴ Breier et al. 2021, S. 102723; Gössling, Scott & Hall 2020, S. 2; Hall, Scott & Gössling 2020, S. 577; Sigala 2020, S. 313; Wen et al. 2021, S. 310.

¹⁵ Alves et al. 2020, S. 2; Radic et al. 2020, S. 6968–6970.

¹⁶ Breier et al. 2021, S. 2; Kuscer, Eichelberger & Peters 2022, S. 247–248.

¹⁷ Lam, Choo & Oh 2020, S. 240; Tomej & Lund-Durlacher 2020, S. 4.

¹⁸ Bosnic & Gasic 2019, S. 32; Mankowska 2019, S. 90; Tomej & Lund-Durlacher 2020, S. 1–2.

¹⁹ Ritchie & Jiang 2019, S. 102912.

²⁰ Kozak & Kozak 2019, S. 273; Kuscer et al. 2022, S. 249.

²¹ Alves et al. 2020, S. 5.

²² Gui & Russo 2011, S. 129; Irvine & Anderson 2004, S. 20–29.

²³ Betzler et al. 2021, S. 796–797; Breier et al. 2021, S. 102723; Dias et al. 2022, S. 115–116; Dvoulety et al. 2021, S. 493.

²⁴ Ritter & Pedersen 2020, S. 214.

²⁵ Buchanan & Denyer 2013, S. 207; Doern, Williams & Vorley 2019, S. 401; Korber & McNaughton 2018, S. 1129–1130; Ritchie & Jiang 2019, S. 102812–102813; Sutcliffe et al. 2017.

Ex-post-Forschung, zumal bereits davor die Treiber von BMI nicht identifiziert waren.²⁶ Speziell inter- bzw. multidisziplinäre Forschung von BM, Innovation derselben und Tourismus ist noch selten, lässt aber erkennen, dass BM-Überlegungen und BMI in dieser Branche empirisch relevant sind.²⁷ So finden sich vereinzelt Studien zur positiven Wirkung von BMI während der COVID-19-Pandemie im Tourismus.²⁸ Die Forschung zu BMI führt die zusätzliche Dimension der Innovation ein und wirft dadurch eine Reihe entscheidender theoretischer und empirischer Fragstellungen bezüglich der Treiber, Förderer und Hemmnisse der BMI, speziell im Hinblick auf Krisen, auf.²⁹ Von einigen Studien abgesehen werden Treiber von BMI nicht identifiziert.³⁰ Forschungspublikationen konzentrieren sich hauptsächlich auf große Unternehmen, obwohl KMU als die treibende Kraft für Beschäftigung, Innovation und Wachstum angesehen werden.³¹ BMI-Studien fokussieren bislang große Unternehmen, während Forschung zu KMU, insbesondere zum Einfluss von Digitalisierung, fehlt.³² Explizit weisen Marx und Klotz darauf hin, dass sich der Tourismussektor gut eignet, um das Phänomen von Innovation in der Krise bei KMU zu untersuchen, weil etablierte Ansätze der Innovation durch COVID-19 gestört wurden.³³ Mit den bisherigen Überlegungen kann in den sich überschneidenden Bereichen von *Tourismus- und Entrepreneurship-Forschung relevanter Forschungsbedarf* identifiziert werden.

Die Tourismusforschung zum Krisenmanagement in Destinationen sieht als mögliche Lösungsansätze bisher lediglich (1) ein verstärktes Marketing für regionale Gäste, (2) das Herunterfahren der Angebotsinfrastruktur und (3) Krisenkommunikation vor.³⁴ In der Branche werden (4) staatliche Hilfen als bislang wichtigster Faktor zur Bewältigung von Krisen angesehen.³⁵ Aktuelle – bisher überwiegend theoretische – Ansätze des touristischen Krisenmanagements im Kontext von organisationalem Lernen und Resilienz plädieren, das „System“ der touristischen Destination in einem ständigen Zustand der Innovation und Evolution zu halten, um touristische Nachfrage erfolgreich zu erhalten und fortwährend zu generieren.³⁶ So

²⁶ Foss & Saebi 2017, S. 202.

²⁷ Bogers & Jensen 2017, S. 2325–2326.

²⁸ Andrianto, Koseoglu & King 2021, S. 6; Breier et al. 2021, S. 102723; Dias et al. 2022, S. 115; Renz & Vladova 2021, S. 2–4.

²⁹ Clauss, Abebe et al. 2021, S. 4; Foss & Saebi 2017, S. 201; Schneckenberg, Matzler & Spieth 2022, S. 600; Schneider & Spieth 2013, S. 134000112; Spieth, Schneckenberg & Ricart 2014, S. 237–238.

³⁰ Zhang et al. 2021, S. 804.

³¹ Alves et al. 2020, S. 3; Bouwman, Nikou & de Reuver 2019, S. 5; Chesbrough 2010, S. 361.

³² Bouwman et al. 2019, S. 4; Gruber 2019, S. 116–117; Heikkilä, Bouwman & Heikkilä 2018, S. 108; Kraus et al. 2021, S. 1–2; Parida, Sjödin & Reim 2019, S. 392–394.

³³ Marx & Klotz 2021, S. 2.

³⁴ Ertas et al. 2021, S. 14.

³⁵ Israeli & Reichel 2003, S. 379; Mansfeld 1999, S. 35.

³⁶ Cheer & Lew 2021, S. 241; Gretzel & Scarpino-Johns 2018, S. 269.

besteht Einigkeit, dass bis dato ausgearbeitete Modelle Ausmaß und Intensität der durch COVID-19 verursachten Krise nicht berücksichtigen.³⁷ Da etablierte Präventivmaßnahmen nicht anwendbar sind, ist es wichtig zu verstehen, welche strategischen Optionen für die Wiederbelebung des Geschäftsnetzes einer Destination angeboten werden können.

In der Entrepreneurship-Forschung gilt BMI als richtungsweisende proaktive Innovationsstrategie zur Krisenbewältigung, da sie eine krisenbedingte Chancenverwertung anstößt.³⁸ Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die für neue Produkt- und Marktentwicklungen eher explorative Strategien verfolgen, Krisen besser bewältigen.³⁹ Einerseits hat die COVID-19-Pandemie die Tourismusbranche zum Erliegen gebracht, andererseits könnte Innovationsmanagement die Tourismusindustrie in diesem Kontext positiv verändern.⁴⁰ Eine solche vorübergehende⁴¹ oder dauerhafte Innovation für das System der touristischen Destination⁴² sieht die Dissertation ähnlich wie Souto in der Möglichkeit von BMI einzelner touristischer KMU als Akteure der Destination.⁴³ BMI könnte zudem als proaktive Maßnahme des Krisenmanagements für Destinationen vor (Risikomanagement), während (Reaktion) und nach (Erholung) einer Krise dienen.⁴⁴

Anders als der vorherrschende Diskurs über die negativen Auswirkungen der Krise konzentriert sich diese Studie auf die Möglichkeit eines positiven Einflusses der Pandemie, die befähigenden Auswirkungen auf die unternehmerische Tourismus-Praxis oder im akademischen Sinne auf positive, befähigende Effekte der Entrepreneurship-Forschung für Tourismus-Forschung sowie die COVID-19-Pandemie als Auslöser von BMI und Digitalisierung bei KMU in Tourismusdestinationen. Das konkrete Forschungsinteresse besteht in der Gewinnung neuer Erkenntnisse über die *COVID-19-Krise als Auslöser für BMI und deren mögliche Integration als proaktive Maßnahme im touristischen Krisenmanagement* bei Akteuren einer Destination. Da diese Krise in ihrer globalen Reichweite, in ihren wirtschaftlichen und politischen Auswirkungen besonders bedeutsam ist, beabsichtigt vorliegende Arbeit, neue konzeptionelle und empirische Erkenntnisse für das Feld des Krisenmanagements von Destinationen (Tourismus) sowie der BMI (Entrepreneurship) zu verbinden und klare Implikationen für die

³⁷ Dias et al. 2022, S. 115–116; Hall et al. 2020, S. 577–578.

³⁸ Marx & Klotz 2021, S. 1.

³⁹ Clauss, Breier et al. 2021, S. 308.

⁴⁰ Breier et al. 2021, S. 1; Ritter & Pedersen 2020, S. 214.

⁴¹ Clauss, Breier et al. 2021, S. 294.

⁴² Breier et al. 2021, S. 309; Dias et al. 2022, S. 117.

⁴³ Souto 2015, S. 152.

⁴⁴ Dias et al. 2022, S. 118; ähnlich Kozak & Kozak 2019, S. 273.

Praxis zu formulieren. Ziel der Forschung ist, dass diese Erkenntnisse und Faktoren zur Verbesserung staatlicher Hilfs- und Förderprogramme sowie beim Krisenmanagement in Destinationen herangezogen werden können. Dabei beschränkt sich der Anwendungsbereich nicht nur auf – wie in der bisherigen Forschung üblich – DMO, sondern soll auch den zahlreichen KMU an Destinationen proaktive Ansätze zur Bewältigung dieser und zukünftiger Krisen an die Hand geben.

3 Aufbau und Methodik

Für die geplante offene Exploration unbekannter Veränderungen und Faktoren wird ein *qualitatives, induktives Vorgehen* in Form einer *Fallstudie* gewählt (vgl. Abb. 1). Das so gewonnene reichhaltige Datenmaterial ermöglicht ein detailliertes Verständnis komplexer Phänomene und Zusammenhänge, besonders bei wenig erforschten Themen.⁴⁵ Da die Betrachtung von BMI-Prozessen während der Pandemie auf die Ausarbeitung der Grenzen zwischen Forschungsobjekt und seinem Kontext abzielt, bietet sich ein qualitatives Forschungsdesign für eine Kontextualisierung des Forschungsproblems an.⁴⁶ In Anbetracht des noch unbekanntes Forschungskontexts einer weltweiten Pandemie wurde eine *explorative Fallstudie* determinierten theoretischen Vorannahmen und Beschreibungskategorien vorgezogen. Die Methode der Fallstudie ist in der Tourismusforschung im Kontext sowohl von Destinationsforschung⁴⁷ als auch von BMI als Forschungsansatz anerkannt.⁴⁸ Ausgehend von offenen Forschungsfragen und nicht standardisierten Erhebungsinstrumenten wird reichhaltiges Textmaterial (nicht numerisch) erhoben und im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse schrittweise zu theoretischen Konzepten, primär *induktiv* verdichtet.⁴⁹

Zur Datenerhebung wurde das für eine Exploration gut geeignete *leitfadengestützte (teilstrukturierte) Experteninterview* gewählt.⁵⁰ Aufgrund des branchenspezifischen Vorwissens beim Forschenden,⁵¹ des Fokus der Arbeit und der Experteninterviews als Erhebungsmethode bot sich für die *Stichprobe* das absichtsvolle Stichprobenverfahren (*purposeful sampling*) an.⁵²

⁴⁵ Doz 2011, S. 583; Eisenhardt 1989, S. 533; Graebner, Martin & Roundy 2012, S. 282.

⁴⁶ Foss & Saebi 2017, S. 10; Yin 2014, S. 39–40.

⁴⁷ Dann, Nash & Pearce 1988, S. 1–28; Ritchie, Burns & Palmer 2005, S. 37–49.

⁴⁸ Yang et al. 2017, S. 1797.

⁴⁹ Baur & Blasius 2019, S. 52; Döring & Bortz 2016, S. 222.

⁵⁰ Kuckartz 2018, S. 123–142.

⁵¹ Misoch 2019, S. 201.

⁵² Creswell & Poth 2018, S. 221–226; Glaser & Strauss 2017, S. 12.

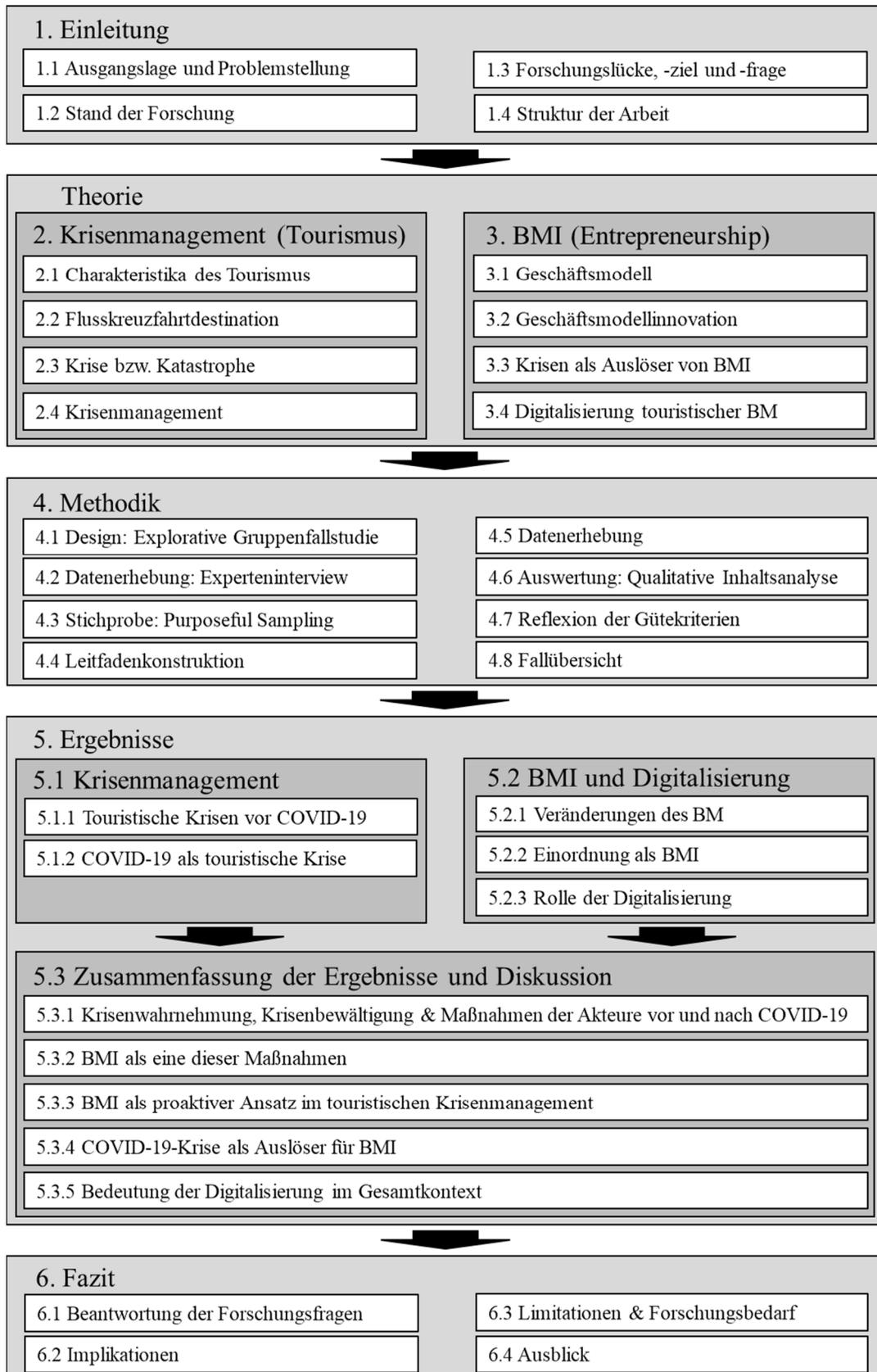


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

Es galt, eine Stichprobe zu finden, die die Beobachtung des interessierenden Phänomens – mögliche Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf BM und Krisenmanagement touristischer Akteure – möglichst verzerrungsfrei zulässt.⁵³ Dies war für Flusskreuzfahrtdestinationen, aufgrund des pandemiebedingten Durchführungsverbots touristischer Schiffsreisen, grundsätzlich zu erwarten. Beim Flusskreuzfahrtmarkt handelte es sich sowohl an der Destination Heidelberg⁵⁴ als auch bundesweit bis Anfang 2020 um einen gewichtigen Quellenmarkt.⁵⁵ Das besondere Gewicht des wegfallenden Quellenmarkts ließ daher bei den touristischen Akteuren der Flusskreuzfahrtdestination erkennbare Veränderungen der BM und ihres Krisenmanagements erwarten. Da pandemiebedingt keine rasche Kompensation durch Binnennachfrage oder Geschäftsreisende absehbar war, standen Verzerrungen dieses Effekts dagegen nicht zu befürchten. Tourismus und der damit verbundene Konsum können für eine Analyse der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie nicht anders als geografisch, im vorliegenden Fall z. B. einer Destination, bestimmt werden.⁵⁶ Des Weiteren lassen sich Forschungsergebnisse aus einer Destination – eine der typischen Beobachtungseinheiten in touristischen Studien⁵⁷ – auch leichter mit Resultaten anderer Forschung vergleichen oder auf diese übertragen. Aus forschungsökonomischen Gründen war insgesamt nur eine *Teilerhebung* möglich. Insgesamt wurden 29 Interviews geführt, die sich den vier Akteursgruppen Gästeführer (18), DMO bzw. Destination-Management-Companies (DMC) (5), lokale Reisebusunternehmen (4) und sonstige Akteure (2) zuordnen lassen.

Für die Auswertung wurde die *qualitative Inhaltsanalyse* gewählt,⁵⁸ die in der deutschsprachigen Literatur überwiegend mit Philipp Mayring in Verbindung gebracht wird.⁵⁹ Er prägte mit mehreren, auf Kategorienbildung und Kategorienhäufigkeiten gestützten Auswertungsverfahren einen methodisch strengen Anspruch auf Kodifikation dieser hermeneutisch-interpretativ informierten Inhaltsanalyse. Argument für den Einsatz der methodischen Ausprägung der *inhaltlich strukturierenden* Inhaltsanalyse nach Kuckartz im vorliegenden Fall war neben der besonders betonten fallorientierten Perspektive der Schwerpunkt auf der qualitativen, kategorienbasierten Auswertung unter Beachtung strenger methodischer Gütekriterien.⁶⁰ Für eine computergestützte Analyse sprachen durch die größere

⁵³ Siggelkow 2007, S. 20.

⁵⁴ Sommer 2018, S. 1.

⁵⁵ Buchmüller 2021, S. 1; Stanek 2019, S. 1.

⁵⁶ Vanhove 2018, S. 1.

⁵⁷ Fabry & Zeghni 2019, S. 96–98; Framke 2002, S. 92–94.

⁵⁸ Der Ausdruck geht zurück auf den Aufsatz von Kracauer 1952.

⁵⁹ Mayring 2015.

⁶⁰ Kuckartz 2018, S. 6; Kuckartz & Rädiker 2017; 2020.

Nähe zu den Daten intersubjektive Replikabilität, Transparenz und ausgiebige Dokumentationsmöglichkeiten durch z. B. Forschertagebuch oder Memofunktionen.

4 Forschungsfragen und Ergebnisse

Forschungsfrage 1: Inwiefern nehmen Akteure einer Flusskreuzfahrtdestination die COVID-19-Pandemie als Krise wahr und ergreifen (Sofort-)Maßnahmen, um deren Auswirkungen entgegenzuwirken?

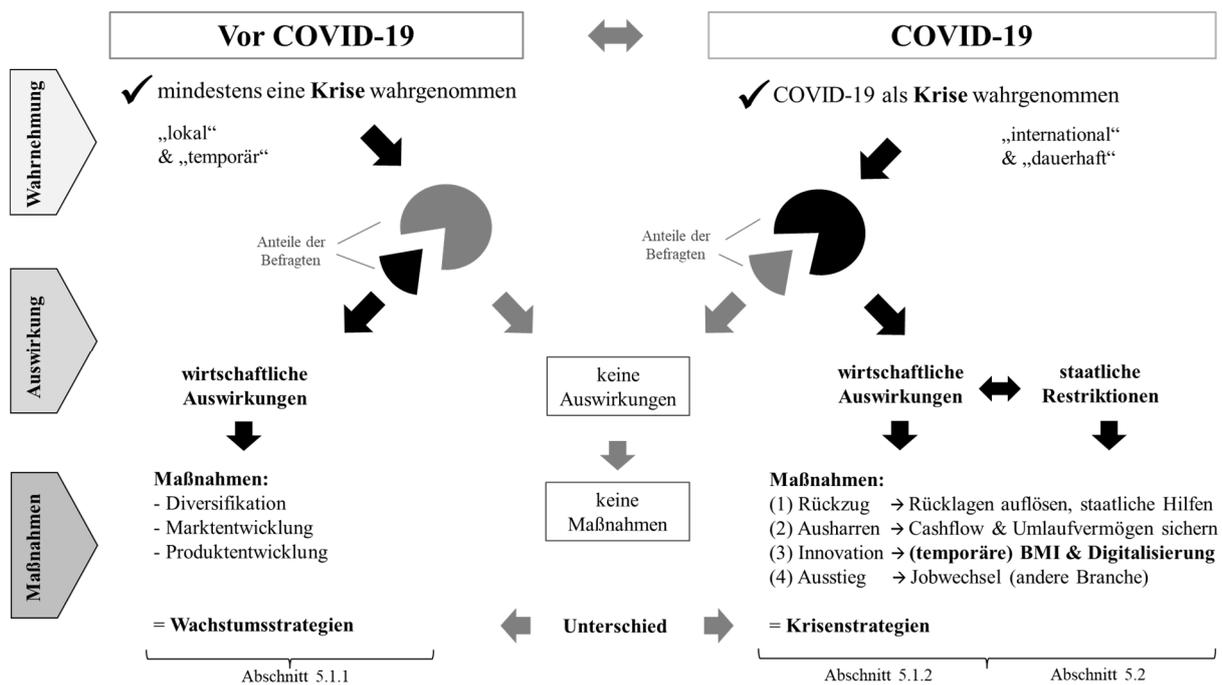


Abb. 2: Wahrnehmung, Auswirkungen, Maßnahmen vor/nach COVID-19

Inwiefern wurden Ereignisse vor der COVID-19-Pandemie als Krisen wahrgenommen?

Grundsätzlich wird die Tourismusbranche von allen Akteuren als krisenanfällig wahrgenommen. Obwohl jeder angibt, mindestens eine Krise erlebt zu haben (z. B. Wirtschaftskrise, Terroranschlag oder Hochwasser), wird eine solche als lokal begrenzte und temporäre Bedrohung empfunden (vgl. Abb. 2).

Inwiefern hatten vergangene Ereignisse Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit?

Überwiegend wurden von den Akteuren nach den genannten Ereignissen keine bemerkenswerten Auswirkungen verzeichnet. Nur ein kleiner Teil konnte Einkommensverluste und Buchungsrückgänge jenseits üblicher Marktschwankungen feststellen.

Inwieweit wurden aufgrund vergangener Ereignisse Maßnahmen ergriffen? Die Mehrheit der Befragten hat keine Maßnahmen zur Krisenprävention getroffen. Der kleine Teil betroffener

Akteure beschreibt Maßnahmen in Form von Diversifikation, Marktentwicklung und Produktentwicklung innerhalb der Branche (Wachstumsstrategien).

Inwiefern wird die COVID-19-Pandemie als Krise wahrgenommen? Die Befragten nehmen die COVID-19-Pandemie als internationale und dauerhafte Krise war, die sie mehrheitlich wirtschaftlich bedroht (Zitate: „Metastörung“ oder „Gesundheitskrieg“).

Inwiefern hat die COVID-19-Pandemie Auswirkungen auf die touristische Tätigkeit? Nahezu alle Teilnehmer verzeichnen einen vollständigen Rückgang ihrer Buchungen, der mit schweren wirtschaftlichen Verlusten verbunden ist. Die Befragten bringen diese mehrheitlich mit staatlichen (COVID-)Restriktionen in Verbindung.

Inwieweit werden aufgrund der COVID-19-Pandemie Maßnahmen ergriffen? Mehrheitlich werden von den Akteuren Sofortmaßnahmen beschrieben, als da sind Auflösung von Rücklagen und Beantragung staatlicher Hilfen (Rückzug), Sicherung von Cashflow und Umlaufvermögen (Ausharren) sowie auch BMI (Innovation). In einigen Fällen wird der Wechsel von Branche bzw. Job angestrebt (Ausstieg). Keine Maßnahmen vermeldet lediglich eine Handvoll Akteure mit Rentenbezug.

Forschungsfrage 2: Wie und in welcher Weise wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf Geschäftsmodelle von Akteuren an einer Flusskreuzfahrtdestination aus?

Inwiefern verändern Akteure ihre Geschäftsmodelle während der COVID-19-Pandemie? Überwiegend passen die Akteure ihre Geschäftsmodelle den staatlichen (COVID-)Restriktionen an. So werden beispielsweise interaktive Gästeführungen per Videokonferenz, virtuelle Gästeführungen in sozialen Medien sowie Informationssysteme ohne Gästeführer angeboten. Neben solchen digitalen oder digital erweiterten Produkten bzw. Dienstleistungen wird an prozessualen Änderungen und nachhaltigen Tourismusstrategien gearbeitet. Von einem Akteur wird gar eine radikale Veränderung seines BM hin zu einer Aqua-Farm sowie Drive-in-Bäckerei beschrieben.

Inwiefern handelt es sich um Geschäftsmodellinnovationen? Anhand der beschriebenen Veränderungen innerhalb einer der drei BM-Dimensionen Wertschöpfung, Wertangebot und Werterfassung kann bei neun Akteuren BMI positiv festgestellt werden. Diese beschreiben BMI als einen intendierten, aber nicht intentional gesteuerten oder zielgerichteten Prozess.

Rund ein Drittel der Befragten gibt an, BMI nur temporär, während der COVID-19-Krise, verfolgen zu wollen.

Inwiefern ist die COVID-19-Krise Auslöser für diese Veränderungen? Bestehende touristische BM sind während der COVID-19-Pandemie, u. a. durch Kontakt- und Reisebeschränkungen, nicht mehr fortführbar. Da die Akteure ihre BM überwiegend aufgrund staatlicher (COVID-)Restriktionen verändern, kann die COVID-19-Krise mittelbar als Trigger-Event für die beobachtete BMI aufgefasst werden. Das nach vorangegangenen Krisen bei den Akteuren keine BMI festgestellt werden konnte, kann als weiteres Indiz für die COVID-19-Krise als Trigger-Event erachtet werden.

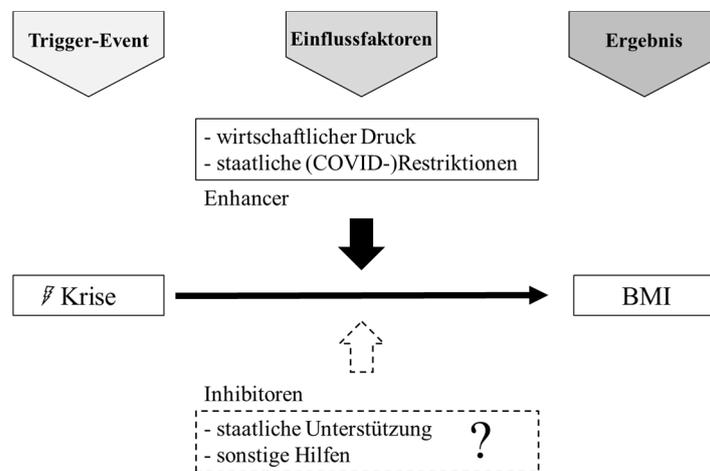


Abb. 3: COVID-19-Krise als Trigger-Event von BMI

Welche Faktoren begünstigen oder erschweren diese Veränderungen? Als begünstigende Faktoren konnten sowohl staatliche (COVID-)Restriktionen als auch wirtschaftliche Einbußen identifiziert werden. Aufgrund ihrer engen Verzahnung konnten diese im Rahmen der Studie jedoch nur im Zusammenspiel beobachtet werden. Erschwerende Faktoren wurden nicht identifiziert. Entgegen anfänglichen Annahmen ließ sich auch kein hemmender Einfluss staatlicher Hilfen eindeutig feststellen.

Inwiefern ist die Digitalisierung von Bedeutung? Die Mehrheit der beschriebenen BMI bewegt sich im Bereich Digitalisierung. Insbesondere aufgrund von Kontakt- oder Betriebsverboten verbleibt für die Akteure zumeist nur der virtuelle Raum für eine Weiterführung der touristischen Tätigkeit. Ebenso sind in diesem Kontext digitale Lösungen zur Umsetzung von Kontaktverfolgung, Zugangsbeschränkungen und kontaktlosen Bezahlvorgängen von Bedeutung. Des Weiteren wird durchweg von einem erhöhten

Engagement der Akteure im Bereich sozialer Medien berichtet: im Rahmen des Krisenmanagements, „um im Gespräch zu bleiben“, bei BMI, „um neue Märkte zu erreichen“. Eine Begrenzung sehen die meisten Akteure in der „Digitalisierbarkeit“ touristischer Dienstleistungen, da die Digitalisierung ihrer BM eng mit dem Tourismusbegriff verknüpfte Paradigmen wie Ortsveränderung, Gastfreundschaft und sozialer Bezug zur Destination grundsätzlich infrage stellt.

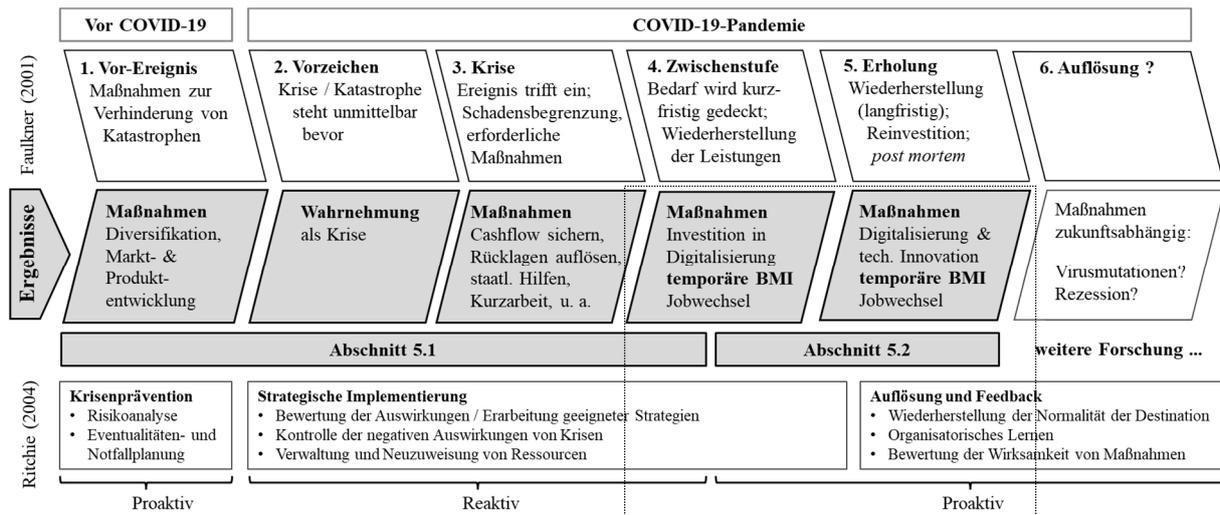


Abb. 4: Vorübergehende BMI als Maßnahme proaktiven Krisenmanagements

Zu den Ausgangspunkten vorliegender Arbeit gehörte die Annahme, dass – auch nur temporäre – BMI ein proaktiver Lösungsansatz für touristische KMU in der Krise sein könnte. Versteht man in diesem Zusammenhang Krisenmanagement dahingehend, dass es sich „auf die Maßnahmen bezieht, die Organisationen systematisch ergreifen, um die Wahrscheinlichkeit einer Krise zu verringern, die Auswirkungen der Krise zu mildern und die Ordnung nach einer Krise wiederherzustellen“⁶¹, lassen sich die ergriffenen Maßnahmen der Akteure als allgemeine Maßnahmen des Krisenmanagements interpretieren und somit in die jeweiligen Stufen der touristischen Krisenmanagement-Modelle nach Faulkner und Ritchie eingliedern.⁶² Das in der Forschung überwiegend präferierte Drei-Phasen-Modell nach Ritchie greift für die Einordnung der hier vorliegenden Ergebnisse hingegen in seinen Kategorien zu kurz, da die Phasen 2 bis 4 in einer einzigen Phase verschmelzen und entsprechende Untersuchungsergebnisse unschärfer würden. Anhand des Drei-Phasen-Modells nach Ritchie lassen sich dafür im Gesamtzusammenhang die proaktiven und reaktiven Bereiche des Krisenmanagements gut erkennen (vgl. Abb. 4). Die Ergebnisse der Untersuchung aus dem Bereich des touristischen

⁶¹ Leta & Chan 2021, S. 2; Pearson & Clair 1998, S. 66.

⁶² Faulkner 2001, S. 144; Ritchie 2004, S. 674.

Krisenmanagements (vgl. Abb. 1, 5.1) lassen sich unproblematisch in die ersten drei Phasen des Krisenmanagement-Modells von Faulkner eingliedern (vgl. Abb. 4). An der vierten Phase lässt sich die Schnittstelle zum Themenbereich BMI ausmachen (vgl. Abb. 4, gestrichelter Rahmen). Ergänzt man nunmehr in gleicher Weise die Ergebnisse zur festgestellten BMI (vgl. Abb. 1, 5.2), ergibt sich im Gesamtbild der vermutete Zusammenhang (vgl. Abb. 4, graue Hervorhebung). Folgt man dem Ansatz nach Ritchie, lässt sich vorübergehende BMI zudem im Bereich proaktiver Strategien des Krisenmanagements verorten. *Damit kann (temporäre) BMI als neuer, proaktiver Ansatz zur Krisenbewältigung im strategischen Rahmen des touristischen Krisenmanagements an Destinationen vorgeschlagen werden.*

5 Beitrag, Limitationen und weiterführende Forschung

Die Literatur zum touristischen Krisenmanagement wird einerseits durch die Einordnung der COVID-19-Pandemie in vorhandene Typologien nach Santana, andererseits durch die Bestätigung von Faulkners Modell zum Krisenmanagement an Destinationen ergänzt. Einen besonderen Beitrag liefert der Erhebungszeitpunkt dieser Studie, der nicht wie üblich nach, sondern inmitten der Krise während der Notfallphase liegt.⁶³ Die empirischen Ergebnisse ergänzen Entrepreneurship-Forschung über temporäre sowie dauerhafte BMI als mögliche proaktive Strategie für KMU zur Bewältigung von Krisen.⁶⁴ Unter anderem konnte dargelegt werden, dass BMI als Reaktion auf sich verändernde äußere Umstände nicht unbedingt radikal und unumkehrbar ist, sondern ein taktischer Ansatz innerhalb mehrerer strategischer Optionen in der Krise sein kann.⁶⁵ Des Weiteren wird zur interdisziplinären Diskussion im Rahmen der COVID-19-Forschung beigetragen, indem nicht nur Krise als Auslöser von BMI im Tourismus untersucht,⁶⁶ sondern auch die Bedeutung der Digitalisierung sowie der Digitalisierbarkeit touristischer BM kritisch analysiert wird.⁶⁷

Einerseits können diese Erkenntnisse zur Verbesserung staatlicher Hilfsprogramme sowie im Krisenmanagement von Destinationen herangezogen, andererseits kann BMI insgesamt als intendierter, zielgerichteter Prozess und aktive strategische Option durch Schulungs- und Informationsangebote der DMO in das Bewusstsein aller Akteure der Destination gerückt

⁶³ Lai & Wong 2020, S. 3138.

⁶⁴ Clauss, Breier et al. 2021, S. 312; Kraus et al. 2020, S. 1091.

⁶⁵ Clauss, Breier et al. 2021, S. 312; Wenzel, Stanske & Lieberman 2021, S. 027.

⁶⁶ Alves et al. 2020, S. 1; Dvoulity et al. 2021, S. 481; Filser et al. 2021, S. 891; Ritter & Pedersen 2020, S. 214; Sigala 2020, S. 313.

⁶⁷ Gössling et al. 2020, S. 2; Hall et al. 2020, S. 577; Reinhold, Beritelli & Grünig 2019, S. 1135; Zillinger 2021, S. 1.

werden. So kann KMU an Destinationen mit temporärer BMI zur aktuellen und zukünftigen Krisenbewältigung ein proaktiver Ansatz an die Hand gegeben und zur Resilienz der Destination beigetragen werden. Besonders bieten innovative Ansätze zur Überwindung sozialer Distanz in Videokonferenzen mögliche Ansatzpunkte für BM sowohl innerhalb als auch außerhalb des Tourismus. Einen besonderen gesellschaftlichen Beitrag leisten neue virtuelle Gästeführungsangebote für Menschen mit Handicap.

Fallstudien werden hinsichtlich ihres Mangels an Repräsentativität, schwieriger Übertragbarkeit von Befunden und potenzieller emotionaler Beeinflussung des Forschers kritisiert – auch in dieser Studie wirkt das limitierend. Bereits durch die Beschränkung der Stichprobe auf eine Destination, die im Kontext touristischer Forschung in der besseren Übertragbarkeit der Studienergebnisse begründet und üblich ist, ergeben sich Verzerrungen allein durch die i. d. R. ungleichmäßige Verteilung der Akteursgruppen. Dessen bewusst wurde vorliegend der Erkenntnisgewinn in der Beschreibung und Exploration des Forschungsfelds während der Krise priorisiert. Die Notfallphase, als besonderer Untersuchungszeitraum während der Krise, ist dabei gleichermaßen Segen und Fluch. Deren Analyse liefert einerseits im Bereich des Krisenmanagements einen wertvollen Beitrag zur Forschung. Andererseits wäre für den Bereich BMI eine Folgeuntersuchung derselben Stichprobe erforderlich, um beispielsweise die Beständigkeit der zum Teil noch in Planung befindlichen BM zu eruieren. Spezifisch für das interessierende Konstrukt der BMI ist, dass die Innovation wegen der gewählten modularen Sichtweise des BM aus Änderungen einer Wertedimension und nachfolgenden Anpassungen anderer Dimensionen resultieren könnte.⁶⁸ Demzufolge ließe sich BMI als inkrementeller und entstehender Prozess auffassen, zu dessen Feststellung es einer Langzeitstudie bedürfte. Während sich die Fallstudie als nützlich erwies, um das komplexe neue Phänomen der Auswirkungen von COVID-19 im ersten Lockdown 2020 zu untersuchen, ist mit fortschreitenden Erkenntnissen über die Entwicklung in der Pandemie mehr quantitative und replizierbare Forschung notwendig. Diese kann dann zur Validierung von Konzepten und Beziehungen beitragen. Die Verwendung quantitativer Ansätze könnte insbesondere dazu beitragen, kausale Zusammenhänge, wie beispielsweise zwischen begünstigenden oder erschwerenden Faktoren, besser herauszuarbeiten und die benannten Wissenslücken zu schließen. Bei qualitativer Forschung können Ergebnisse nicht losgelöst von der Sicht des Forschenden auf die Welt betrachtet werden. Daher sei an dieser Stelle besonders hervorgehoben, dass der Forscher im Sinne des Konstruktivismus einen erkannten Gegenstand

⁶⁸ Clauss 2017, S. 385; Laudien & Daxböck 2017, S. 420.

nicht anders als vom Betrachter selbst, durch den Vorgang des Erkennens konstruiert, begreift. Die empirische Bestätigung einer Hypothese kann in dieser Vorstellung nicht die Erkenntnis einer objektiven Welt bedeuten, was den methodischen Ansatz vorliegender Arbeit beeinflusst hat. Auch wenn in der vorliegenden Arbeit wegen der aufgeführten Gründe kein Anspruch auf statistische Repräsentativität erhoben wird, sprechen insbesondere die Implikationen dafür, dass die identifizierten Muster auch in einem viel größeren Kontext von Bedeutung sind.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Grenzen der Studie sollte zukünftige Forschung die emergente Natur von BMI differenziert untersuchen, da das Verständnis insbesondere im Hinblick auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren von BMI von Bedeutung sein könnte. Ein vielversprechender Forschungsansatz mag der Analyse entspringen, wie kulturelle Unterschiede BMI begünstigen oder erschweren, wie die Profitabilität durch temporäre BMI im Kontext touristischer KMU beeinflusst wird und ob sie aus dieser Perspektive überhaupt unternehmerisch sinnvoll ist. Langzeitstudien wären sinnvoll, um auch Dauer und Beständigkeit einer BMI zu erfassen. Ausgehend vom Fokus der Arbeit auf touristisches Krisenmanagement und BMI wurde eine Reihe interessanter Aspekte nicht weiter vertieft, so erscheinen interdisziplinäre Forschungsansätze beispielsweise in den Bereichen Innovations- und Change-Management sowie organisationales Lernen vielversprechend. Besonders die Modellierung von Dewald und Bowen, die eine Verbindung zwischen Entscheidungen, Risiko und Resilienz herstellen,⁶⁹ könnte im Hinblick auf die Stärkung der Resilienz von KMU einen fruchtbaren Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen bilden. Am Rande wurde festgestellt, dass BMI als strategische Option im Bewusstsein der Entscheider fehlte und diese durch einen Glauben an die Stabilität des Markts und eine gefühlte Abhängigkeit von etablierten Marktregeln eingeschränkt waren. Im Bereich KMU könnte daher eine Untersuchung dieser möglicherweise kognitiven Einschränkungen von Managern (*Stichwort: status quo bias*⁷⁰) auch im Kontext von BMI von Interesse sein.

6 Fazit

Art, Umstände und Auswirkungen von COVID-19 sowie die Einstufung des Infektionsgeschehens als Pandemie legen nahe, dass diese Krise tiefgreifende und langfristige strukturelle Transformationen für den Tourismus als sozioökonomische Aktivität und Industrie mit sich bringen wird. Als Ergebnis der Überschneidung von Urbanisierung, Globalisierung

⁶⁹ Dewald & Bowen 2010, S. 200.

⁷⁰ Kahneman & Tversky 1979, S. 288; Tversky & Kahneman 1981, S. 456.

und Umweltveränderung stellt die COVID-19-Pandemie ein externes Ereignis (Katastrophe) dar. Für ein internes Versagen der touristischen Flusskreuzfahrtdestination selbst (Krise) spricht, dass die gegenwärtige Form des Flusskreuzfahrttourismus globale Reisen erfordert und deren Entwicklungs- und Wachstumsparadigmen auch ein Teil derjenigen Umstände sind, die die Verbreitung dieses Virus beschleunigt haben. Zudem bringt die im Rahmen der COVID-19-Pandemie eingetretene Digitalisierung Paradigmen des Tourismus wie beispielsweise die notwendige „Ortsveränderung“ mit einer neuen virtuellen touristischen Wirklichkeit ins Schwanken, auch weil sich althergebrachte Verständnisse physischer und digitaler Realität durch soziale Medien weiter vermischen.

So wird sich zeigen, ob sich der als Industriezweig für zahlreiche ökologische, politische und sozioökonomische Risiken sehr anfällige Tourismus nach COVID-19 wie von anderen Krisen (z. B. Terrorismus, Erdbeben, Ebola, SARS) erholen wird. Ob im Rahmen von touristischem Krisenmanagement, BMI und Digitalisierung „Corona in der Fähigkeit, Verhalten zu ändern“, nur „ein Strohfeuer“ ist, das, wie ein DMO-Vertreter es ausdrückte, „jetzt ungeheuer hell und wirkungsvoll lodert“ und danach „ganz schnell wieder zusammensacken“⁷¹ würde, wird die Zukunft zeigen. Moderne Ansätze des touristischen Krisenmanagements plädieren allerdings dafür, das ganze System, also die Gesamtheit der Akteure der touristischen Destination in einem ständigen Zustand der Innovation und Evolution zu halten, um touristische Nachfrage zu erhalten und fortdauernd zu generieren. Eine solche proaktive Innovationsstrategie zur Krisenbewältigung könnte den KMU und letztendlich der Destination als solcher helfen, auch für eine stets ungewisse Zukunft gerüstet zu sein.

⁷¹ Interviewzitat (SSG01, Pos. 94).

Literaturverzeichnis

- Aldao, Carolina, Blasco, Dani, Poch Espallargas, Manel, Palou Rubio, Saida (2021): Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic. *Tourism Review*, 76 (4), S. 929–941
- Alves, Jose C., Lok, Tan Cheng, Luo, YuBo, Hao, Wei (2020): *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*. Preprint. (S. 1–29); Online verfügbar unter: URL: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1> [07.06.2022]
- Andrianto, Tomy, Koseoglu, Mehmet Ali, King, Brian (2021): A business model innovation process for tourism: findings from a literature review. *Tourism Recreation Research*, S. 1–8
- Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.) (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Online verfügbar unter: URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-21308-4> [16.05.2021]
- Betzler, Diana, Loots, Ellen, Prokupek, Marek, Marques, Lenia, Grafenauer, Petja (2021): COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Policy*, 27 (6), S. 796–814
- Bogers, Marcel, Jensen, Jørgen Dejgård (2017): Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. *British Food Journal*, 119 (11), S. 2325–2339
- Bosnic, Irena, Gasic, Ivana (2019): River Cruise Industry: Trends and Challenges. In: *Rethinking Management in the Digital Era: Challenges from Industry 4.0 to Retail Management* (Bd. 43, S. 32–41). 43rd International Scientific Conference on Economic and Social Development, Aveiro, Portugal: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Online verfügbar unter: URL: https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2019_Online.pdf [04.06.2022]
- Bouwman, Harry, Nikou, Shahrokh, de Reuver, Mark (2019): Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43 (9), S. 101828–101847
- Breier, Matthias, Kallmuenzer, Andreas, Clauss, Thomas, Gast, Johanna, Kraus, Sascha, Tiberius, Victor (2021): The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, S. 102723–102733
- Buchanan, David A., Denyer, David (2013): Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications. *International Journal of Management Reviews*, 15 (2), S. 205–224
- Buchmüller, Daniel (2021, März): *The study proves: 2020 will go down as an «annus horribilis» in the history of river cruising!* Press release; Online verfügbar unter: URL: <https://www.igrivercruise.com/downloads> [04.06.2022]

- Cheer, Joseph M., Lew, Alan A. (2021): *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*. (2. Aufl.). London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Chesbrough, Henry (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2–3), S. 354–363
- Clark, Cory, Davila, Andrés, Regis, Maxime, Kraus, Sascha (2020): Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions*, 2, S. 76–82
- Clauss, Thomas (2017): Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance: Measuring business model innovation. *R&D Management*, 47 (3), S. 385–403
- Clauss, Thomas, Abebe, Michael, Tangpong, Chanchai, Hock, Marianne (2021): Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68 (3), S. 767–784
- Clauss, Thomas, Breier, Matthias, Kraus, Sascha, Durst, Susanne, Mahto, Raj V. (2021): Temporary business model innovation – SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 52 (2), S. 294–312
- Creswell, John W., Poth, Cheryl N. (2018): *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. (4. Aufl.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Dann, Graham, Nash, Dennison, Pearce, Philip (1988): Methodology in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 15 (1), S. 1–28
- Dewald, Jim, Bowen, Frances (2010): Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), S. 197–218
- Dias, Alvaro Lopes, Silva, Rui, Patuleia, Mafalda, Estevao, Joao, Gonzalez-Rodriguez, Maria Rosario (2022): Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research*, 22 (1), S. 115–121
- Doern, Rachel, Williams, Nick, Vorley, Tim (2019): Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5–6), S. 400–412
- Döring, Nicola, Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer; Online verfügbar unter: URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Doz, Yves (2011): Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42 (5), S. 582–590
- Dvoulety, Ondřej, Fernandez de Arroyabe, Juan Carlos, Mustafa, Michael (2021): Guest editorial. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13 (4), S. 489–496

- Ebersberger, Bernd, Kuckertz, Andreas (2021): Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, S. 126–135
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), S. 532
- Ertas, Mehmet, Sel, Zehra Gökçe, Kırlar-Can, Burçin, Tütüncü, Özkan (2021): Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, S. 1–18
- Fabry, Nathalie, Zeghni, Sylvain (2019): Resilience, tourist destinations and governance: an analytical framework. In: Florent Cholat, Luc Gwiazdzinski, Céline Tritz, John N. Tuppen, Maria Gravari-Barbas (Hrsg.): *Tourism and adaptation* (S. 96–108). Grenoble: Elya éditions; Online verfügbar unter: URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02070497>
- Faulkner, Bill (2001): Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, S. 135–147
- Filser, Matthias, Kraus, Sascha, Breier, Matthias, Nenova, Ioanna, Puumalainen, Kaisu (2021): Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. *Business Strategy and the Environment*, 30 (2), S. 891–907
- Foss, Nicolai J., Saebi, Tina (2017): Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43 (1), S. 200–227
- Framke, Wolfgang (2002): The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2 (2), S. 92–108
- Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L. (2017): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Online verfügbar unter: URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203793206> [15.05.2021]
- Gössling, Stefan, Scott, Daniel, Hall, C. Michael (2020): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, S. 1–20
- Graebner, Melissa E., Martin, Jeffrey A., Roundy, Philip T. (2012): Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3), S. 276–284
- Gretzel, Ulrike, Scarpino-Johns, Michelle (2018): Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. *Tourism Review International*, 22 (3), S. 263–276
- Gretzel, Ulrike, Zarezadeh, Zohreh, Li, Yuxuan, Xiang, Zheng (2020): The evolution of travel information search research: a perspective article. *Tourism Review*, 75 (1), S. 319–323
- Gruber, Harald (2019): Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, 43 (2), S. 116–127

- Gui, Lorenzo, Russo, Antonio Paolo (2011): Cruise ports: a strategic nexus between regions and global lines—evidence from the Mediterranean. *Maritime Policy & Management*, 38 (2), S. 129–150
- Hall, C. Michael, Scott, Daniel, Gössling, Stefan (2020): Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22 (3), S. 577–598
- Heikkilä, Marikka, Bouwman, Harry, Heikkilä, Jukka (2018): From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25 (1), S. 107–128
- Higgins-Desbiolles, Freya (2020): Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22 (3), S. 610–623
- Irvine, Wilson, Anderson, Alistair R. (2004): Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10 (4), S. 229–246
- Israeli, Aviad A., Reichel, Arie (2003): Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 22 (4), S. 353–372
- Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2), S. 263–292
- Katzenberger-Ruf, Karin (2020, 19. Mai): Die Führungskrise dauert noch an: Keine Touristen, keine Einnahmen, aber jede Menge Pläne: Gästeführerverein schaut weiter optimistisch in die Zukunft. *Rhein-Neckar-Zeitung*, S. 5. Heidelberg
- Korber, Stefan, McNaughton, Rod B. (2018): Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7), S. 1129–1154
- Kozak, Nazmi, Kozak, Metin (Hrsg.) (2019): *Tourist Destination Management: Instruments, Products, and Case Studies*. Cham: Springer International Publishing; Online verfügbar unter: URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-16981-7> [17.10.2021]
- Kracauer, Siegfried (1952): The Challenge of Qualitative Content Analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 16 (4), S. 631–642
- Kraus, Sascha, Clauss, Thomas, Breier, Matthias, Gast, Johanna, Zardini, Alessandro, Tiberius, Victor (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (5), S. 1067–1092
- Kraus, Sascha, Jones, Paul, Kailer, Norbert, Weinmann, Alexandra, Chaparro-Banegas, Nuria, Roig-Tierno, Norat (2021): Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11 (3), S. 1–15
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa

- Kuckartz, Udo, Rädiker, Stefan (2017): Computergestützte Analyse qualitativer Daten (CAQDAS) in der psychologischen Forschung. In: Günter Mey, Katja Mruck (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–22). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Online verfügbar unter: URL: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-18387-5_55-1 [09.05.2019]
- Kuckartz, Udo, Rädiker, Stefan (2020): *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Online verfügbar unter: URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-31468-2> [16.05.2021]
- Kuscer, Kir, Eichelberger, Sarah, Peters, Mike (2022): Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: an investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25 (2), S. 247–260
- Lai, Ivan Ka Wai, Wong, Jose Weng Chou (2020): Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), S. 3135–3156
- Lam, Jason M. S., Choo, Ling Suan, Oh, Yit Leng (2020): Investigating river destination image by using tri-component model: a case of Malacca River – the Venice of the East. *Int. J. Sustainable Society*, 12 (3), S. 15
- Laudien, Sven M., Daxböck, Birgit (2017): Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis: Business model innovation processes of average market players. *R&D Management*, 47 (3), S. 420–430
- Leta, Senbeto Dagnachew, Chan, Irene Cheng Chu (2021): Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, S. 102915
- Lew, Alan A., Cheer, Joseph M., Haywood, Michael, Brouder, Patrick, Salazar, Noel B. (2020): Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22 (3), S. 455–466
- Mankowska, Marta (2019): Determinants and directions of change in the European river cruise market. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, 59 (131), S. 83–91
- Mansfeld, Yoel (1999): Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38 (1), S. 30–36
- Marx, Susanne, Klotz, Michael (2021): Entrepreneurship during crisis: Innovation practices of micro and small tour operators. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, S. 1–12
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (12., überarb. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz
- Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg; Online verfügbar unter: URL: <https://www.degruyter.com/view/title/529248> [14.06.2021]

- Ozbay, Gulcin, Sariisik, Mehmet, Ceylan, Veli, Çakmak, Muzaffer (2022): A comparative evaluation between the impact of previous outbreaks and COVID-19 on the tourism industry. *International Hospitality Review*, 36 (1), S. 68–82
- Parida, Vinit, Sjödin, David, Reim, Wiebke (2019): Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11 (2), S. 391–409
- Pearson, Christine M., Clair, Judith A. (1998): Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23 (1), S. 59–76
- Radic, Aleksandar, Law, Rob, Lück, Michael, Kang, Haesang, Ariza-Montes, Antonio, Arjona-Fuentes, Juan M., Han, Heesup (2020): Apocalypse Now or Overreaction to Coronavirus: The Global Cruise Tourism Industry Crisis. *Sustainability*, 12 (17), S. 6968–6987
- Reinhold, Stephan, Beritelli, Pietro, Grünig, Rouven (2019): A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74 (6), S. 1135–1152
- Renz, André, Vladova, Gergana (2021): The impact of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 pandemic. In: *Reshaping capitalism for a sustainable world* (S. 1–26). EURAM 2021 - European Academy of Management), Montreal: European Academy of Management); Online verfügbar unter: URL: <https://conferences.euram.academy/2021conference/> [05.06.2022]
- Ritchie, Brent (2004): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6), S. 669–683
- Ritchie, Brent, Burns, Peter, Palmer, Catherine (Hrsg.) (2005): *Tourism research methods: integrating theory with practice*. Wallingford, Oxfordshire, UK ; Cambridge, MA: CABI Pub
- Ritchie, Brent, Jiang, Yawei (2019): A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, S. 102812–102827
- Ritter, Thomas, Pedersen, Carsten Lund (2020): Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, S. 214–224
- Romagosa, Francesc (2020): The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22 (3), S. 690–694
- Schneckenberg, Dirk, Matzler, Kurt, Spieth, Patrick (2022): Theorizing business model innovation: an organizing framework of research dimensions and future perspectives. *R&D Management*, 52 (3), S. 593–609
- Schneider, Sabrina, Spieth, Patrick (2013): Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17 (01), S. 13400011–134000134

- Sigala, Marianna (2020): Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, S. 312–321
- Siggelkow, Nicolaj (2007): Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1), S. 20–24
- Sommer, Birgit (2018, 31. Juli): *Warum für die Schloss-Verwaltung die Tagestouristen so wichtig sind*. Tageszeitung; Online verfügbar unter: URL: https://www.rnz.de/region/heidelberg_artikel,-_arid,376500.html [05.06.2022]
- Souto, Jaime E. (2015): Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, S. 142–155
- Spieth, Patrick, Schneckenberg, Dirk, Ricart, Joan E. (2014): Business model innovation - state of the art and future challenges for the field: State of art and future challenges. *R&D Management*, 44 (3), S. 237–247
- Stanek, Julia (2019, 7. März): *Kreuzfahrt-Boom 2018: Neuer Passagierrekord auf Hochseeschiffen*. Wochenzeitung; Online verfügbar unter: URL: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kreuzfahrt-boom-2018-neuer-passagierrekord-auf-hochseeschiffen-a-1256726.html> [05.06.2022]
- Stumpf, Maria (2020, 21. Dezember): *Gästeführer in der Corona-Krise: Führungsverbote sind ein harter Schlag*. Tageszeitung; Online verfügbar unter: URL: https://www.rnz.de/nachrichten/heidelberg_artikel,-gaestefuehrer-in-der-corona-krise-fuehrungsverbote-sind-ein-harter-schlag-_arid,598855.html [05.06.2022]
- Sutcliffe, Kathleen M., Shepherd, Dean A., Zhao, Eric Yanfei, Williams, Trenton A., Gruber, Daniel A. (2017): Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11 (2), S. 733–769
- Tomej, Kristof, Lund-Durlacher, Dagmar (2020): Research note: River cruise characteristics from a destination management perspective. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, S. 100301–100306
- Tversky, Amos, Kahneman, Daniel (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, (211)
- Vanhove, Norbert (2018): *The economics of tourism destinations: theory and practice*. (3. Auflage). New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Wen, Jun, Wang, Wei, Kozak, Metin, Liu, Xinyi, Hou, Haifeng (2021): Many brains are better than one: the importance of interdisciplinary studies on COVID-19 in and beyond tourism. *Tourism Recreation Research*, 46 (2), S. 310–313
- Wenzel, Matthias, Stanske, Sarah, Lieberman, Marvin B. (2021): Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42 (2), S. O16–O27

- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., Rana, P. (2017): Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, S. 1794–1804
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research: design and methods*. (5. Aufl.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Zhang, Hongfang, Xiao, Huilin, Wang, Yanling, Shareef, Mahmud A., Akram, Muhammad Shakaib, Goraya, M. Awais Shakir (2021): An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 131, S. 803–814
- Zillinger, Malin (2021): Tourism revisited. The influence of digitalisation on tourism concepts. In: *ETOUR Working Paper Series* (Bd. 1, S. 1–55). Östersund: Mid-Sweden University Online verfügbar unter: URL: <https://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/etour/publikationer/tourism-revisited-etour-working-paper-2021-1-final.pdf> [05.06.2022]