

# gråd extra

Holistic. Digital. Tourism.

Nr. 5

SCHWERPUNKT



Renaissance



# Inhalt

EDITORIAL

## 04

### Neuentdecken als Chance

Warum die Idee der Renaissance aktueller ist denn je

LEITARTIKEL

## 10

### Renaissance Bildung als Tugend

STRATEGIE

## 20

### Intrapreneure gesucht! Können - Wollen - Dürfen: Innovationskultur im Unternehmen verankern

INTERVIEW

## 32

### „Dann willst du es grad extra.“ Über den Umgang mit Höhen und Tiefen im Leistungssport: Im Gespräch mit Tobias Angerer und Florian Knopf

CASE STUDY

## 40

### Hilfe da, wo man sie braucht Die digitale Renaissance des ADAC im touristischen Kontext

ERFAHRUNGSBERICHT

## 56

### Licht in die Blackbox Vom Online-Marketing einer DMO zum Digital-Dienstleister

HIGHLIGHTS

## 60

### Gipfel & Leuchttürme Best Practices in Tourismus und Mobilität

PORTRAIT

## 68

### Über infomax Transforming Tourism into the Digital Age

PLAYLIST

## 69

### gråd extra „Renaissance“ Die Playlist zur Ausgabe



## 20



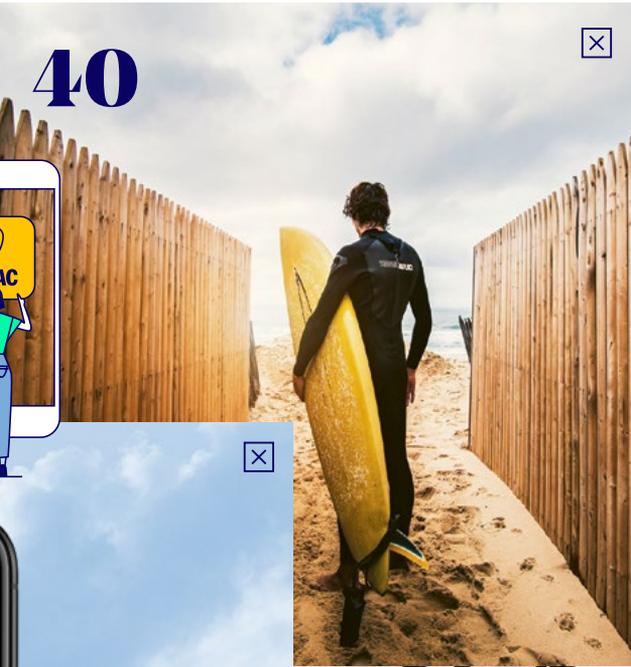
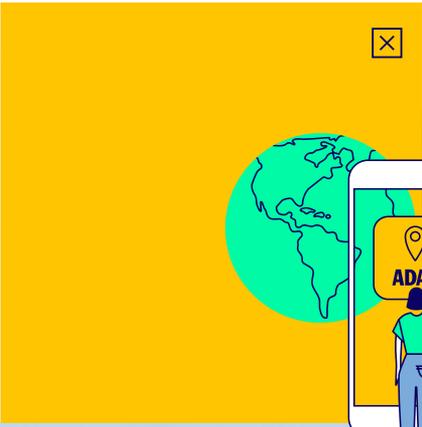
## 60



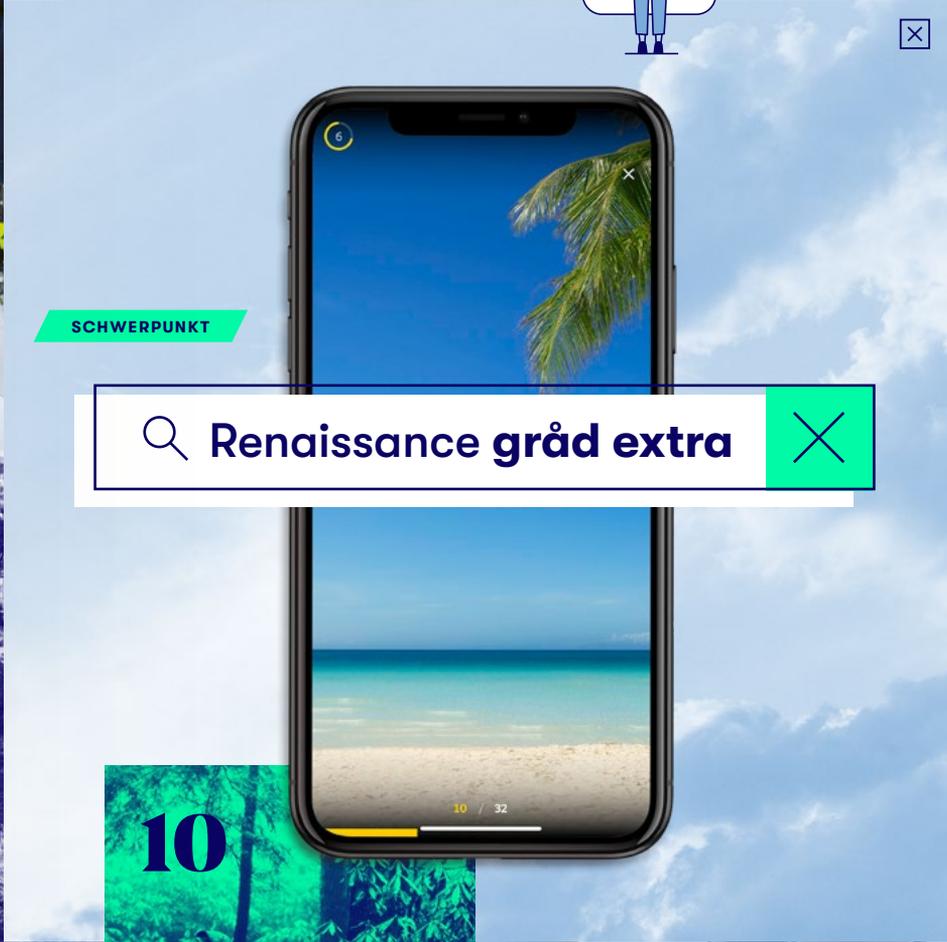
32



40



will  
and  
location  
to my  
phon  
the a  
es a  
van



SCHWERPUNKT



Renaissance gråd extra



10



04

# Neuentdecken als Chance

Als wir zu Jahresbeginn 2020 die erste Besprechung im Team zum nächsten gråd extra Magazin hatten, ahnten wir noch nicht, wie aktuell unser Leitthema „Renaissance“ ab Mitte März für uns alle und insbesondere die Tourismusbranche werden würde – aber dazu später mehr.

„Renaissance“ als Schwerpunkt für ein Magazin, das sich in erster Linie den Herausforderungen der Tourismusbranche verschrieben hat – ganz schön abgehoben, mag sich vielleicht mancher denken. Kann sein.

Was aber hat uns bewegt, genau dieses Leitthema zu wählen? Wir erleben gerade massive Veränderungen am Markt: (Digitale) Transformation wird zum immer fortwährenden und nie endenden Prozess, es gibt einen Shift weg vom „Websitemanagement“ hin zum „Daten- und Servicemanagement“, Standardisierung und Commoditisierung schreiten voran. „Der Mainstream ist ein großer, träger Fluss. Wer sich da nicht freischwimmt, wird zu Treibgut“, hat Wolf Lotter im letzten Herbst in der brand eins sehr zutreffend diagnostiziert. Höchste Zeit also für Rückbesinnung, Standortbestimmung und neue Entdeckungen.

## Alles neu bei infomax?

Und dann passte das Leitthema auch noch perfekt für uns selbst, weil „Renaissance“ genau das ausdrückt, was wir

im letzten Jahr als Unternehmen, als Marke und als Produkt erlebt haben. Vielleicht keine Wiedergeburt im Wortsinn, aber dennoch genau das, was sich auch hinter dieser prägenden Epoche im Übergang zur Neuzeit verbirgt: eine Rückbesinnung auf wesentliche Werte, eine Schärfung dessen, wofür wir stehen und eine Öffnung für neue Perspektiven.

Dazu sei ausdrücklich unser Leitartikel von Vanessa Boysen und Rainer Sax ab Seite 10 empfohlen: ein wirklich übergreifender Blick auf das Thema von außen – und garantiert weit über den Tellerrand.

Wir haben im vergangenen Jahr einen umfassenden und sehr tiefgreifenden Markenprozess für infomax durchgeführt, der unsere Kernwerte freigelegt und letztendlich zu einer Weiterentwicklung der infomax Brand Experience geführt hat.

## Warum die Idee der Renaissance aktueller ist denn je

Editorial — Robert Klauser

In den über zwölf Jahren seit dem letzten Markenprozess hat sich einfach zu viel getan: Wir sind in dieser Zeit um über 300 Prozent gewachsen und bieten ein viel umfassenderes Portfolio als „Tourismus-websites“. Dies galt es auch in unserer Markenarchitektur adäquat abzubilden.

Neben einer neuen Markenarchitektur haben wir auch unser visuelles Erscheinungsbild fortentwickelt, das sich nicht zuletzt in einer neuen Farbwelt – IT-Green statt eisblau – und einem mutig reduzierten Logo manifestiert. Die beiden Logo-Elemente bilden gemeinsam ein „X“, das stellvertretend für die Brand Strategie „infomax experience“ steht. Die Verwobenheit beider Elemente symbolisiert Verbundenheit und Teamwork: infomax ist Verbündeter für seine Kunden und nicht einfach nur ein Dienstleister.

### INFOMAX MARKENARCHITEKTUR:



Dachmarke

---



#### Projekte / Professional Services

Beratung, Konzeption, UX-Design, Web- & Software-Entwicklung, Customizing imx.Platform, Schulungen



#### Software

Bereitstellung und Weiterentwicklung imx.Platform; ASP-Betrieb (in der Cloud)



#### Digital Tourism Lab

Der führende Think Tank in der digitalen Bewirtschaftung der Tourismus- und Mobilitätsbranche; Magazin als Leitmedium, Studien, Events, Meetups, Workshops



# gråd extra

Neuestes Baby ist unser Digital Tourism Lab, das es einerseits physisch in unserem neuen Firmengebäude in Grassau gibt und im wahrsten Sinne des Wortes „Freiraum“ für Ideen bietet, andererseits aber auch virtuell als dauerhaftes Innovationslabor für Wissen, Studien, Meetups und Veranstaltungen besteht (siehe Seite 20 „Intrapreneure gesucht!“ sowie Beileger).

Mit Lorena Meyer konnten wir hier eine kompetente Leiterin Konzept und Innovation (wieder)gewinnen, die jahrelange Erfahrung sowohl im Tourismus-, im Digital- als auch im Innovationsbereich mitbringt. Sie wird unser Lab federführend auf- und ausbauen.

Apropos neues Firmengebäude: Das ist unsere „räumliche Renaissance“. Nach rund drei Jahren Planungsphase und dann einer Rekordbauzeit von nur einem Jahr konnten wir am Standort Grassau im März 2020 unser neues Gebäude beziehen. Auf knapp 800 Quadratmetern hat unser

Team nun endlich genug Platz; neben modernsten Büros stehen insgesamt knapp 200 Quadratmeter Fläche für Meetings, Austausch, Workshops sowie Veranstaltungen zur Verfügung.

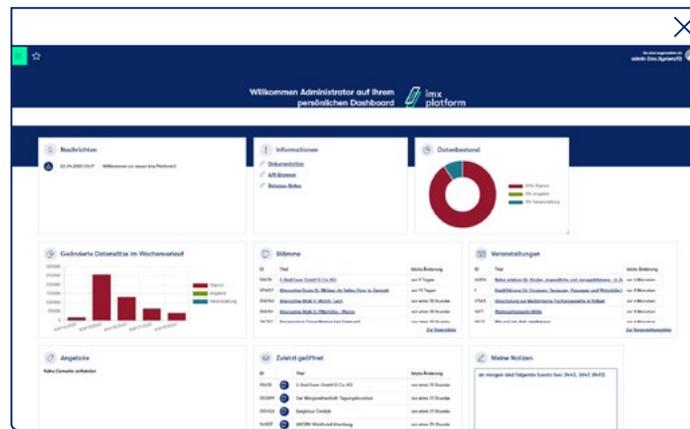
Übrigens: Unsere Innovations- und Veranstaltungsräume kann man auch mieten! Sprechen Sie uns an, wenn Sie eine hochwertige und besondere Location für einen Workshop oder eine Veranstaltung bis zu 50 Personen suchen.

Dass das Gebäude nachhaltig gebaut wurde und nun ebenso betrieben wird, versteht sich von selbst: Beauftragung regionaler Handwerksunternehmen, höchste energetische Standards, Wärmeversorgung über das örtliche Biomasseheizwerk, Betonkernaktivierung in den Decken zum Heizen und Kühlen, energiesparende LED-Beleuchtung, eine eigene Radgarage für den umweltfreundlichen Weg zu Arbeit und Bezug von 100% Ökostrom sind Beispiele dafür.



**(Frei)Raum  
für Ideen.**





### imx.Platform 3

Und auch unsere bewährte Software-Plattform erlebte eine Renaissance: Seit diesem Frühjahr steht sie in der aktuellen Version imx.Platform 3 zur Verfügung. Damit wurden alle Dienste in einer Plattform zusammengeführt und eine komplett neue moderne Benutzeroberfläche eingeführt – aufgeräumt, leicht zu bedienen und mit Spaßfaktor. „Unter der Haube“ wurde die imx.Platform in den letzten beiden Jahren ohnehin schon sukzessive auf die neue Version migriert.

(Schnittstellen-)Partnern wird durch den neue API-Browser ein schneller und einfacher Einstieg in die API ermöglicht – ob XML, JSON oder JSON-LD, ob Open Data oder exklusiver Premium Content: Jeder Kunde entscheidet selbst.

Mit dem ADAC konnten wir einen wertvollen Pilotkunden gewinnen, der die

neue imx.Platform 3 für sein gesamtes touristisches Datenmanagement im Konzern nutzt (vgl. „Hilfe da, wo man sie braucht“, Seite 40).

Wir werden die neue Version sukzessive auf alle Instanzen ausrollen und kommen dabei im Zuge unserer Update-Roadmap auf alle Kunden zu.

### Tourismus-Renaissance

Einleitend hatte ich es bereits kurz angerissen: Das Thema „Renaissance“ ist seit Mitte März mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf unsere Tourismusbranche aktueller denn je – auch wenn wir das natürlich zu Beginn unserer Arbeit an dieser Ausgabe nicht erahnen konnten.

Gerade in den nächsten Monaten wird es darauf ankommen, dass sich die Branche auf ihre wesentlichen Werte und

Leistungsversprechen besinnt, wenn sie nach der Krise erfolgreich durchstarten möchte. Eine größere Wiedergeburt ist kaum denkbar. Trotz aller massiven ökonomischen Auswirkungen und schmerzvoller Einschnitte, welche die Corona-Krise mit sich brachte und jeden Tag bringt, glaube ich fest daran, dass auch positive Aspekte aus ihr erwachsen: Das Thema Digitalisierung ist durch die Krise in kürzester Zeit in weiten Bevölkerungsschichten angekommen und wird tagtäglich gelebt – das hätten hundert noch so gut gemeinte Förderprojekte und Initiativen in dieser Form nicht vermocht.

Ob es zukünftig wirklich jeden Businessstrip quer durch die Republik für ein einstündiges Meeting braucht, werden die Menschen durch die Erfahrungen von erfolgreichen und unkomplizierten Online-/Video-Meetings sicher neu bewerten.

Das Bedürfnis nach Mobilität sowie die Neugierde auf neue Orte und Menschen werden auch nach der Krise existieren; ein neues „Zeitalter der Entdeckungen“ wird erwachsen. Dabei werden die Menschen unter dem Eindruck der Krisenerfahrungen sicher bewusster und nachhaltiger verreisen und sich auf wesentliche Bedürfnisse rückbesinnen.

In Zukunft wird es möglicherweise nicht mehr jedes (touristische) Geschäftsmodell in unveränderter Form geben – vielleicht wirkt die Krise hier bei ehrlicher Betrachtung aber eher als Katalysator denn als Ursache.

Abschließend kann ich nur feststellen: Renaissance ist aktueller denn je! Der Mut, alte Denkmuster und bewährte Gewissheiten abzulegen und sich Neuem zuzuwenden wird belohnt.



**Robert Klauser,**  
Geschäftsführer

## Playlist

### Jump in the fire

Metallica

### Nothing's older than yesterday

Cari Cari

### Ein Airportgespräch

Gerhard Polt





# Renaissance

Die Renaissance ist für die meisten von uns ein vertraut-unvertrauter Begriff. Wir kennen ihn vielleicht aus dem Kunstunterricht oder dem Museum, aus der Architektur oder der Literatur. Wer Französisch spricht, weiß, dass er wörtlich übersetzt Wiedergeburt bedeutet.

# W

Wir wissen, dass damit eine bestimmte Zeit gemeint ist, aber eben auch bestimmte Ideale oder Werte, die die Definition als Epoche überhaupt erst rechtfertigen. Gleichzeitig erscheinen diese Ideale und Qualitäten als so schillernd und vielleicht sogar widersprüchlich, dass kaum jemand spontan sagen kann, was genau damit gemeint ist. Dabei reden wir die ganze Zeit davon: von der Renaissance des Diesel bis zur Renaissance der Liebe. Doch wann wurde der Begriff als Epochenbezeichnung überhaupt geboren und warum benutzen wir ihn so gern?

Wirklich populär wurde die Renaissance im deutschsprachigen Raum erst im 19. Jahrhundert mit dem Buch „Die Kultur der Renaissance in Italien“ des Baseler Kulturhistorikers Jacob Burckhardt, das bis heute zu den Standardwerken der Kunst- und Kulturgeschichte zählt. So gesehen

gibt es also zwei Renaissancen: Die Zeit (und der Ort), die wir heute Renaissance nennen, und die Ideen, die man in dieser Zeit im Rückblick zu erkennen vermeinte. Es handelt sich also um eine Zuschreibung, die natürlich niemals gänzlich unabhängig sein kann von der eigenen Zeit und Perspektive sowie wissenschaftsimmanenten, kulturellen und politischen Interessen. Und doch findet sich ein roter Faden, der sich vom 15. Jahrhundert, dem Beginn der Renaissance, in das 19. Jahrhundert, in die Zeit Burckhardts, der den Renaissance-Begriff aus der Taufe hob, bis in unsere Zeit heute fortschreibt:

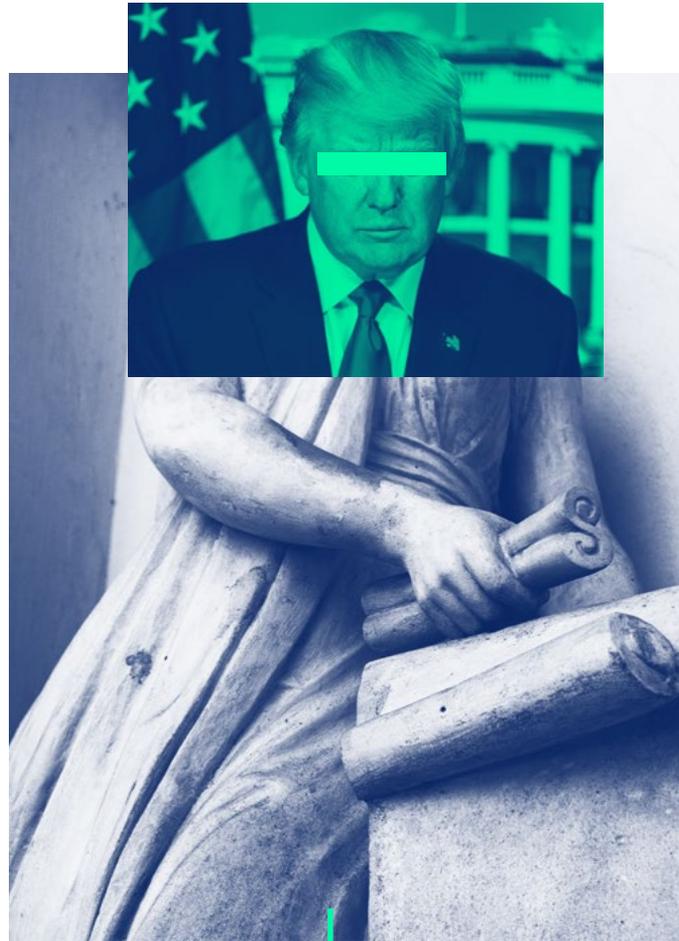
**Es ist der Versuch, im Rückgriff auf die Vergangenheit eine Idee in den Raum zu stellen, die Bestehendes ablösen soll.**  
**Es ist ein argumentativer Hebel, der die Tür zu einer neuen Zukunft öffnet, die jetzt beginnt.**

Doch springen wir zunächst in das historische Zentrum der Renaissance: Italien im 15. Jahrhundert. Die mittelalterliche Ordnung bröckelt schon lange. Konflikte zwischen Kaiser und Papst las-

sen ein Machtvakuum entstehen, in dem einzelne Fürsten lokal begrenzte Tyrannenherrschaften als Ersatz staatlicher Ordnung etablieren. Einige dieser Tyrannenfürsten fungieren zudem als Condottieri. Sie führen und verfügen über Söldnerheere, die sie nicht nur zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen einsetzen, sondern auch als Mietarmee wechselnden Allianzen feilbieten. Kurz: Weltliche Herrschaft lässt sich nicht mehr durch Gott rechtfertigen und vom Kaiser garantieren.

Auch die Universitäten leiden unter dem Power Shift. Jahrhundertlang wurden überwiegend Aristoteles und die Bibel gelesen. Im Zentrum stand die Frage der göttlichen Legitimation von Herrschaft. Doch nun liefert all dies keine brauchbaren Gedanken mehr zur Erklärung der tatsächlichen Verhältnisse. Wie so oft gibt dies den An-

stoß zur Suche nach neuen Ideen. Fündig wird man in der Wiederentdeckung antiker Denkerinnen und Denker. Denn zur gleichen Zeit bringen Flüchtlinge aus Byzanz erstmals Überlieferungen Platons



nach Italien, von dem bisher nur die Hälfte des Dialogs „Timaios“ bekannt gewesen war. Auch die Stoiker und Epikureer erfahren erstmals größere Aufmerksamkeit. Dabei findet die wesentliche intellektuelle Entwicklung plötzlich außerhalb der Universitäten statt. Die neuen Herrscherfürsten schmücken sich mit der Förderung von Kunst und Philosophie. Denker wie Marsilio Ficino nutzen ihre neu gewonnene intellektuelle Beifreiheit, um antike Konzepte aufzugreifen und auf dieser Basis eine neue universale Idee und Praxis des Weltbezugs zu entwickeln. Diese soll eine Lücke schließen, die der Dichter Petrarca bereits im 14. Jahrhundert formuliert hatte. Er konstatierte, an der Universität habe er alles über Tugend gelernt, wie man sie definiert, was sie ausmacht, aber nichts darüber, wie man sich tugendhaft verhält.

Auch die Tatsache, dass die Renaissance-Philosophen häufig als (Privat-)Lehrer tätig sind, trägt dazu bei, dass nun die Vermittlung von Methoden und Praktiken ins Zentrum rückt. Zentral sind alle Kulturtechniken, die man benötigt, um sich die Antike anzueignen: Griechisch lernen, Latein verbessern, Philologie, Textarbeit, das Suchen und Finden von Originaltexten und Artefakten.

#### Antike:

### De Officiis

Was wohl passieren würde, wenn Trump diesen Klassiker der antiken Moralphilosophie aus Ciceros Spätwerk in die Finger bekäme? Vermutlich würde er das Buch wutschraubend in die Ecke pfeffern, denn Cicero empfiehlt dem Staatsmann ganz einfach Menschlichkeit.

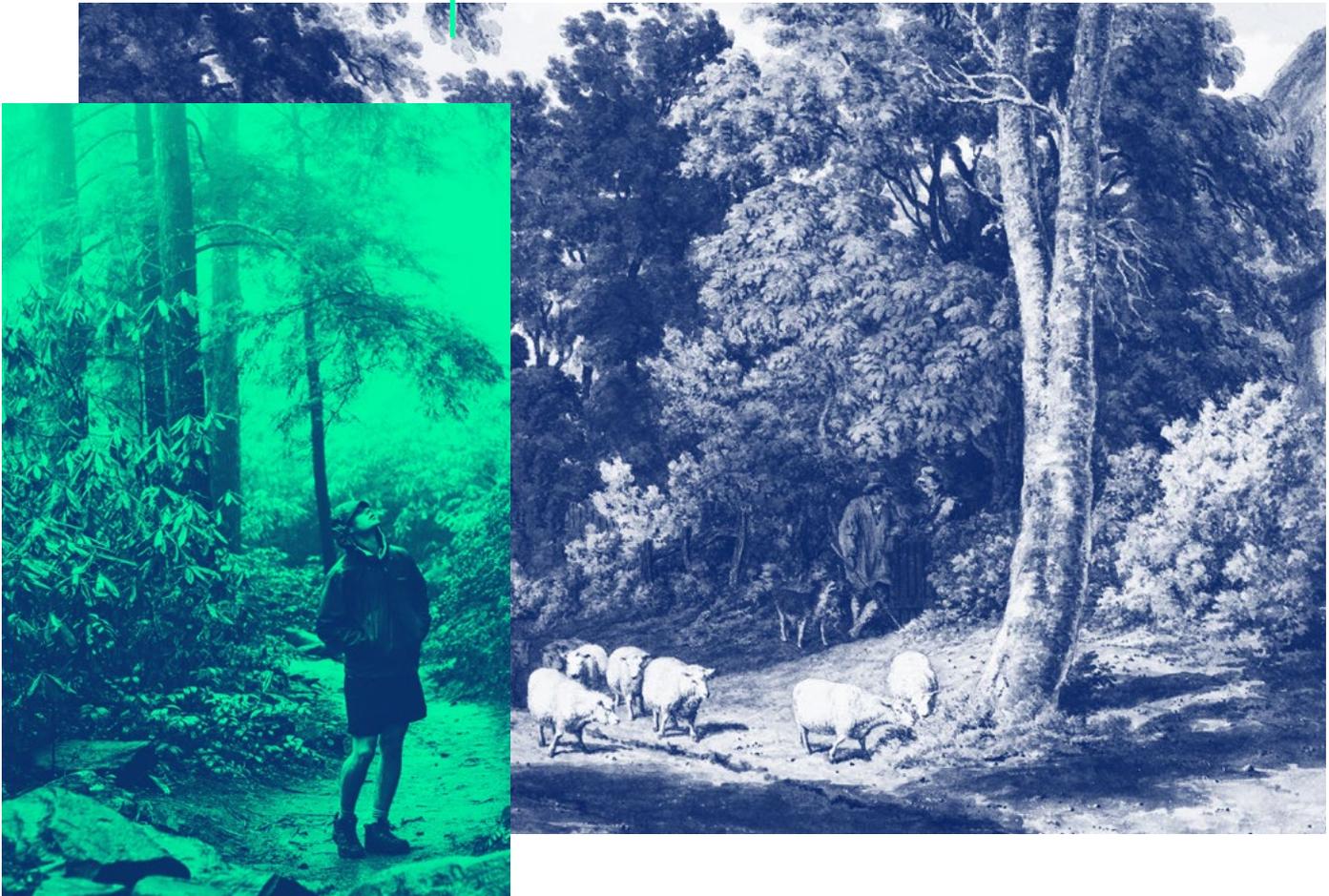
Ein Klassiker der Renaissance hingegen würde ihm wohl mehr zusagen, Machiavellis „Der Fürst“. Menschlichkeit und gnadenloses Machtstreben? Wie passte das zusammen? In der Renaissance finden sich trotz aller Verehrung der Ideale der Antike erstaunlich unterschiedliche Ideen.

## Tourismus als Zeitreise

Die ersten Touristen waren junge adelige Männer, die Italien auf der sogenannten Grand Tour bereisten. Grund war zum einen das Bildungsideal der Renaissance. Daher fuhr häufig ein Gelehrter oder Philosoph als persönlicher Mentor mit. Zum anderen markierte die Reise den Übergang in das adlige „Berufsleben“ und wurde genutzt, um wichtige internationale Kontakte zu knüpfen.

# „Denn neben Dir ist alles Tand, O Du, halb Dreck- halb Götterland“

dichtete 1878 Jacob Burckhardt während eines  
Aufenthaltes in seinem geliebten Italien.





## Refugees Welcome

Kein Staat Italiens profitierte so von den Flüchtlingen aus Byzanz wie Venedig. Sie brachten alte Texte, neue Architektur und, noch viel wichtiger, sie konnten Griechisch. Eine neue Schlüsselqualifikation.

Die Beobachtung der Natur, die Zentralperspektive in der Malerei, die Wiederbelebung der Bildhauerei, antike Architektur verstehen und bauen.

Es entsteht ein Framework an Wissen und Fertigkeiten sowie ein lebendiges soziales Netzwerk, als dessen Mitglied sich ausweisen kann, wer so geschliffen und rhetorisch virtuos schreibt wie Cicero. Alle eint die gemeinsame Idee, die Wiedergeburt der Antike. Übrigens dürfen Frauen genauso daran teilnehmen wie Männer. Schließlich finden sich zahlreiche Vorbilder einflussreicher Denkerinnen in der Antike.

Gleichzeitig setzt ein fundamentaler Wandel ein, der bis in die Neuzeit reicht: Die Entstehung des Individuums und die Emanzipation des Menschen von der Übermacht der Natur. Die Entwicklung wird befördert durch neue Technologien. Der Buchdruck, im 15. Jahrhundert in Mainz erfunden, floriert bald in ganz Europa. Allein in Venedig residieren damals 500 Verlage. Was drucken all diese Verlage? Immer noch viele Bibeln, aber auch zahlreiche Neuinterpretationen und humanistische Schriften. Zum ersten Mal entsteht eine virale Verbreitung von Ideen. Mit all ihren Konsequenzen: Manche Ideen führen zu Konflikten und schließlich zur Entstehung neuer Glau-

bensrichtungen wie dem Protestantismus. Vieles andere führt nicht über Konflikte hinaus und produziert neue Uneindeutigkeiten, die auch zu Gewalt führen können wie im Falle der populären Schrift „Der Hexenhammer“.

Die Beobachtung der Natur bekommt durch die Entwicklung der Linse ein starkes Instrument an die Hand. Mit Pinsel und Skalpell werden zuvor heilige Körpergrenzen überschritten. Der Mensch ermächtigt sich seines eigenen Körpers als Erkenntnisgegenstand.

**Und heute? Wenn wir zurückblicken, finden wir Parallelen zu der Zeit vor der Renaissance, also dem ausgehenden Mittelalter, wie auch zur Epoche der Renaissance selbst.**

Eine mächtig wankende Weltordnung, in deren Schatten Populisten und Proto-Faschisten die Gunst der Stunde nutzen, erinnert an die einstigen Tyrannenstaaten Norditaliens. Die Einflussmöglichkeiten nicht staatlicher Akteure wie die Kaufmannsfamilie der Medici

lässt gleichermaßen denken an die Macht von Oligarchen gesponserter Trollfarmen wie auch an die Dominanz der großen Digitalkonzerne wie Google oder Amazon. Erlahmende Innovation, Datenskandale und Hassreden lassen den einstigen Technikoptimismus zusammenschrumpfen auf das Maß eines desillusionierten Pragmatismus. Hier geht etwas zu Ende, hier wird etwas schal. Schauen wir in das 19. Jahrhundert, in dem die Epoche erst ihren Namen bekam. Dort finden wir ein ähnliches Sentiment. Burckhardt litt an der Moderne und fand Trost in den Idealen der Renaissance.

Klar ist auch, dass jede Welle des Sprechens über Renaissance nicht ohne ihr eigenes Interesse daherkommt. Denn die rhetorische Figur der Renaissance ist vor allem eines, ein super-smartes Marketingtool

für neue Ideen. Anders als die Utopie, die sich spekulativ auf ein Noch-nie-Dagewesenes bezieht, verleiht der Rückbezug auf die Ideale der Vergangenheit dem Verfechter der Idee Autorität und gibt dem Rezipienten Sicherheit. Gab es ja alles schon mal.

## Grenzüberschreitungen mit Pinsel und Skalpell

Leonardo da Vinci seziiert Leichname und zeichnet ihr Inneres. Er stößt den Menschen von seinem Podest des Ebenbilds Gottes und verankert ihn damit als natürliches Lebewesen. Dürer malt sich 1500 selbst als frontales Selbstporträt, das bis dahin Abbildungen von Jesus vorbehalten war.



Wenn die das konnten, warum dann nicht auch wir? Der Sprecher oder die Sprecherin stellt sich in eine (gedachte) Linie, konstruiert Herkunft und Heritage, leiht sich die Autorität des Althergebrachten. Dabei ist der Impetus niemals rückwärts-gewandt, sondern immer gleichermaßen gegenwartsbezogen und der Zukunft verpflichtet.

Wie nah oder wie fern man am Original zu bleiben hatte, war Gegenstand ständiger Auseinandersetzungen innerhalb der humanistisch-akademischen Zirkel. Es ging in der Renaissance nie darum, Altes zu replizieren, sondern immer darum, die Ideen der Antike für die Gegenwart zu interpretieren und weiterzuentwickeln. Durch den Bezug auf einen gemeinsamen Gegenstand, der zudem tatsächlich materiell und nicht nur ideell verfügbar war, wurde ein Drittes zwischen den Diskutanten eingeführt. Alte Texte und Werke wurden gesucht, gefunden und frenetisch gefeiert. Gleichzeitig ermöglichte diese Triangulation, dass man sich am gemeinsamen Gegenstand, nicht aber aneinander abarbeitete.

So wurde eine enorme Vielstimmigkeit innerhalb eines Frameworks geteilter Überzeugungen möglich. Die Renaissance löste die Probleme des ausgehenden Mittelalters nicht unmittelbar, sondern

schaffte ein Dispositiv, einen produktiven Raum, aus dem die Moderne erst entstehen konnte.

### Bildung als Tugend

Bildung und Tugend gingen in der Renaissance eine tiefe Verbindung ein. Lust an der Wissenschaft, Freude am Lernen, Freude an der Entdeckung und Beobachtung – und zwar nicht instrumentell als Mittel zum Zweck verstanden, sondern als Kultivierung von Tugendhaftigkeit. Im Zentrum steht das humanistische Menschenbild. Tugend ist wichtig. Tugend ist nicht dasselbe wie Moral. Das Streben nach Tugendhaftigkeit verbindet und befriedet die Gesellschaft.

**Humanismus bedeutet, die Freude an dem, was der Mensch Positives in die Welt zu bringen vermag, höher zu schätzen als die Tatsache, dass wir auch immer wieder an diesem Ideal scheitern.**

Zu diesem Streben gehört ein ausgeprägtes historisches Bewusstsein und das Wissen um Interdependenz als funda-

mental menschliche Eigenschaft – ein Leben zu führen, das über die eigene Zeitlichkeit und Räumlichkeit hinaus gebunden ist, global verstanden in die Vergangenheit wie in die Zukunft.

### Die Wiedergeburt

Der Begriff der Wiedergeburt verschleiert, dass in der Renaissance Ideen weniger wiederentdeckt wurden, als dass sie zum ersten Mal außerhalb ihres räumlichen und zeitlichen Entstehungskontextes größere Aufmerksamkeit erfuhren.

Es hatte ihnen zuvor einfach niemand Beachtung geschenkt. Vor diesem Hintergrund scheint es offensichtlich, wo wir suchen müssen: in der Geschichte und

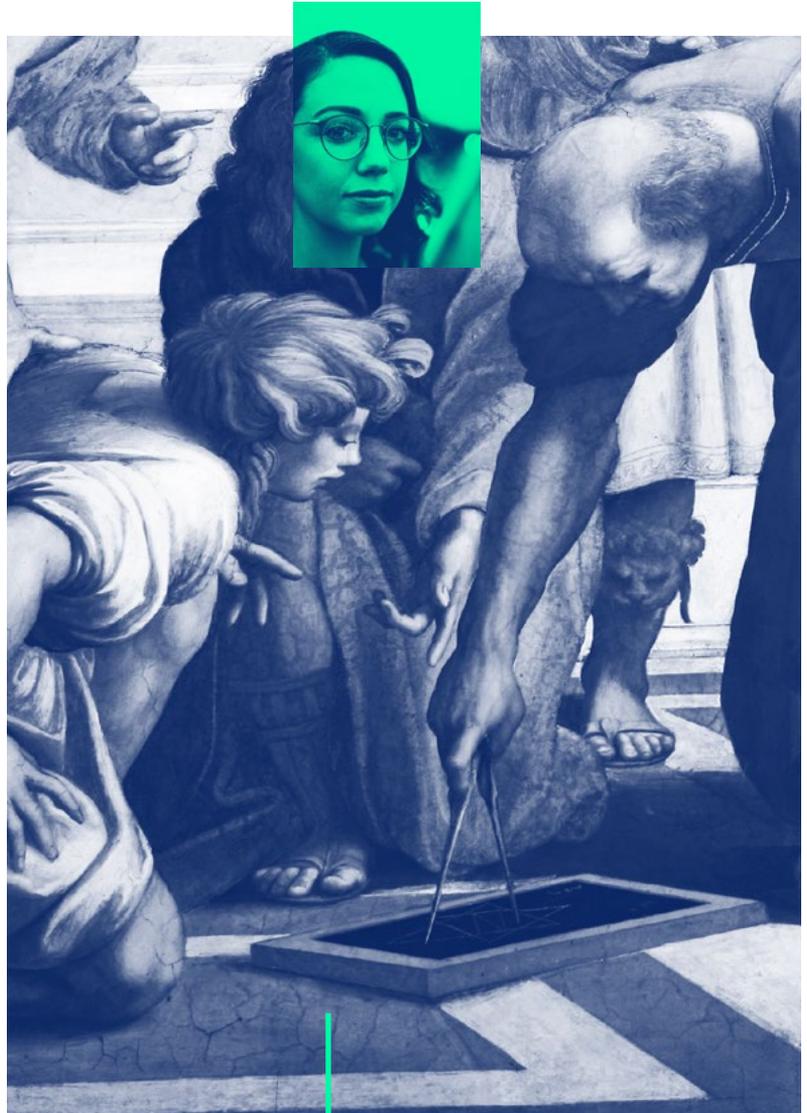
den Leistungen der Frauen, in der Geschichte und den Leistungen der nicht europäischen, insbesondere der kolonisierten Teile der Erde. Dabei gibt es auch in der Gegenwart vieles zu entdecken. Das digitale Afrika zeigt hochspannende

Entwicklungen, die völlig unabhängig von unserer Vorstellung des technologischen Fortschritts bestehen.

### Der Aufruf

Die Renaissance begann, wie jede neue Zeit, mit einem impliziten Aufruf. Das Alte hat sich überlebt, das, was früher als das wichtigste Vorzeichen galt, scheint nicht mehr so entscheidend. Neue Probleme entstehen, auf die die bekannten Werte, Normen und Wissensbestände keine Antwort mehr liefern. Die Corona-Pandemie und natürlich der Klimawandel und die damit verbundenen globalen Fragen sind ein solcher Aufruf. Ein Aufruf, der Fragen stellt an unser Wirtschaftssystem, der Fragen stellt an die globale Verantwortung, Solidarität und unser Verständnis der Menschenrechte und schließlich auch an unser ganz alltägliches Leben und unsere Vorstellungen von Erfolg und Wohlstand. Der Klimawandel erscheint damit als ein gemeinsames Thema, wenn auch nicht als kollektives Ideal, sondern eher eine gemeinschaftliche Aufgabe, auf die es ganz unterschiedliche Antworten geben kann und wohl auch geben muss.

Wir wollen einen Schritt weitergehen und uns radikal in die Linie des Renaissance-Humanismus stellen. Wir müssen nach Praktiken streben, die performativ Tugenden und Ideale hervorbringen, die so attraktiv sein können, dass sie es wert sind, in der Zukunft wiederentdeckt zu werden.



### Renaissance:

## Masters of Business Administration

Die Fähigkeit der Unternehmensführung machte in der Renaissance riesige Sprünge durch zwei Innovationen: Die Brille verdoppelte die Lebensarbeitszeit von Büroarbeitern.

Der Mönch und Mathematiker Luca Pacioli beschrieb 1494 komplett die doppelte Buchführung und half damit Unternehmerinnen und Unternehmern ihren Laden besser zu verstehen als je zuvor.

## Empfehlungen zum Lesen und Schauen

### Bücher:

- Der Klassiker: Jacob Burckhardt (1860), Kultur der Renaissance in Italien
- Der neue, weite Blick: Bernd Roeck (2019), Der Morgen der Welt: Geschichte der Renaissance

### Film:

- So muss man sich die Zeit wohl vorstellen: Pier Paolo Pasolini (1971), Decameron
- Ein unterhaltsamer Blick in die Renaissance-Verehrung des frühen 20. Jahrhunderts: James Ivory (1985), Zimmer mit Aussicht

### EINORDNUNG

# Renaissance in Tourismus und Mobilität.

## Die neue Grand Tour

Die Verzahnung von Elektromobilität und ubiquitär verfügbaren Shared-Mobility-Konzepten sind zwar alles andere als spruchreif, zeichnen sich aber am Möglichkeitshorizont deutlich ab. Daraus erwachsen gleich mehrere Synthesen von ancient und contemporary culture.

## Reisen statt 1-Destination-Urlaub

Mit dem Flieger zum Resort ballern und wieder zurück? Mehr Menschen möchten CO<sub>2</sub>-bewusst reisen und suchen nach neuen Möglichkeiten.

## Multimodal und autonom

In früheren Zeiten waren es Kutsche, Schiff und Lore, heute sind es MOIA, Zug und E-Scooter - multimodaler Personentransport, der die Autonomie des Autozeitalters und die 24/7-Commodity der Digitalära verbindet. Car (Van-/Bike-/etc.)- und Ride-Sharing-Lösungen über Grenzen hinweg sind absolut denkbar und machen die neue Grand Tour für den Massenmarkt tauglich.

## Zeit statt Auszeit

Die Vorstellung des Reisens ist fundamental mit Zeitlichkeit verknüpft. Dabei lassen wir eben nicht alles hinter uns, sondern verknüpfen wie auf der Grand Tour der Renaissance Bildung, Netzwerken, Arbeit, Inspiration, Erholung und Begegnung.



### Die Suche nach dem Unbekannten innerhalb der Terra cognita

Eine Rundreise durch Europa und darüber hinaus könnte durchaus die neue Insta-Reiseblogger-Backpack-Tour sein. Dieser Trend ist jedoch nicht nur räumlich zu verstehen. Der postkoloniale Blick eröffnet auch die Möglichkeit, insbesondere Asien, Afrika und Südamerika weniger als Kulisse für europäische Sehnsüchte zu nutzen, sondern als aktuelle autonome Kulturräume zu entdecken.

### Mundane Sophistication

Die Suche nach Möglichkeiten, sich zu spüren und neu zu erfahren, führt zu einem gestiegenen Interesse an dem vermeintlich Ursprünglichen. Dabei geht es natürlich immer auch um die Entdeckung neuer Formate und um Distinktion. City Farm mit Einmachkurs, Permakultur im Piemont - oder noch radikaler: Einfach nur Zeit verbringen. Dort, wo „nichts“ ist, eine Hütte oder ein Haus mieten. Allein, mit Freunden, mit der Familie „ohne“ jegliche Ablenkung aka touristische Angebote.

### Luxus als digitaler Komfort und analoge Resonanz

Statt von Photospot zu Photospot zu tingeln, nichts sharen, nichts posten, keine Kommentare liken. Der Luxus, seine Reise jederzeit digital begleiten lassen zu können durch Infos, Service und Amenities und gleichzeitig echte Resonanz durch Begegnung, ungeteilte Aufmerksamkeit für die Umgebung und eigenes Tun zu erfahren. No need to impress.



**Vanessa Boysen,**  
Erziehungswissenschaftlerin,  
Consultant & Coach



**Rainer Sax,**  
Philosoph, Digital Consultant &  
Experience Strategist

Zusammen führen sie das Haus an der Elbe  
im Wendland – [hausanderelbe.de](https://hausanderelbe.de)

## **Playlist**

### Return to Florence

Richard Bobbins

### Istanbul (Not Constantinople)

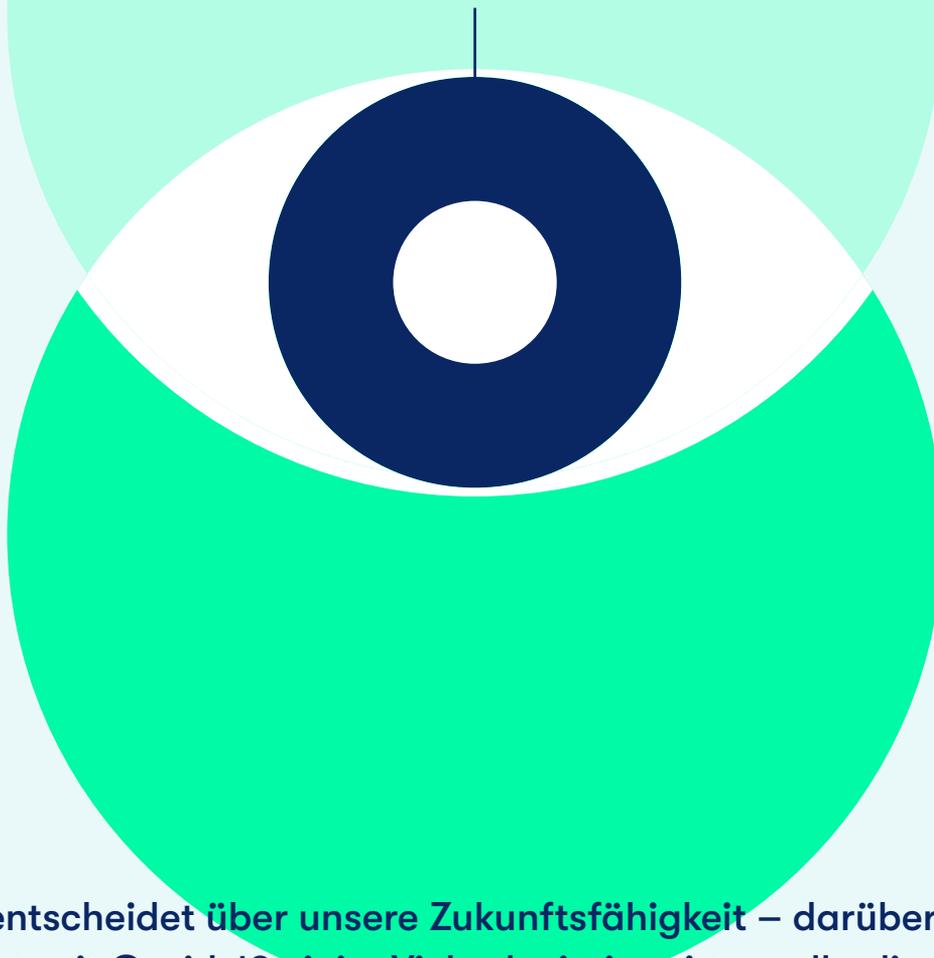
The Four Lads

### Space is the place

Sun Ra

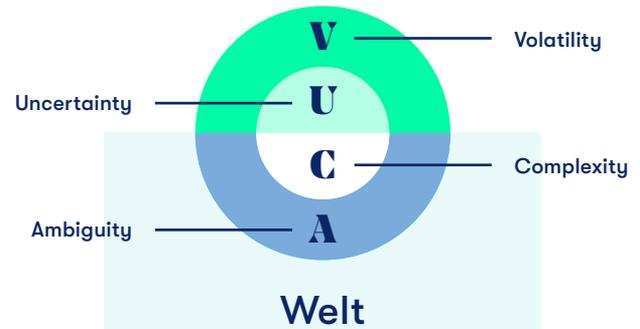
# Intrapreneure gesucht!

Text — Lorena Meyer



Innovation entscheidet über unsere Zukunftsfähigkeit – darüber sind wir uns nicht erst seit Covid-19 einig. Viel schwieriger ist es allerdings, dieses Wissen in die Tat umzusetzen und Innovation im eigenen Unternehmen zu verankern. Ein möglicher Ansatz ist das Können-Wollen-Dürfen-Modell, das zentral bei der Innovationskultur und damit beim einzelnen Mitarbeiter ansetzt und die Faktoren Innovationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft und Innovationsfreiraum jedes Teammitglieds betrachtet.

**„Culture eats strategy for breakfast, innovation for lunch, and digital transformation for dinner“ – was Kulturwandel und Innovation miteinander zu tun haben**



**Eines bleibt: Veränderung**

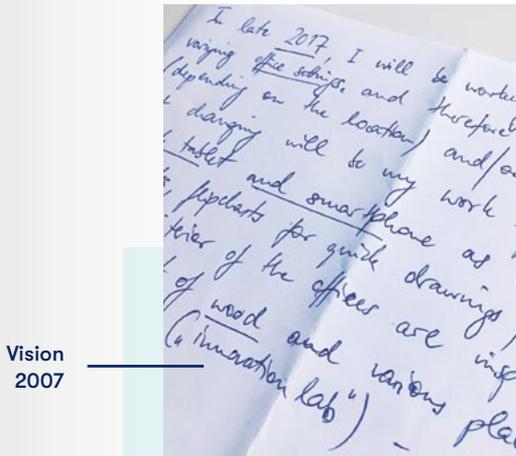
Dass unsere Zukunft komplex und undurchsichtig ist und manchem auch „gefährlich“ erscheint, darin sind wir uns sicher einig. Stichwort: VUCA-Welt (Volatility | Uncertainty | Complexity | Ambiguity). Wir sind gefordert, uns schnell in verschiedensten Kontexten hineinzudenken, und sehen uns mit vielschichtigen Aufgaben konfrontiert. Genau dadurch birgt die Zukunft aber auch enorme Potenziale. Nur müssen wir teilweise noch lernen, diese auszuschöpfen.

Auch sicher ist, dass uns Veränderungen immer begleiten werden. Das sind keine Anpassungen, die, einmal eingeführt, für immer abgehakt sind. Sie sind unvermeidbar, und damit ist die Wandlungsfähigkeit mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft überlebensnotwendig. Also freunden wir uns doch damit an, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben. Oder nehmen wir die aktuelle Corona-Krise: Nie war es wichtiger, dass die Arbeitswelt maximal flexibel ist, um sich an plötzlich eintretende Veränderungen schnell anpassen zu können.

**Was bedeutet „Innovation“ eigentlich?**

In Zeiten, in denen die Begriffe digitale Transformation und disruptive Geschäftsmodelle nicht mehr nur Modeworte, sondern allgegenwärtig sind, assoziiert man diese schnell mit Innovation. Aber liegt das Ziel einer Innovation tatsächlich immer darin, disruptiv zu sein oder ein komplett neues Geschäftsfeld zu erschließen? Nein. Ich muss doch auch in meinem ureigenen Kerngeschäft innovativ sein, um am Markt weiter teilhaben zu können und meinen Anteil daran zu behaupten. Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass mein Geschäftsmodell ewig hält.

Insofern bewege ich mich beim Innovieren immer zwischen den beiden Polen Verbesserung/Weiterentwicklung und radikale Veränderung, also zwischen einem reinen Führen meines Geschäfts über das Vergrößern oder Ausbauen bis hin zu seiner Transformation. Es gibt also eine große Bandbreite an Innovation, die ich in meinem Unternehmen ansiedeln kann, und damit eine unterschiedliche Gewichtung (siehe Exkurs: Strategie). In jedem Fall bleibt Innovation überlebensnotwendig.



Vision 2007

Im Sommer letzten Jahres erhielt ich einen Anruf meines Vaters. Es sei ein Brief aus New York für mich angekommen. New York, New York ... Wen kenne ich denn da? Mir fiel niemand ein. Als ich den Brief dann in den Händen hielt, erkannte ich meine eigene Handschrift. Und als ich die ersten Zeilen sah, dämmerte es mir ganz dunkel: Ich hatte mir im Rahmen eines Workshops vor rund zwölf Jahren selbst einen Brief geschrieben. Der war eingelagert und nun versandt worden. Die Aufgabenstellung hieß damals: Wie soll dein Arbeitsumfeld in zehn Jahren aussehen?

Et voilà: Ich schrieb – neben Art der Einrichtung und Ausstattung – von Co-Workern im Büro, von variablen Büroflächen, einem kreativem Umfeld und einem „Innovation Lab“, von Raum für Ideen und zum Denken.

Warum erzähle ich das? Nicht etwa, weil ich meine visionäre Stärke herausstellen möchte, ganz im Gegenteil: Mir selbst ist das Beschriebene heute zu einseitig, zu oberflächlich. Sicher sind Räumlichkeiten und die Möglichkeiten von Zusammenarbeit relevant, wenn es darum geht, wie sich die Arbeit an die Herausforderungen der Zukunft anpassen muss. Viel wichtiger, wie ich finde, ist aber doch die Art der Herangehensweise an neue Aufgabenstellungen und Fragestellungen sowie die Form der Zusammenarbeit, kurz: die Unternehmenskultur.

Aber gehen wir noch mal ein paar Schritte zurück.

# Innovationsmatrix nach Bloch & Østergaard

Um Innovation im eigenen Unternehmen voranzutreiben, muss man zunächst den eigenen Kontext verstehen und die Relevanz bzw. den Einsatzzweck von Innovation definieren. Hierbei können Tools wie die Innovationsmatrix von Bloch & Østergaard hilfreich sein, um die Notwendigkeit und die Art und Weise, wie Innovation eingesetzt werden soll (oder bereits wird), zu beschreiben.

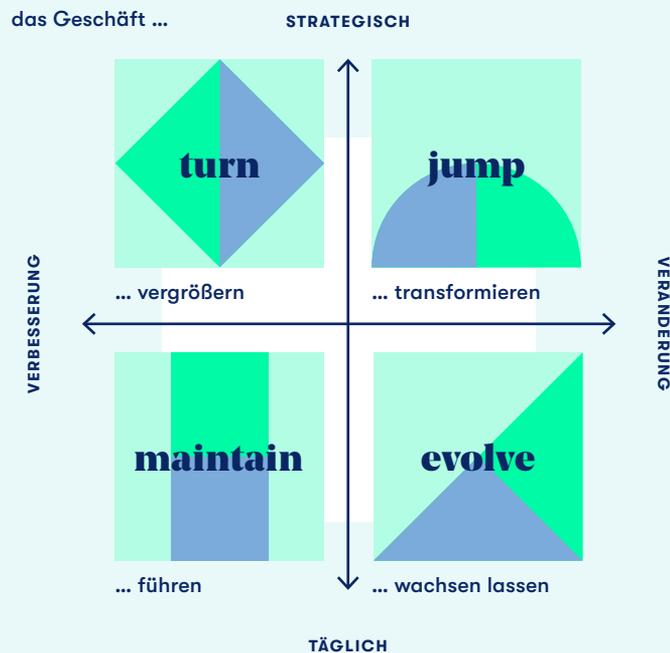


Abb. Innovationsmatrix von Bloch & Østergaard

Die Innovationsmatrix von Bloch & Østergaard wurde ursprünglich von Maz Spork und Søren Skov entwickelt und später um Aspekte zur Führung ergänzt, die im Zusammenhang mit Innovation stehen. Sie bietet zusammen mit einem Workbook (Downloadlink unter [links.gradextra.de](https://links.gradextra.de)) eine Workshop-Grundlage, mithilfe derer sich bestimmen lässt, wie Unternehmenskultur, Führungsstil und sonstige Rahmenbedingungen ausgestaltet werden sollten, um Innovation anzustoßen.

## Unternehmenskultur entscheidet über Innovation

So weit, so gut. Wie Sorge ich nun dafür, dass das eigene Unternehmen innovativ ist? Ich muss Innovation im Tagtäglichen verankern. Womit wir an dem Punkt sind, dass sie primär in den Köpfen meiner Mitarbeiter und meines Teams verankert werden muss. Denn: Menschen sind der zentrale Bestandteil des Innovationssystems. Sie müssen darin gefördert werden, ihre Sichtweisen zu verändern und methodisch voranzuschreiten.

Sicht- und Herangehensweisen ändern sich nicht von einem Tag auf den anderen. Ich muss daher ein nachhaltiges Ökosystem schaffen, eine Kultur, in der bestimmte Fähigkeiten und Denkweisen gefördert werden, die unmittelbar auf die Innovationsfreude und -kraft jedes Einzelnen einzahlen.

Mit Kultur in einem Unternehmen sind gewachsene und vorherrschende Wertvorstellungen, Verhaltensregeln und Denkweisen gemeint, die Mitarbeiter früher oder später adaptieren. Ein Teil der Unternehmenskultur ist die Innovationskultur, die beeinflusst, wie mit Ideen und neuen Entwicklungen umgegangen wird. Konkret sei hier die Bereitschaft und der Freiraum der Beschäftigten und Vorgesetzten genannt, Ideen zu entwickeln, zu sammeln und einzubringen sowie Innovationen voranzutreiben.

Also: Ich muss eine positive Innovationskultur schaffen. Denn sie ist weit mehr als nur bestimmte Prozesse und Strukturen, die von der Zielsetzung abgeleitet werden. „Nur“ die Rahmenbedingungen innovieren funktioniert nicht, denn es sind, wie gesagt, die Menschen in der Organisation, die Ideen entwickeln, sie engagiert auch gegen Widerstände durchsetzen und vorantreiben. In mehreren Studien wurde ermittelt, dass die Innovationskultur einer der zentralen Erfolgsparameter für Innovationsaktivitäten ist.

## Können! Wollen! Dürfen!

Im Zusammenhang mit der Förderung einer positiven Innovationskultur taucht sehr häufig das so genannte Können-Wollen-Dürfen-Modell auf. Es entstammt dem motivorientierten Führen und bezieht sich auf externe und interne Faktoren, die das Handeln von Mitarbeitern beeinflussen. Als Führungskraft kann ich folgende drei Größen beeinflussen, um die Leistung zu steigern und in die gewünschte Richtung zu leiten (in unserem Kontext: um Ideen erfolgreich im Unternehmen umzusetzen):

### **Können** / Innovationsfähigkeit:

Kompetenzen im Bereich der Innovationsmethoden aufbauen

### **Wollen** / Innovationsbereitschaft:

Wille und intrinsische Motivation durch spezifische Reize steigern

### **Dürfen** / Innovationsfreiräume:

Freiräume und Strukturen für die Mitarbeiter schaffen



## Können

|  
Innovations-  
fähigkeit

## Bringt analytische, rational denkende Menschen mit den Kreativen zusammen!

Zu den Fähigkeiten, um innovieren zu können, gehören insbesondere Kreativität, analytisches Denken und bestimmte Fachkompetenzen. Nun bringen Mitarbeiter einiges davon bereits mit, selten sind außergewöhnliche Ideen und ihre erfolgreiche Umsetzung allerdings das Ergebnis göttlicher Eingebungen. Grundlegend sind solide methodische und fachliche Kenntnisse. Wir berichteten ausführlich dazu in unserer letzten gräd extra (Ausgabe 4 | Schwerpunkt Ideen). Je nach Innovationsziel sollte ich also Maßnahmen wie zum Beispiel Kreativitätstrainings, Innovationsprozess-Schulungen, Trend- und Zukunftsworkshops definieren, um mein Team für die Zukunft fit zu machen.

Im Zusammenhang mit den Fähigkeiten bringt der sogenannte BothBrain-Ansatz einen spannenden Gedanken ins Spiel. Im Kern besagt er, dass die besten Ergebnisse im Innovationsprozess dann erzielt werden, wenn herausragende Kreativität und kaufmännische Fähigkeiten zusammentreffen. Geht man nun davon aus, dass nur selten eine einzelne Person diese Fähigkeiten in hohem Maße vereint, ist der Folgeschluss, dass derart gegensätzliche Charaktere (analytische, exakt und rational denkende und handelnde Menschen und kreative, ganzheitlich denkende Personen) zusammengebracht werden müssen, um die besten Ideen zu entwickeln. Findet man solche Akteure, die beides in sich vereinen – ein stark unternehmerisches Denken und herausragende Kreativität –, fördert man sie am besten durch Intrapreneurship (siehe Exkurs: Intrapreneurship). Als Unternehmer im Unternehmen treiben sie ihre Ideen und innovativen Projekte eigenverantwortlich voran, während sie auf bestehende Ressourcen zurückgreifen können.

# „Seid Unternehmer eurer Idee.“

Den meisten Ansätzen zum Innovationsmanagement widerspricht Dr. William Souder. Er forschte zu diesem Thema zehn Jahre und schaute sich 289 Innovationen in 53 verschiedenen Unternehmen an mit dem Ziel, ein Muster zu definieren bzw. einen Prozess zu identifizieren, der Innovation zum Erfolg bringt. Er fand keinen. Stattdessen stellte er auf Basis seiner Untersuchungen fest: **„Der Intrapreneur ist ein essentieller Bestandteil bei jeder Innovation.“** Innovation entsteht nur dann, wenn ein motiviertes und entschlossenes Team an Mitarbeitern Innovationsprojekte über alle Hürden, Misserfolge und Fehler hinweg und mit Unterstützung aus dem Management zum Erfolg führt.

Wie tickt ein Intrapreneur? Was muss er über Kreativität und unternehmerisches Denken hinaus, die er bestenfalls in sich vereint, beherzigen, um erfolgreich zu innovieren? Gifford Pinchot, Unternehmer, Dozent und Autor, veröffentlichte einige Gedanken dazu. Auf seiner Website zu finden sind auch die „10 Gebote eines Intrapreneurs“, die er um seine eigenen Erfahrungen ergänzt hat:

## THE INTRAPRENEUR'S TEN COMMANDMENTS

- 1 Come to work each day willing to be fired.
- 2 Circumvent any orders aimed at stopping your dream.
- 3 Do any job needed to make your project work, regardless of your job description.
- 4 Find people to help you.
- 5 Follow your intuition about the people you choose, and work only with the best.
- 6 Work underground as long as you can – publicity triggers the corporate immune system.
- 7 Never bet on a race unless you are running in it.
- 8 Remember, it is easier to ask for forgiveness than for permission.
- 9 Be true to your goals, but be realistic about the ways to achieve them.
- 10 Honor your sponsors.



## EXTRA

- 11 Ask for advice before asking for resources.
- 12 Express gratitude.
- 13 Build your team; intrapreneuring is not a solo activity.
- 14 Share credit widely.
- 15 Keep the best interests of the company and its customers in mind, especially when you have to bend the rules or circumvent the bureaucracy.
- 16 Don't ask to be fired; even as you bend the rules and act without permission, use all the political skill you and your sponsors can muster to move the project forward without making waves.

Quelle: [pinchot.com/2011/11/the-intrapreneurs-ten-commandments.html](http://pinchot.com/2011/11/the-intrapreneurs-ten-commandments.html)

# W

## Wollen

|  
**Innovations-  
 bereitschaft**

### Innovation lebt von Eigeninitiative

Sind die Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden, muss ein Mitarbeiter auch „wollen“, sprich zur Innovation bereit und motiviert sein. Dieses Wollen wird maßgeblich durch persönliche Motive und Ziele beeinflusst. Idealerweise entspringt die Motivation beim Mitarbeiter aus der Identifikation mit und einer Leidenschaft für das eigene Produkt und damit verbundene Kundenerlebnis. Oder einfach aufgrund einer persönlichen Überzeugung. So oder so sollte die Unternehmensleitung aber dafür sensibilisieren, wie wichtig Innovation für das Unternehmen und damit auch für den Mitarbeiter ist. Sie kann ein Bewusstsein dafür schaffen, indem sie zunächst die Innovationsziele transparent kommuniziert, aber auch eine Plattform für Austausch und Anerkennung von Innovationsbeiträgen schafft. Innovation muss auf der Agenda sein. Es muss darüber geredet werden, um auch eine Identifikation mit dieser Strategie zu schaffen. Parallel dazu kann über individuelle Ziele, Prämien (mit Vorsicht zu genießen, denn der Effekt monetärer Anreize verpufft leicht) und immaterielle Anreize wie Karriereperspektiven und Abwechslung im Aufgabengebiet zusätzlich Motivation geschaffen werden.

Letztendlich ist dieser Teil weitaus schwieriger, als das „Können“ zu schulen, da man individuell auf die Mitarbeiter eingehen muss, um zum Ziel zu kommen. Allerdings ist das „Wollen“ essentiell, denn Innovation lebt von der Eigeninitiative jedes einzelnen Teammitglieds.

# D

## Dürfen

|  
**Innovations-  
 freiräume**

### Innovation darf kein Lippenbekenntnis bleiben

Das „Dürfen“ bezieht sich auf die vorherrschenden Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie explizite und vor allem auch implizite Regeln und Normen, die festlegen, wie ich als Mitarbeiter entscheide und handle. Wie frustrierend für motivierte Mitarbeiter, die gewillt sind, sich mit Innovationsbeiträgen einzubringen und Ideen zu entwickeln, wenn das Umfeld blockiert und sie dann daran scheitern, dass sie ihre Projekte nicht vorantreiben können! Um diesen Umstand zu vermeiden, kann ein Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um Freiräume zu schaffen. Zu den wichtigsten gehört die Förderung einer schnellen und effizienten Kommunikation über alle Unternehmensbereiche hinweg, sodass der Austausch und die Durchlässigkeit von Ideen möglich wird. Aber nicht nur die Kommunikation, sondern auch die Entscheidungsstrukturen sind relevant. Wer entscheidet, welche Idee weiterentwickelt wird? Wann muss wer wen von einer Idee überzeugen? Wer bestimmt, ob (personelle und finanzielle) Ressourcen für die Weiterentwicklung bereitgestellt werden oder ein Teammitglied Zeit bekommt, Ideen weiter voranzutreiben? Solche Fragen sollten beantwortet sein und klare, rasche Entscheidungsstrukturen definiert werden, damit Ideen nicht an Hierarchien oder fehlenden Ressourcen scheitern.

Zu den Rahmenbedingungen gehört beispielsweise auch ein Vorschlagswesen als Teil des Ideenmanagements. Mitarbeiter sollten hier nicht nur die Möglichkeit haben, Ideen einzubringen, sondern auch ein schnelles und transparentes Feedback erhalten, dass ihre Ideen gesichtet und ausgewertet werden und, im nächsten Schritt, ob sie hieran (weiter)arbeiten können. Hier geht es wieder um die Entscheidungskompetenz. Wer entscheidet darüber? Wer ist dafür verantwortlich?

Ein weiterer relevanter Aspekt ist das Tolerieren von „Fehlern“, die im Zuge von Innovationstätigkeiten passieren können. Im Laufe der Entwicklung könnte sich zum Beispiel herausstellen, dass eine Idee bzw. ein daraus entstandenes Konzept oder ein Prototyp zu wenig Potenzial hat, um auf dem Markt zu bestehen. Diesen Punkt als Lernprozess zu verstehen, ist nicht selbstverständlich und bedarf einer gewissen Haltung.

Spätestens bei der Säule „Dürfen“ zeigt sich sehr deutlich, ob Innovation von der Unternehmensführung und der Organisation wirklich gewollt ist oder ob es bei einem Lippenbekenntnis bleibt. Genau deshalb muss die Kulturgestaltung ganz oben auf der Agenda der Geschäftsleitung stehen. Eine Innovationskultur zu schaffen, dürfte der herausforderndste Part, gleichzeitig aber auch der wirksamste Hebel sein.

Peter Drucker, Management Consultant und Autor, brachte es mit seinem bekannten Zitat auf den Punkt: „Culture eats strategy for breakfast“. In Zeiten der digitalen Transformation und der damit verbundenen notwendigen Innovationskraft passt noch besser die von Dr. Marcel Vollmer ergänzte Version: „Culture eats strategy for breakfast, innovation for lunch, and digital transformation for dinner“.

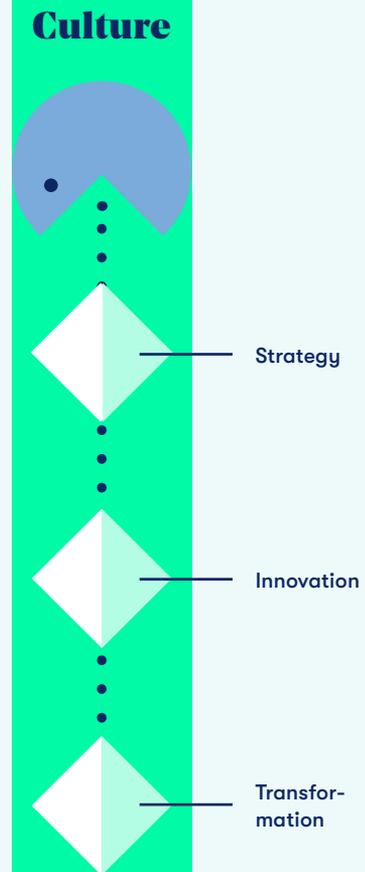
### Am Ende stehen wir vor derselben

### Herausforderung wie Sie.

Innovationsprozesse sind bei infomax schon lange in der Unternehmenskultur verankert: etwa in Form von Innovationstagen, an denen sich jedes Teammitglied mit einem relevanten, zukunftsweisenden Thema auseinandersetzt, internen Know-how-Updates und einem Budget für externe Fortbildungsangebote. Nun gehen wir den nächsten konsequenten Schritt und schaffen einen physischen (Frei)Raum für Innovation: unser „Digital Tourism Lab“ im neuen Gebäude in Grassau, ein Raum, der allen Innovationsbegeisterten im Rahmen von Workshops, zum Brainstorming und für Arbeits-Sessions, für die Ausarbeitung von Konzepten und Prototyping zur Verfügung steht. Oder Sie mieten sich mit Ihrem ganz eigenen Format exklusiv ein.

Auch ein Digital Tourism Meetup haben wir ins Leben gerufen, um der Innovation ihren notwendigen Freiraum zu geben. Wir bieten zudem Methodenschulungen in Webinar-Form und Workshops, um die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern – wie zum Beispiel unser winterliches Kunden-Event „Innovation & XC“ im Februar 2020.

# „Culture eats strategy for breakfast, innovation for lunch, and digital transformation for dinner.“

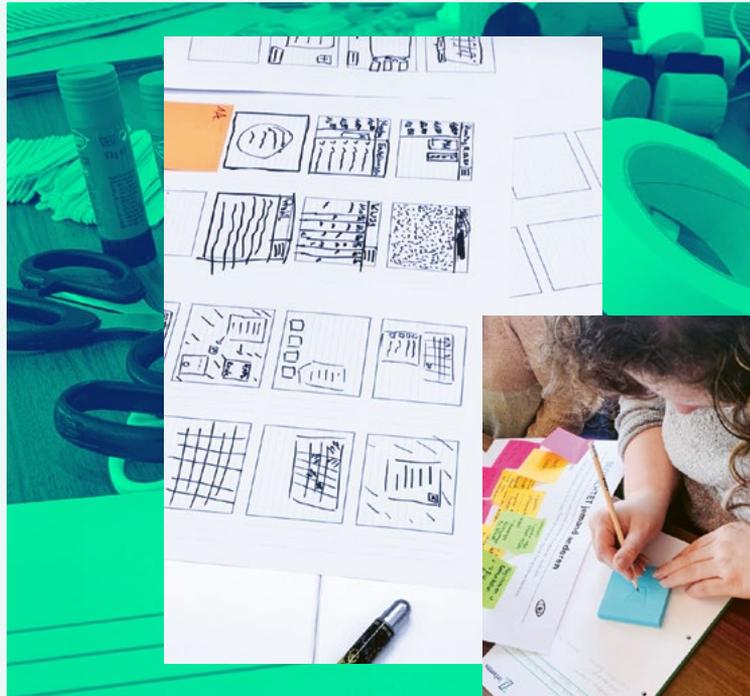


Wir sind für Innovation bereit – und Sie?  
Ideen, Fragen und Austausch unter [ideas@gradextra.de](mailto:ideas@gradextra.de)  
Digital Tourism Meetup: [meetup.com/digital-tourism-lab](https://meetup.com/digital-tourism-lab)

Dr. Marcel Vollmer,  
[medium.com](https://medium.com)

# „Innovation & XC“

So geht holistisch: Am 11. Februar 2020 trafen sich infomax-Kunden und -Team in Reit im Winkl, um im Rahmen eines **Innovationsworkshops** einen Design Thinking Zyklus fast-forward zu durchlaufen. Einhellige Meinung: Krass, wie schnell man mit der richtigen Methode nicht nur zu vielen Ideen, sondern sogar zu ersten Prototypen kommt!



Am Nachmittag ging es nicht minder zackig auf die Langlaufloipe, wo die Teilnehmer unter professioneller Anleitung von Tobias Angerer und Florian Knopf (siehe auch S. 32) an ihrer Skating-Technik feilen konnten. Krönender kulinarischer Abschluss: das Abendessen, rege zum Networking und Erfahrungsaustausch genutzt.





## Empfehlungen zum Lesen und Schauen

Zu den Fähigkeiten jedes Einzelnen, die häufig im Zusammenhang mit Innovation genannt werden, gehören unter anderem Kreativität, Neugier, Ausdauer und Mut. Hier ein paar Empfehlungen für Bücher und Videos, die sich mit verschiedenen Aspekten solcher Eigenschaften beschäftigen – teilweise aus überraschenden Blickwinkeln.

### Neugier

Gerald Hüther, Neurobiologe und Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung, spricht in seiner Keynote auf der NEW WORK EXPERIENCE #NWX19, einem Event für neues Arbeiten, zum Thema „Die Wiedererweckung von Intentionalität und Co-Kreativität“. Er plädiert dabei unter anderem dafür, das kindliche Lernen nicht abzulegen und sich die angeborene Freude am Entdecken und Gestalten auch als Erwachsener im Berufsleben zu bewahren. Den Vortrag kann man sich auf YouTube ansehen.

### Resilienz

Hartnäckigkeit und Frustrationstoleranz gehören mindestens genauso zu den Eigenschaften erfolgreicher Innovatoren wie Kreativität. Wir brauchen eine gewisse Ausdauer und psychische Belastbarkeit, bis wir aus vielen Ideen, manch gescheiterten Projekten und entgegen einiger Widerstände eine Innovation erfolgreich zum Ziel geführt haben.

Die Fähigkeit zu scheitern und wieder aufzustehen, braucht man auch im Profi-Sport. In seinem Buch „Agile Spielzüge“ beleuchtet der Autor Andreas Steffen in einem Kapitel auch das Thema „Resilienz & Innovation“ und berichtet von der Geschichte des ehemaligen amerikanischen Basketball-Spielers Earvin „Magic“ Johnson jr.

Ausführliches Literaturverzeichnis und Internet-Quellen unter:  
[links.gradextra.de](https://links.gradextra.de)



**Lorena Meyer,**  
Leiterin Konzept & Innovation

## Playlist

### Alles ist jetzt

Bosse

### A world of change

Christopher Deighton,  
Jonathan Buchanan



# gråd extra

**Digital  
Tourism  
Lab**

**Wir sitzen mit Ihnen im selben Boot: Wir stellen uns dieselben herausfordernden Fragen in Bezug auf die Zukunft. Und wir wollen Antworten finden, uns Schritt für Schritt möglichen Lösungen nähern.**

Darum haben wir einen Raum für Gestaltung und Denken geschaffen, für Lösungsansätze und Diskussion. Für uns selbst, für Sie als unsere Kunden und Interessenten, für die Welt.

Im Rahmen von Veranstaltungen bieten wir eine Plattform zum Austausch, für Diskussion und Kreativität – werden Sie Teil davon!



Wir schauen über den Tellerrand, betreiben abseits des Projektgeschäfts User Research und lancieren eigene Studien zu relevanten Themen und Trends.

Wir bringen „echte“ Insights über Nutzerverhalten, Bedürfnisse und Intentionen hervor und entwickeln neue Ideen und innovative Ansätze. Alle daraus entstandenen Ideen und Lösungsansätze machen wir schnell sichtbar und erlebbar. So entsteht ein Stück Mehrwert – für alle.

# gråd extra

**Digital  
Tourism  
Lab**

**Playlist**

**Let's get it started**  
Black Eyed Peas

# „Dann willst du es grad extra.“



Im Gespräch mit dem ehemaligen Profi-Langläufer Tobias Angerer und Nachwuchstalent Florian Knopf

**Der eine** hat eine unglaublich erfolgreiche Karriere als Weltklasse-Skilangläufer hinter sich: Tobias Angerer, 43, zweifacher Gesamtweltcup-Sieger im Skilanglauf, Gewinner der Tour-de-Ski und von vier Olympia-Medaillen.

**Der andere** ist auf dem Weg zum Profi-Langläufer: Florian Knopf, 20, vielversprechende Platzierungen in der Junioren-Weltmeisterschaft, gerade hat er seine erste Wintersaison im Herrennationalteam Skilanglauf des Deutschen Skiverbands beendet.

Beide haben ihre Wurzeln im bayerischen Chiemgau, beide machten ihre sportlichen Anfänge dort, vor der Haustür, im lokalen Verein. Mit ihrem Talent schafften sie die Aufnahme in den Jugend-Auswahlkader des regionalen Skiverbands und dann den Sprung ins Nationalteam des Deutschen Skiverbands. Was so schön linear klingt, entspricht in Wirklichkeit einem Auf und Ab wie in einer anspruchsvollen Langlaufloipe: Der Wettbewerb ist hart, Talent allein ist kein Erfolgsgarant, mit Leistungsschwankungen ist immer zu rechnen. Mal läuft es und mal nicht. Es gibt viele Parameter, die nicht zu beeinflussen sind: Wetterbedingungen, Material und Tagesform machen oft die entscheidenden Sekunden zwischen Sieg und Niederlage aus. Da bedarf es neben Talent noch ein paar mehr Attribute, um sich immer wieder zurückzukämpfen, weiterzuarbeiten am Traum des Profi-Sportlers. Offensichtlich gilt auch in dieser Branche: Man ist nie fertig.

Wir haben mit Tobias Angerer und Florian Knopf darüber gesprochen, was eine Profi-Karriere ausmacht und wie es gelingt, sich immer wieder neu zu erfinden.

Interview — Christine Pflieger





**Tobias und Florian, euch beide scheint mehr zu einen als nur ein Management-Vertrag. Was genau ist es?**

**Tobias Angerer** Als ich 2014 aufgehört habe, gründeten wir bei uns im Chiemgau-Inngau ein Jugendteam mit 25 15- und 16-jährigen talentierten Sportlern mit der Idee, eine Brücke vom Schüler- zum Seniorenbereich zu schlagen. Nach meiner aktiven Zeit ist mir nämlich erst bewusst geworden, dass wir in den letzten 20 Jahren ziemlich wenige Sportler herausgebracht haben, obwohl wir mit über 400 im Schülercup aktiven Schülern die besten Bedingungen hatten – danach brechen alle weg. In diesem neuen Team war dann so ein 15-Jähriger aus Bernau, Florian Knopf, bei dem man sofort gemerkt hat: Der will! Florian hat mich von Beginn an sehr stark an mich selbst erinnert. Er hat diesen Spaß, diese Leidenschaft mitgebracht, aber auch das Glänzen in den Augen. Das, was man braucht, um weiterzukommen. Er war sehr wissbegierig, und durch seine kontinuierlichen Fortschritte und Erfolge hat sich gezeigt, was da für ein Talent ist. Aber wichtiger ist noch, wie man mit diesem Talent umgeht. Was Florian auszeichnet, ist, dass er sich immer weiterentwickeln will. Und das muss man auch, Stillstand ist Rückschritt: Es ändert sich alles, ob Technik oder Trainingsinhalte. Da muss man mitgehen, aber auch seinen eigenen Weg finden.

So lernte ich Florian kennen und schätzen. All die Jahre habe ich seinen Weg verfolgt, vom Jugendteam in die Stützpunkt-mannschaft. Er war einer der ersten Sportler, bei denen diese neu geschaffene Brücke funktioniert hat: Letztes Jahr der Erfolg bei der Junioren-WM in Lahti, die Bronzemedaille in der Staffel, der 8. Platz über 30 Kilometer - das war für die ganze Region schön zu sehen, dass da einer auf dem Sprung ist. Und seit Mai 2019 ist er bei mir in meiner Agentur ToBeAsport unter Vertrag, wo ich ihn berate und unterstütze. Und nebenbei war es natürlich eine tolle Fügung, dass infomax-Chef Robert Klauser, der selbst langlauf-begeistert ist, mit seinem Unternehmen jetzt nicht nur den Ski-verband Chiemgau unterstützt, sondern auch als Kopfsponsor von Florian Knopf auftritt. Das ist eine tolle Geschichte.

**Du hast schon ein paar Werte genannt – Spaß, Leidenschaft, ein Glänzen in den Augen, ein starker Wille. In wenigen Begriffen: Was fördert aus eurer Sicht eine erfolgreiche Sportkarriere noch?**

**Florian Knopf** Glaube und Begeisterung. Über den Spaß und die Begeisterung bin ich ja überhaupt erst zum Skilanglauf

gekommen. Ich hätte nie gedacht, dass ich es mal in die Nationalmannschaft schaffe. Das hat als Kind alles klein angefangen, da war mein Chiemgaucup-Gesamtsieg in der S13 ein Riesenerfolg. Bei meiner ersten Bayerischen Meisterschaft habe ich mir vorgenommen in die Top Ten zu laufen. Dann war ich Vierter – das war für mich natürlich der Wahnsinn! Beim ersten Deutschen Schülercup hatte ich Platz 15 bis 20 angepeilt und war dann sogar Zehnter! So hat sich das entwickelt, und es war eine glückliche Fügung mit Tobi und dem Jugendteam. Ich habe einfach weitergemacht, und das hat sich gelohnt. Meine Einstellung hat sich dadurch nie geändert: Die Begeisterung ist nach wie vor ganz elementar. Sie hilft mir immer wieder, mich zu motivieren und zu fokussieren. Ohne Spaß und Begeisterung schafft man es nicht, so weit zu gehen.

Und der Glaube ist auch wichtig: Dass man immer an sich glaubt, auch in schwierigen Phasen den Kopf nicht hängen lässt und sich das auch traut vorzustellen, was auf einen zukommen könnte. Das alles macht es aus, dass es nicht nur wie ein Traum klingt, sondern auch einer ist.

**Tobias Angerer** Begeisterung, Leidenschaft, das trifft es. Ich würde noch Ausdauer ergänzen, immer ein großes Ziel vor Augen zu haben.

**Der Traumberuf Profi-Sportler hat auch Schattenseiten. Florian, seit deiner Zugehörigkeit zum deutschen Herren-nationalteam der Skilangläufer bist du mehr als bisher dem öffentlichen Leistungsdruck ausgesetzt. Wie gehst du damit um?**

**Florian Knopf** Grundsätzlich gibt es bei mir das Wort Druck nicht. Ich mache mir höchstens selber Druck, indem ich mir Ziele setze, den Erwartungen entsprechend, wenn auch nichts Utopisches. Dieser Druck motiviert mich und treibt mich an, wenn ich weiß, das Ziel ist realistisch und ich kann es erreichen. Druck, der von den Medien erzeugt wird, versuche ich ausublenden – bisher habe ich aber ehrlicherweise noch keinen großen Druck von außen empfunden.

**Tobias Angerer** Stimmt, den meisten Druck macht man sich selbst, weil man Erwartungen an sich hat und der Ehrgeiz, der innere Antrieb da sind. Wenn öffentlicher Druck dazukommt, weil jeder diese Medaille erwartet, kann es schon einmal zu viel werden. Ein Mittelweg ist gut. Eine gewisse Anspannung braucht man vor einem Wettkampf, denn dann bist du konzentriert und

„Dann willst du es grad extra.“

fokussiert, dann kannst du deine Leistung abrufen. Ich habe mir oft zu viel Stress gemacht, dann funktioniert nichts mehr, man wird den Erwartungen nicht mehr gerecht. Also musst du einen Schritt zurückgehen, das Ganze analysieren, wieder nach vorne schauen und dir selber vertrauen. So wird es am Ende gut sein. Du kannst halt nur deine eigene Leistung beeinflussen: Wenn andere besser sind, ist das zu akzeptieren. Ich hab gelernt, den Zwang von außen nicht an mich heranzulassen und ganz bei mir zu bleiben.

**Auch im Sport bleiben Niederlagen nicht aus. Es gibt Höhen und Tiefen, Zeiten des Erfolgs und des Misserfolgs. Andere waren schneller, hatten das bessere Material oder waren auf den Punkt trainierter. Wie geht ihr mit Höhen und Tiefen um? Wie gelingt eine „Renaissance“, ein Comeback zurück an die Spitze?**

**Florian Knopf** Klar hat man Erwartungen, und wenn es dann nicht läuft wie gewünscht, ist es kurzzeitig ganz schön hart und tut weh. Aber das Wichtigste ist, dass man sich nicht zu lange einen Kopf deswegen macht. Das sind ein, zwei Stunden direkt nach dem Wettkampf, in denen ich mich ärgere und unzufrieden bin. Dann schaue ich wieder nach vorne und überlege: "Wie komme ich da wieder hin, wo ich gern sein will?" 2019 hatte ich beim Wechsel von den Schülern zu den Herren eine schwierigere Phase. Es war einfach so viel Neues in dem Jahr. Seit August lief es in Training und Regeneration nicht rund, bei den Lehrgängen habe ich mich nicht gut gefühlt. Die Jungen drückten von unten, und ich war verkrampft, weil ich im Wettkampf gegen die Älteren im ersten Jahr gut bestehen wollte. Da kam ich häufig enttäuscht heim. Gleich am nächsten Tag habe ich beschlossen, mich bis zum nächsten Wettkampf da wieder hinzuarbeiten. Das ist aber komplett danebengegangen. Ich habe eine Pause eingelegt, mein Selbstbewusstsein war erst einmal weg. Das habe ich mir dann über den Herbst mühsam wieder erarbeitet. Ende November wurde noch mal viel trainiert und ich dachte "Jetzt bin ich wieder der Alte." Gleich der erste Wettkampf war wieder eine Niederlage, eine richtige Klatsche. Das hat mir dann das Selbstbewusstsein wieder komplett genommen.

**Von da an plante ich schrittweise von Woche zu Woche, von Wettkampf zu Wettkampf, setzte mir neue, leichtere Ziele.** Ich habe daran geglaubt, dass es wird schon wieder werden wird, das Talent kann ja nicht einfach weg sein. Aber woran lag das Tief? Zu wenig habe ich in all der Zeit nicht gemacht, ich war weder krank noch verletzt. Es kann eigentlich nur zu viel gewesen sein. Ich war im Training mit den Älteren auch nie zu schnell unterwegs, hatte mich immer gut im Griff.



**„Wie komme ich da wieder hin, wo ich gern sein will?“**

In schwierigen Zeiten besinnt sich Florian Knopf auf seine Kernwerte zurück.

# „Glaube und Begeisterung trägt einen durch Höhen und Tiefen.“

---

Weil's einfach passt: infomax unterstützt Florian Knopf seit 2019 als Kopfsponsor



Zum Glück geht es jetzt wieder aufwärts. Das war so wichtig, da ist viel Druck von mir abgefallen. Der Sport bereitet mir wieder Freude, und ich weiß, dass mein Weg richtig war und sich jetzt auszahlt. Ich hoffe, dass es so weitergeht. Zum ersten Mal seit Ende Juli 2019 verspüre ich jetzt endlich wieder ein zufriedenes Gefühl und bin mit mir im Reinen. Und so wird aus der Niederlage wieder eine Höhe. Wie man mit diesem Auf und Ab umgeht? Man muss die Höhen genießen und sich immer dessen bewusst sein, dass der Erfolg bald wieder vorbei sein kann. In den letzten Jahren im Jugendkader hatte ich viele Höhen und wenig Tiefen, die Konkurrenz war schon groß, aber noch nicht so extrem wie jetzt. Deswegen war mir schon klar, dass irgendwann einmal ein Tief kommen wird. Auch da gilt wieder: Glaube und Begeisterung trägt einen durch Höhen und Tiefen.

**Tobias Angerer** Diese Welle, diesen Flow, musst du einfach ausnutzen. Nichts anders oder besonders machen, sondern laufen lassen. Jetzt ist der Erfolg erst mal da und bleibt auch eine Zeitlang, mindestens bis zum Saisonende! Du hast letztes Jahr wirklich eine Renaissance erlebt, Florian. Einiges ist falsch gelaufen, war zu viel, du hast dich zu stark unter Druck gesetzt. Und dann hast du dich wieder auf das Wesentliche besinnt, nämlich dass es Spaß, Leidenschaft und Begeisterung sind, die dich so weit gebracht haben. Plus diese Arbeit, tagtäglich, du hast einfach weitergemacht. So hast du ein Comeback hingelegt und dich eine Stufe weiter entwickelt. Das nimmst du mit.

Niederlagen haben so einen negativen Touch. Dabei muss man Niederlage erst einmal interpretieren! Wenn ich alles gegeben habe und mit mir selbst im Reinen bin, dann ist ein verlorener Wettkampf doch keine Niederlage! Dann waren halt einfach zehn oder 20 andere Sportler besser. Aber ich habe alles getan! Wenn ich nicht mein Bestes gegeben habe, in meiner Komfortzone geblieben bin oder während eines Wettkampfs keine Entscheidung getroffen habe, dann ist es eine Niederlage. Dass ich damals zu einem Großereignis wie 2001 bei der WM nicht mitgenommen wurde, obwohl ich mich indirekt qualifiziert hatte, hat sich für mich zunächst auch wie eine Niederlage angefühlt. Ich wurde wieder eingeladen, weil der Sportliche Leiter mir sagte „Du bist nicht gut genug.“ Dann willst du es grad extra, dann willst du es erst recht. So habe ich Niederlagen immer als Geschenk verstanden, damit ich beim nächsten Mal noch besser bin. Du kannst hinfallen, aber musst auch wieder aufstehen.

Wenn ich meine Karriere als Grafik interpretiere, ist sie wie eine Langlaufloipe: Da geht es rauf und runter. Aber wenn du die richtigen Schlüsse ziehst, warum es einmal nicht gut gelaufen ist, dich jedes Mal wieder neu erfindest und neu aufstellst, wirst du gestärkt – und besser – zurückkommen. Das ist die Chance

einer Niederlage. Was auch wichtig ist: Vertrauenspersonen, Familie. Da kann ich abschalten, Energie und Kraft tanken. Das stärkt einen.

Also ist die Niederlage die Wurzel für eine Renaissance, eine Wiedergeburt im Kleinen?

**Tobias Angerer** Ja, und das wird im Unternehmertum nicht anders sein. Wenn du einmal einen Auftrag nicht bekommst, wirst du dich im ersten Moment ärgern. Dann aber wirst du dir überlegen, wie es beim nächsten Mal klappen könnte, und Maßnahmen einleiten. Da gibt es viele Parallelen zwischen Unternehmertum und Spitzensport.

**Genau, da gilt das Gleiche: Wenn wir eine ordentliche Präsentation hingelegt, alles gegeben, alles optimal vorbereitet haben, sind wir mit uns im Reinen, auch wenn wir den Auftrag nicht bekommen haben. Diese Parallelen finden wir übrigens auch deshalb spannend, weil wir in den letzten Monaten eine Wertewelt für infomax aufgebaut haben. Ein Wert, den wir für uns identifiziert haben, ist das Thema „sportlich“ – nicht nur im direkten, sondern auch im übertragenen Sinn: Wir setzen uns Ziele, wir haben Ausdauer, wollen Leistung bringen. Und ein Rückschlag ist nur ein Anlauf für den nächsten Versuch.**

Tobi, du selbst hast in den vergangenen Jahren beruflich ein Comeback – also auch eine Art Renaissance – vom Profi-Sportler zum Sportmanager vollzogen. Wie waren deine Erfahrungen damit?

**Tobias Angerer** Durchwegs positiv. Ich habe komplett die Seiten gewechselt, vom Sportler ins Sportmarketing. Mit meinen 20 Jahren Erfahrung im Leistungssport kann ich mich in jeden Sportler hineinversetzen. Das ist mein Alleinstellungsmerkmal, das ich bewusst offensiv kommuniziere: Dass ich den Sportlern Erfahrungen und Netzwerke mitgeben kann, damit sie sich weiterentwickeln und Weltspitze werden.

Mein Praxisbezug nützt mir auch im Umgang mit Unternehmen und potenziellen Sponsoren. Ich habe es im Studium gesehen – und jetzt sind wir wieder bei diesen Parallelen, hier mit der Drucksituation: Wenn du Schlussläufer bei den Olympischen Spielen warst, das ist Druck. Aber nicht, wenn du im Studium eine Klausur schreiben musst. Da relativiert sich vieles.

Ich bin glücklich mit meiner Situation, bin umgeben von jungen, motivierten und vor allem extrem positiven Persönlich-

keiten. Von Sportlern, jungen oder erfahrenen, erfolgreichen, solchen, die gerade auf dem Sprung sind: Ich kann mich jeden Tag mit Menschen austauschen, das ist vielfältig, und das ist mir wichtig. Ich selbst bin von Haus aus ein positiver Charakter. Wenn irgendwo zehn Prozent positiv sind, sehe ich diese zehn und nicht die 90 fehlenden Prozent. Das versuche ich, meinen Sportlern mitzugeben, und ich lebe es vor, damit sie bewusst eine zusätzliche Motivation erfahren. Ich merke, dass da was zurückkommt. Das ist dann einfach schön zu sehen.



Vielen Dank für das Gespräch!

**Tobias Angerers  
drei Schritte gegen  
Niederlagen:**

**Komfortzone  
verlassen**  
– sich verändern, neu erfinden

**Entscheidungen  
treffen**  
– sie können falsch sein,  
müssen aber getroffen werden

**Schicksal selbst  
in die Hand  
nehmen**  
– „jetzt erst recht“



**Florian Knopf,**  
Nachwuchstalent und  
Skilanglaufprofi



**Tobias Angerer,**  
Gründer der Sportmarketing-  
Agentur ToBeAsport und  
Ex-Skilanglaufprofi



**Christine Pflieger,**  
Managerin Unternehmens-  
kommunikation

**Playlist**

Hoch  
Tim Bendzko

On my way  
Alan Walker

**Playlist**

One step closer  
Linkin Park

Was man braucht um weiterzukommen:

**„Spaß,  
Leidenschaft  
und ein  
Glänzen in  
den Augen.“**



---

In vielen Dingen ähnelt Florian Knopf seinem Manager und Mentor Tobias Angerer. Auch deshalb sind sie so ein gutes Team.

## Die digitale Renaissance des ADAC im touristischen Kontext

# Hilfe da, wo man sie braucht



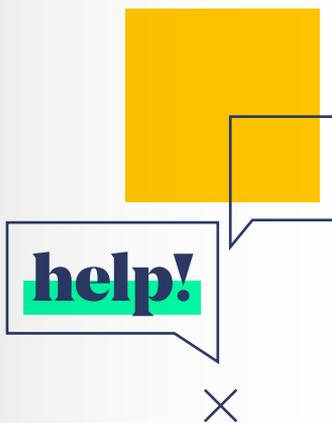
Wer bei Renaissance an Engel denkt, liegt gar nicht so verkehrt. Da passt der ADAC mit seinen gelben Engeln gut ins Bild: In Europas größtem Verkehrsclub geht es derzeit viel um Rückbesinnung auf Kernwerte – und deren Einordnung in ein neues, digitales Zeitalter. Auch beim ADAC hat man erkannt: Wer nicht Gas gibt, der bleibt auf der Strecke. Also hat man dort den Blau-mann angezogen und sich am Motor zu schaffen gemacht. Herausgekommen ist eine neue (Daten-)Strategie, die den Club fit macht für zukünftige digitale Herausforderungen. Mittendrin statt nur dabei: die imx.Platform als solide Basis fürs touristische Datenmanagement.

**Text** — Christine Pflieger

Der ADAC dreht grad mächtig am Rad: Autofahrer und Autofahren waren schon mal sexier. Vorbei sind die Zeiten, in denen PS als Skalenwert für einen hedonistisch-wurstigen Lifestyle auch nur annähernd positiv beeindruckten: je mehr, desto besser. Manipulationsskandal, Klimawandel.

Und Zäsur. Was in Momenten der Krise (ob Coronavirus oder Midlife-Crisis) häufig hilft, ist die Rückbesinnung auf das, was einmal war, ein demütiger Blick in den Rückspiegel, ein radikales Schälen, bis der Kern freiliegt.

Genau das tat der ADAC in den vergangenen Jahren konsequent: Er besann sich auf seine ureigenste Mission. „Hilfe dann, wenn man sie braucht.“ So beschrieb es der Clubpräsident Dr. August Markl einmal recht treffend. Natürlich denkt man da sofort an den charakteristischen Service des ADAC, die Pannenhilfe. Und genau darum soll es gehen, damals wie heute: Der Club möchte seinen Mitgliedern im Bedarfsfall schnell und unkompliziert helfen. Auf ihn soll Verlass sein.



## Vom Automobilclub zum Mobilitätsclub

Überall ist Wandel: So wie sich mit der Digitalisierung die Einsatzgebiete des ADAC verändern, entwickelt sich, getrieben von Gesellschafts-, Technologie- und Klimawandel, auch der Club selbst weiter – nämlich vom Automobilclub zum Mobilitätsclub. Waren früher noch Oldtimer-Fahrer mit ihren wankelmütigen Autos die Kernzielgruppe, sind das heute schlicht alle Menschen, die mobil sein wollen, ganz egal mit welchem Verkehrsmittel, ob per PKW, E-Bike oder ÖPNV.

### Das Ziel: der ADAC als die zentrale Mobilitätsplattform

Das erklärte Ziel ist es, „den ADAC zur zentralen Mobilitätsplattform und damit zum ersten Ansprechpartner in allen Fragen der persönlichen Mobilität zu ent-

wickeln“, umreißt es Clubpräsident Markl. Allein schon, um auch junge Menschen zu erreichen, die häufig gar kein Interesse mehr an einem eigenen Auto haben.

Nichts zeigt diesen Shift besser als die Renaissance des ADAC-Clubmagazins motorwelt: Seit März 2020 trägt es als MotorWelt stolz eine Binnenmajuskel im Namen - und betont damit, dass es neben der motorisierten ab sofort noch eine ganz andere Welt der Mobilität thematisiert.

### Der digitale Treibstoff: Daten

„Hilfe dann, wenn man sie braucht“ heißt im digitalen Kontext, dass man an jedem Touchpoint bestmögliche Services anbietet – zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Platz. Unerlässlich sind da Daten, möglichst viele und möglichst valide. Und da wird es spannend, denn die Aufgabenstellung in der Digitalisierung der Geschäftsprozesse des ADAC hieß nicht weniger als: Gestalte einen ganzheitlichen, datenbasierten digitalen Service entlang der kompletten Wertschöpfungskette!

# PS-starkes Datenmanage- ment für die Tourismus- Sparte des ADAC

Gemünzt auf die Tourismus-Sparte innerhalb des ADAC lautete die Mission: Neukonzeption eines modernen und zukunftsfähigen Datenmanagement-Systems zur Aggregation touristischer Daten aus mehreren Quellen, zur Veredlung und redaktionellen Pflege.

Denn, so die Erkenntnis und das glasklare Bedürfnis: Wo Daten aggregiert, ausgewertet und ausgespielt werden (da, wo man sie jeweils braucht), bedarf es eines mächtigen, skalierbaren Systems, das der Datenmenge Herr wird. Um dieses existenzielle Bedürfnis zu erfüllen, suchte der ADAC, beraten von der Wiif GmbH, eine technische Lösung.

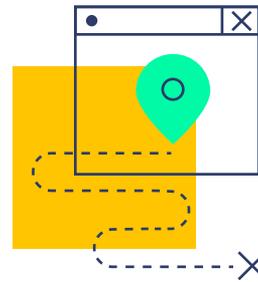
## Die imx.Platform für den ADAC

Als wir bei infomax damit beauftragt wurden, das touristische Datenmanagement im Konzern mithilfe unserer imx.Platform auf eine moderne, nachhaltige und solide Basis zu stellen, war die Begeisterung riesig: Nicht nur die Aufgabe, sondern auch die Herangehensweise passten so perfekt zu uns und unseren Werten wie der Drehmomentschlüssel zu den Sechskantschrauben:



## Die Aufgabe:

Was uns antreibt, ist die Bereitstellung von substanziellen, bleibenden Lösungen. Wir waren noch nie Hype-getrieben und fühlen uns mit einem Auftrag wie diesem in unserer Kultur bestätigt.

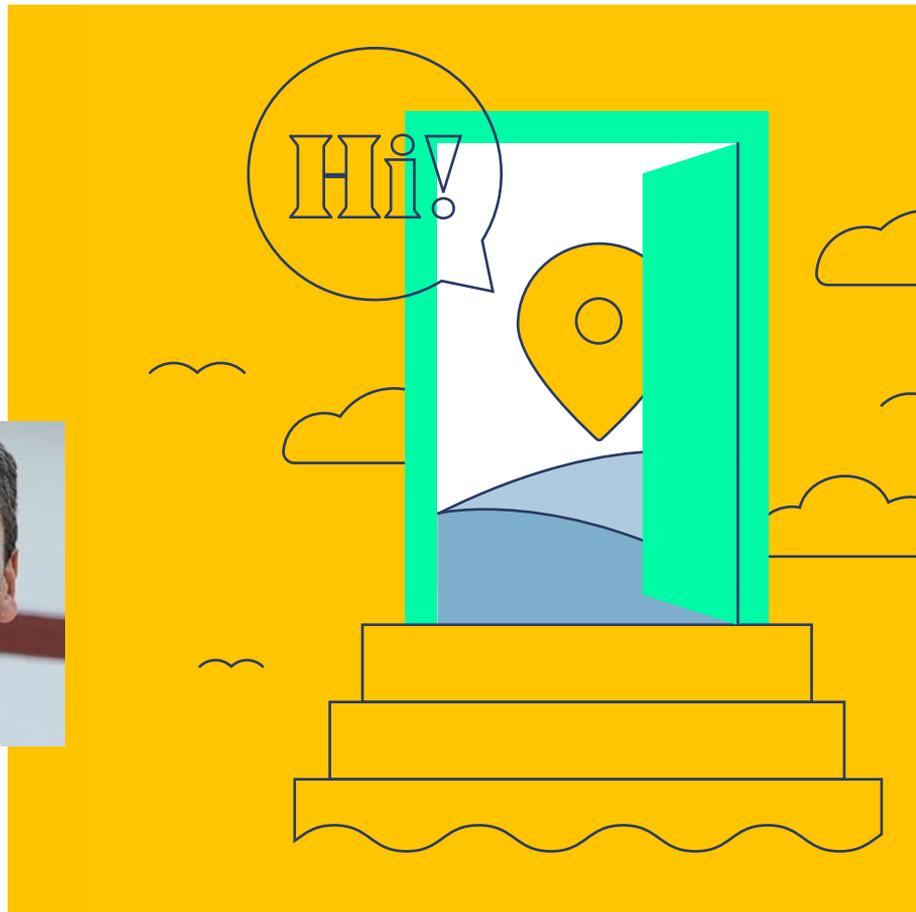
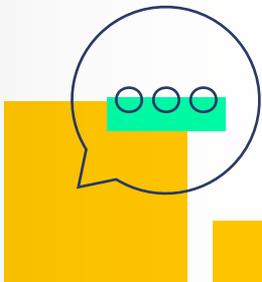


## Die Herangehensweise:

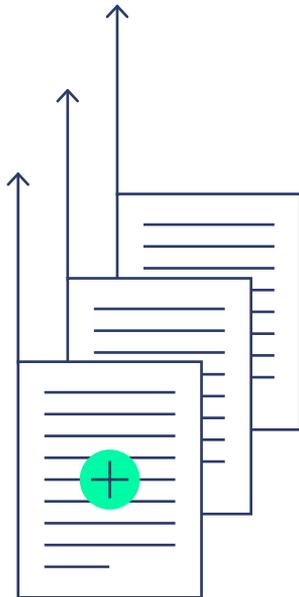
Wir steigen als strategischer Partner ein und dürfen den Digitalisierungsprozess langfristig begleiten. Mit einem starken konzeptionellen Fokus, jahrelanger Expertise und der unbändigen Vorfreude darauf, einen Kunden wieder ein Stück entlang seiner digitalen Evolution zu begleiten – und dabei gleichzeitig das eigene, bewährte System weiterzuentwickeln.

## Alex Berger, Projektleiter Ressort Tourismus, ADAC e.V.:

„Es war höchste Zeit unser touristisches CMS auf neue Beine zu stellen. Dabei war uns auch wichtig, dass es möglichst komfortabel aus allen Umgebungen genutzt werden kann, sei es aus den Regionalclubs, der Zentrale oder von daheim. Und nun ist es spannend zu sehen, wo überall im Haus Daten mit Geo-Bezug schlummern und 'aufspringen' wollen.“



# Ein Showcase für die imx.Platform



Auf diesen Showcase hat die imx. Platform also nur gewartet: Aus derzeit elf externen, äußerst heterogenen Datenquellen orchestriert und aggregiert sie enorme POI-Datenmengen mit momentan knapp einer halben Million Stammdatensätzen und 1,5 Millionen Bildern, allein der nächtliche Datenimport dauert zweieinhalb Stunden.

## Orchestrierung von Datenquellen und Points of Interest (POIs)

Die Daten, die ins System einfließen, präsentieren die gesamte Bandbreite touristisch relevanter Informationen und lassen sich in mehr als ein Dutzend Kategorien unterteilen, darunter Touren, Unterkunfts- und Gastronomieangebote, Sehenswürdigkeiten, Shopping, Events.

Informationen kommen also in unterschiedlichen Dimensionen daher, mal rein standortbezogen, ein anderes Mal gleich mit mehreren Koordinaten (z.B. Route) oder mit Zeitbezug (Event). So sind auch die externen Datenbanken ganz unterschiedlich aufgebaut. Da bedarf es eines intelligenten Mappings, um diese heterogenen Datenflut in den Griff zu bekommen, sie zu konsolidieren und zu kanalisieren.

Datenlieferanten sind zum einen der ADAC selbst, aber auch Destinations Management Organisationen verschiedener Bundesländer, Regionen und Städte. Die POIs selbst sind weltweit verteilt, kommen jedoch überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum.

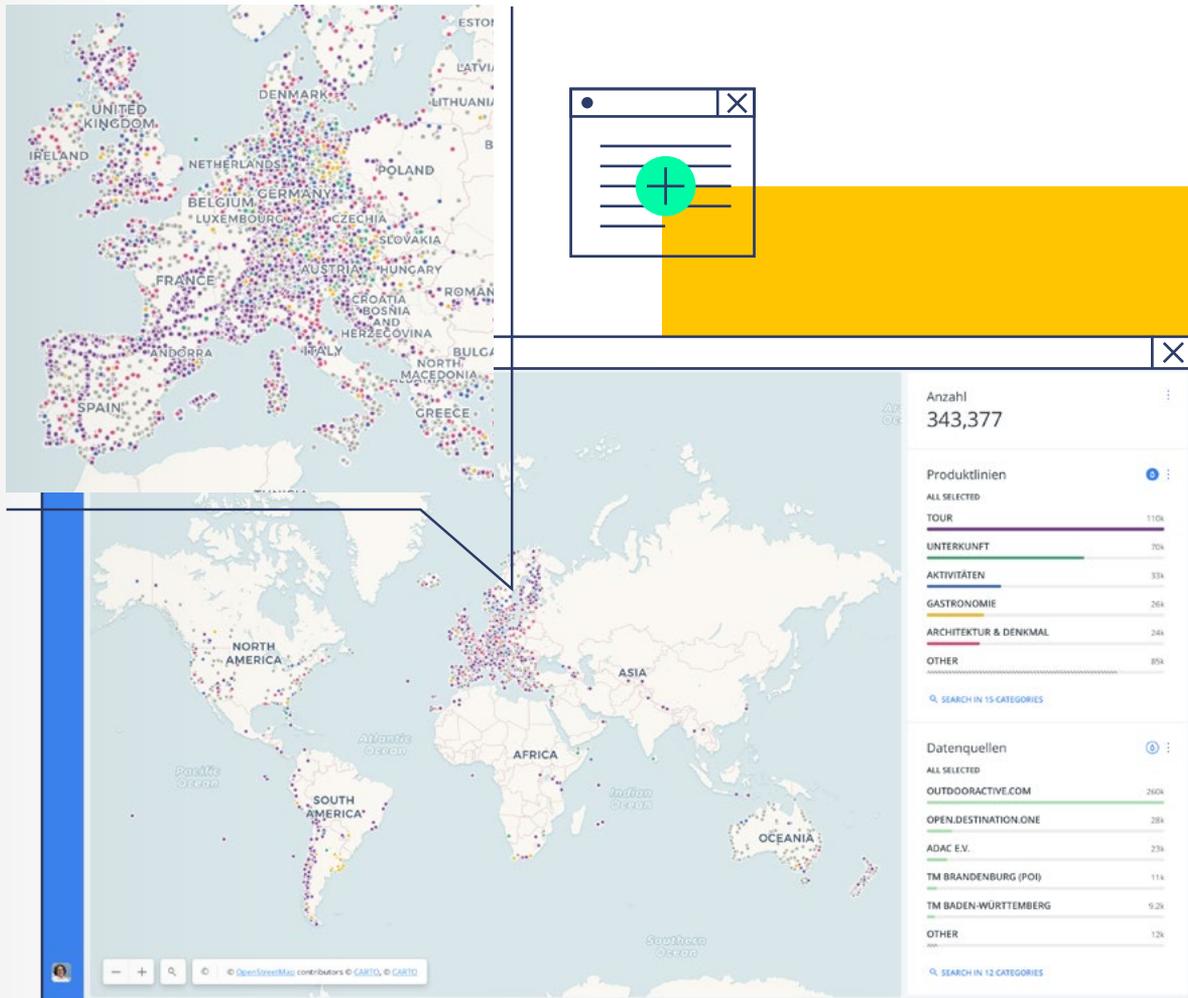
Da verliert man schnell den Überblick, welche Informationen woher kommen – könnte man meinen. Aber nein: Jeder einzelne POI ist in der Datenbank mit detaillierten Informationen ausgestattet, aus welcher Quelle er stammt, wann er zum ersten Mal importiert und wann zuletzt aktualisiert wurde. Dazu noch eindeutige ID, Autor, Lizenzinfos, transparenter geht's nicht.

Für jede Datenquelle und jeden Rechteinhaber benötigt der ADAC einen Verwertungsvertrag, um die datenschutzkonforme Nutzung sicherzustellen. Um eine professionelle Zusammenarbeit und ein erstklassiges Ergebnis sicherzustellen, klärt infomax mit jedem Datenlieferanten:

- technische Anforderungen für die anzubindende API, z.B. ein strukturiertes Datenformat wie XML oder JSON
- API-Zugang zu Produktivsystem und Testsystem samt Dokumentation und Nutzungsbedingungen
- Art der Datentypen
- Sprache der Datensätze
- Daten-Nutzungsrechte
- technische und organisatorische Ansprechpartner

Ein ausgefeilter Algorithmus greift der hochfrequenten Verarbeitung dieser enormen Datenmengen beherzt unter die Arme, um Merkmale zu mappen und Duplikate zu erkennen.

## Die Welt in der ADAC-Datenbank



Bereitstellung POI-Visualisierung: Wiif GmbH

### POI-Kategorien des ADAC:

- Aktivität
- Architektur & Denkmal
- Gastronomie
- Gesundheit & Wellness
- Landschaft & Natur
- Museum & Ausstellung
- Service
- Shopping
- Stadtbild & Ortsbild & Ensemble
- Tour
- Unterkunft

Künstliche Intelligenz  
klassifiziert Reisemotive

In der imx.Platform des ADAC werden Daten aus zahlreichen unterschiedlichen Datenquellen importiert und nach gängigen Standards von infomax ausgezeichnet und aufbereitet. Bei der Zuordnung von Stämmen zu Reisemotiven wie Abenteuerurlaub, Kunst & Kultur, Paarurlaub wertet ein auf Machine Learning basierendes System des ADAC Bilder, Texte und Produktlinien aller Stämme aus, um sie passenden Reisemotivklassen zuzuordnen.



aktiv Sport treiben

35%

Natur erleben



15%

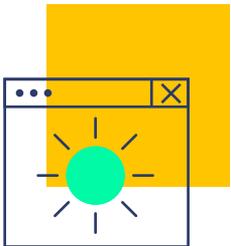


Sonne

Wärme

schönes Wetter

50%

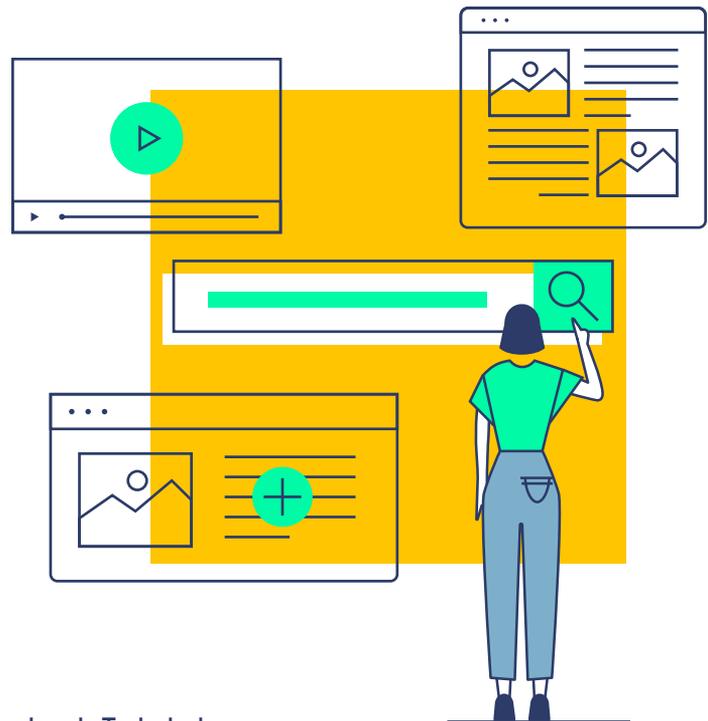


### Herausforderung Datenqualität

Viele Datenquellen bringen ganz automatisch eine unterschiedliche Qualität in der Auszeichnung und inhaltlichen Ausgestaltung der Datensätze mit sich. Da sind eben mal mehr und mal weniger talentierte Autoren am Werk. Dazu kommt, dass auch manche Datenfelder unterschiedlich befüllt werden, im Feld „Kurzbeschreibung“ zum Beispiel findet sich je nach Motivation und Konzept des Verfassers im besten Fall ein kurzer in sich schlüssiger Anrisstext, häufig aber auch schlicht die Wiederholung des Titels oder der ersten 150 Zeichen der Langbeschreibung. Da bedarf es eines Qualitäts-TÜVs, der konzeptionell den Umgang mit Textbausteinen regelt und auf deren Einhaltung pocht.

### Die Duplikats-Challenge

Bei der Zusammenführung mehrerer Datenquellen in ein System sind Duplikate unumgänglich. Eine bei infomax entwickelte Logik erkennt diese, indem sie beispielsweise Titel, standort- und kontaktbasierte Informationen miteinander vergleicht und die Wahrscheinlichkeit berechnet, mit der die verglichenen Datensätze identisch sind. Für den Redakteur verbleibt ein Blick in die Duplikats-Liste. Ein Klick – und die mehrfach vorhandenen Daten sind aufgelöst. Mittelfristig ist ein automatisiertes Duplikats-Handling geplant.

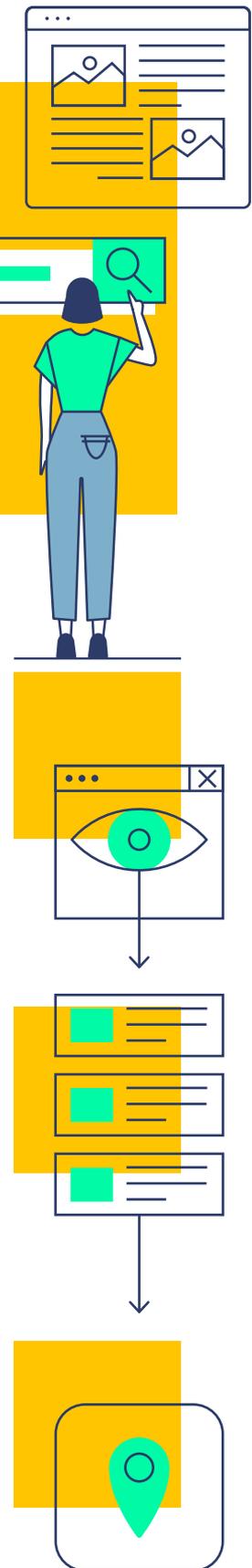


### Contentsuche als Turbolader

Den Kern für eine effiziente Contentsuche bildet die intelligente Volltextsuche imx.Search. Sie durchwält Hunderttausende von Datensätzen und liefert performant die benötigten Treffer gefiltert zurück. Warten muss da niemand.

## In der Pole Position: die App ADAC Trips

All diese Daten werden künftig für unterschiedliche Nutzungsszenarien herangezogen. Die erste sichtbare Anwendung des neuen Datenmanagements wird die gerade im Launch befindliche App ADAC Trips sein. Wieder dient die Kernidee „Hilfe dann, wenn man sie braucht“ als Leitplanke: Die App fungiert als digitaler Reisebegleiter für Urlaub und Freizeit, der das Club-Mitglied intelligent vor, während und nach der Reise sowie bei Tagesausflügen unterstützt.



# Die neue App

 Name  
Member Number



Culture

Nature

Family

Keywords

# ADAC Trips

**Text** — Christine Pflieger

„Tatsächlich passen unser Projekt und seine Geschichte sehr gut zum Thema Renaissance“, findet ADAC-Projektleiter Alexander Berger und meint damit die stetige Weiterentwicklung, die der ADAC in den vergangenen Jahrzehnten in der Unterstützung der Reiseplanung ihrer Mitglieder vollzogen hat – **von der gedruckten Streckenkarte in den 50er-Jahren bis zur App ADAC Trips.**

Als digitaler Begleiter für Freizeit und Urlaub in den beliebtesten Regionen Europas bietet ADAC Trips dem Nutzer kontextgerecht relevante Informationen und individuelle Services. Relevanz und maximaler Nutzwert entlang der gesamten Customer Journey waren Kernthemen in der Konzeption. Nebenbei sollten die Kontaktpunkte mit den Mitgliedern erhöht und eine jüngere Zielgruppe erreicht werden. Ich habe mir ADAC Trips einmal genauer angeschaut.

## Die Renaissance der ADAC-Reiseunterstützung

**1950-1960**

gedruckte ADAC-Streckenkarten  
als touristische Beratung

**1975**

ADAC TourSet als gedruckter Baukasten-Reiseführer (Karte, Reiseführer, Länderinfos)

**1988-1990**

Ende der 80er-Jahre: erste elektronische Routenplanung und Reiseführerdaten

**1996**

Für den Club beginnt das Internet-Zeitalter und die Touristik ist von Anfang an dabei

**2013**

1:1 Umsetzung des analogen TourSets als App

**2018**

Start des Projekts Travel Suite, mit dem ein Begleiter für Freizeit und Urlaub als neuer Kernbaustein der touristischen Beratung des ADAC entstehen soll

**2020**

Launch der App ADAC Trips

Die App setzt drei inhaltliche Schwerpunkte: **Inspiration**, **Planung** und **Durchführung von Reisen**, ob Wochenendausflug oder Jahresurlaub.

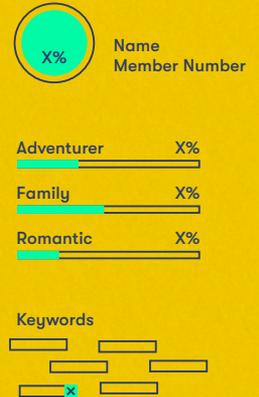


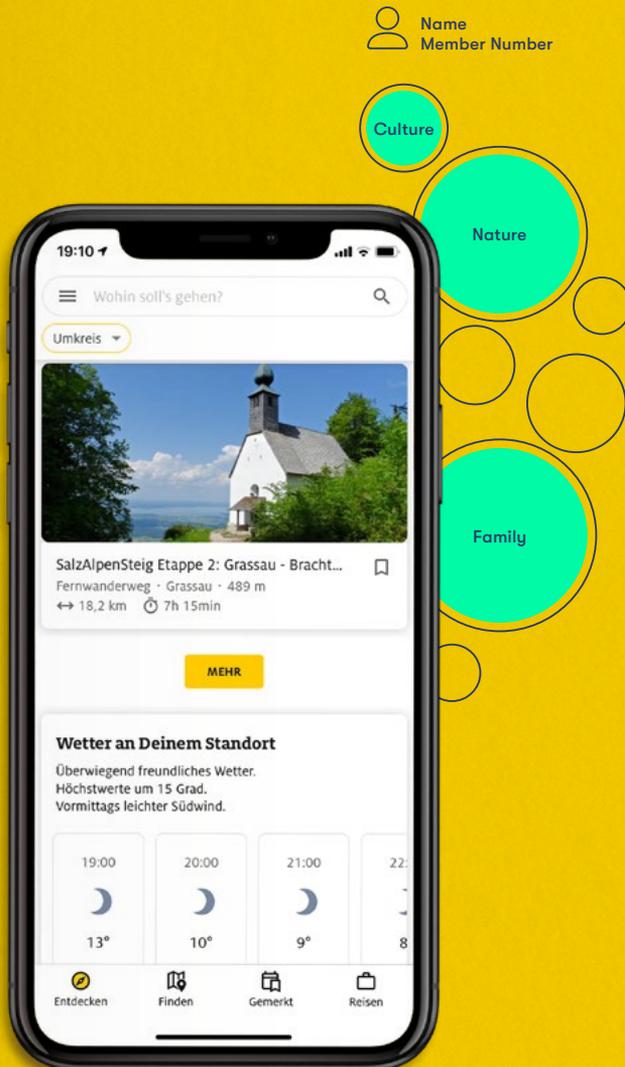
### Nutzerprofil erstellen - Vorlieben festlegen:

Mir werden eine Reihe von Bildern mit Urlaubsmotiven gezeigt, von einer Familienradtour bis zum zweisamen Dinner. Bilder, die mir gefallen, wische ich nach rechts, Unpassendes nach links. In der imx.Platform sind diese Bilder mit einem konkreten Reisemotiv verknüpft.

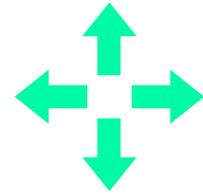
Daraus entsteht ein Nutzerprofil, das mithilfe von Machine Learning in meiner weiteren Nutzung verfeinert wird. Die App lernt mich und meine Interessen also stetig besser kennen und kann mir daher immer passgenauere Vorschläge machen. Was mir dabei gefällt: Ich kann immer noch selbst ein Wörtchen mitreden, kann meine menschliche Intelligenz einbringen und zu jeder Zeit meine Interessen anpassen.

# 1





# 2



## Entdecken – Inspirationsmodus an!

Hier erhalte ich Vorschläge für POIs in meinem Umkreis, die meinen Interessensgebieten entsprechen, dazu Wetterdaten. Ganz praktisch für eine erste Orientierung an dem Spot, an dem ich mich gerade befinde. Diesen Modus kann ich auch nutzen, um an einem beliebigen Ort („Was gibt es gerade Interessantes in Salzburg für mich?“) oder in einem Umkreis („Wo könnten wir morgen mit den Kindern hinfahren, in maximal 50 Kilometer Entfernung?“) ein passendes Ziel für mich zu finden.

Im Hintergrund passiert folgendes: In der imx.Platform gleicht eine Umkreissuche meinen Standort mit meinen vorab angegebenen Vorlieben ab und liefert mir Vorschläge zurück, die sowohl in der angegebenen Entfernung als auch innerhalb meines Interessensgebietes liegen.



## Finden – ganz konkret:

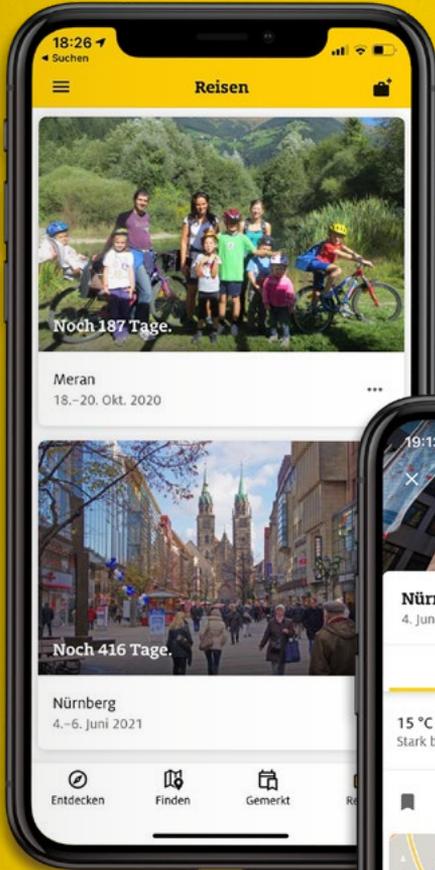
Ich möchte mir nächsten Herbst gern einmal Nürnberg ansehen. Welche Attraktionen hält die Stadt für mich bereit? Ich klicke mich durch und erhalte Vorschläge für Aktivitäten, Landschaft, Museen, Touren, Gastronomie, Events, Sehenswürdigkeiten, Shoppingmöglichkeiten und Hotels. POIs, die mich interessieren, kann ich mir per Fingertipp merken und habe meine Favoriten in einem eigenen Bereich jederzeit parat, samt den dazugehörigen Informationen wie Öffnungszeiten und Preisen.



Name  
Member Number



# 4



Name  
Member Number

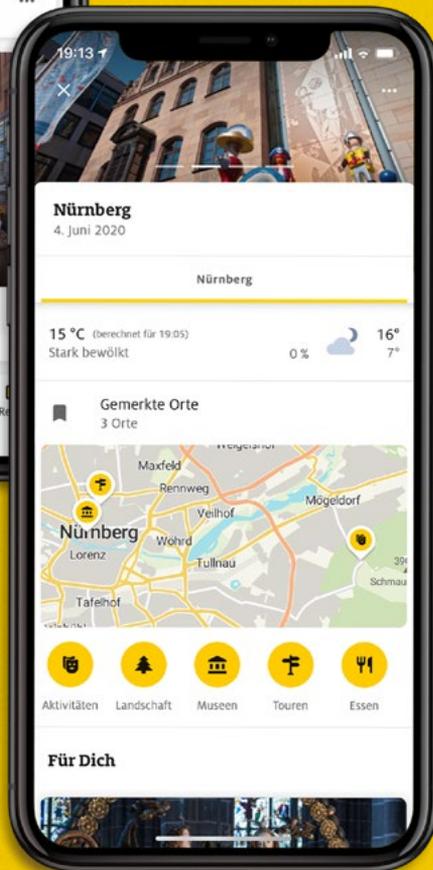
Keywords  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]

Keywords  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted]



## Reisen planen

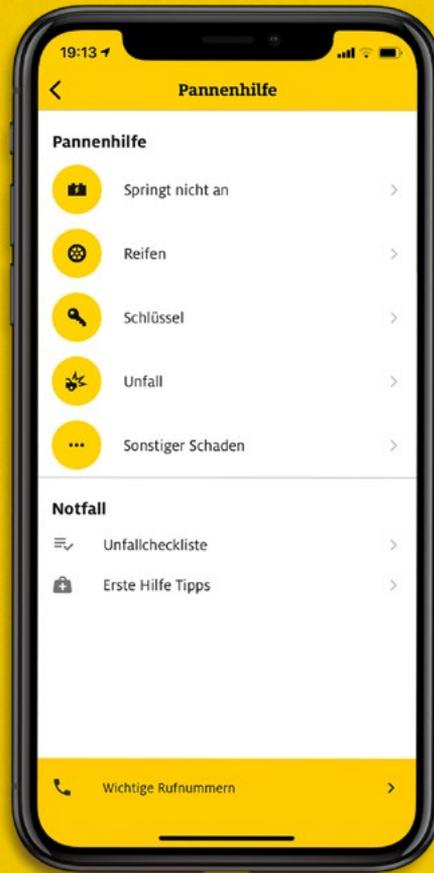
Nächstes Jahr soll es nach Südtirol gehen. Also lege ich mir eine Reise an, in der ich einzelne interessante POIs sammeln kann. So entsteht nach und nach mein ganz persönlicher Reise-führer, ergänzt um dann tagesaktuelle Wetterdaten, aber auch um Mobilitätsinfos wie Tempolimits.





## Darf natürlich nicht fehlen: Pannenhilfe.

Superpraktisch, wenn es mal gekracht hat oder der Reifen platt ist: Smartphone zücken, geolokalisierten Unfallort bestätigen, persönliche Daten eingeben, Hilfe anfordern. Zack, fertig, gelber Engel kommt gleich.



# 5

Name  
Member Number



**Christine Pfleger,**  
Managerin Unternehmens-  
kommunikation

## Mein Fazit

Die App lässt sich supersmooth bedienen: Das ist kein Zufall, sondern Ergebnis eines langen und intensiven UX-Prozesses, der auf dem Weg vom Prototypen bis zum ganzheitlichen Service viele Stolpersteine aus dem Weg geräumt hat.

## Playlist

**Rollin'**

Limp Bizkit

**Angel**

Massive Attack

## Das ADAC-Projektteam



**Marc Kurzmann,**  
Technischer Geschäftsführer,  
Leiter Software-Entwicklung

## Das infomax-Team für den ADAC



**Tobias Pfannkuche,**  
Senior Software-Entwickler



**Brigitta Zinsser,**  
Technische Beraterin,  
Produktmanagerin imx.Platform

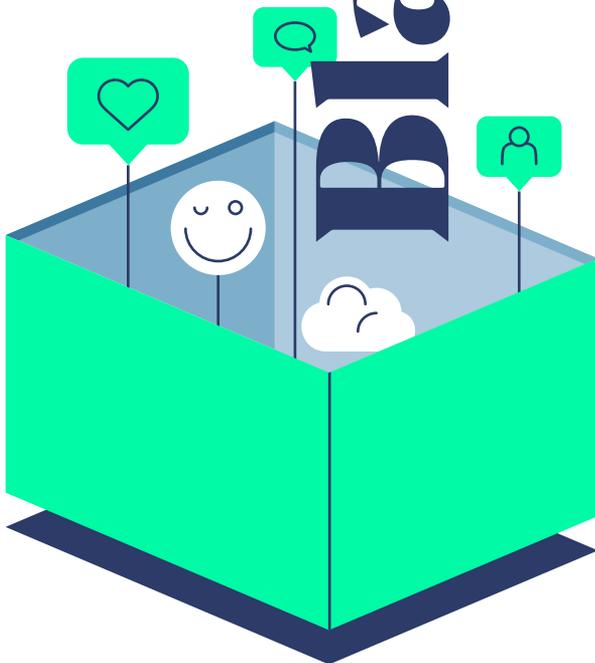


**Hannes Heigenhauser,**  
Projektmanager

Text — Hannes Heigenhauser

# Licht in die Blackbox

Mein Weg vom Online-Marketing einer DMO  
zum Digital-Dienstleister



„Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.“ – Eugène Ionesco

Genau in diesem Zitat liegt meine Motivation, im Leben wie im Beruf Neues auszuprobieren. So vollzog ich nach mehreren Jahren als Leiter des Online-Marketings einer der bekanntesten Skidestinationen am Arlberg den Wechsel zur Dienstleisterseite, um ein holistisches Bild des (digitalen) Tourismusmanagements zu erhalten. Bei infomax in Grassau darf ich seit Dezember 2019 als Projektmanager anspruchsvolle Kundenprojekte betreuen und die Digitalisierung im Tourismus auf Dienstleister- und Beratererebene vorantreiben. Hier möchte ich von meinen ersten Erfahrungen seit meinem Perspektivwechsel berichten. Denn häufig kommt einem als Destinations-Kunde die Arbeitsweise eines Dienstleisters wie eine Blackbox vor, bei der man von außen nicht sieht, was im Inneren vor sich geht. Und Dienstleistern – so viel darf ich jetzt schon verraten – geht es mit den Destinationen oft genauso.

Destination und Dienstleister (gemeint sind auch im Folgenden (Digital-)Dienstleister und Berater wie infomax) blicken aus unterschiedlichen Winkeln auf den Themenkomplex Tourismus und können sich dadurch gegenseitig inspirieren und wertvollen Input liefern. Die fundamentale Gemeinsamkeit besteht darin, dass wir den Gast mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen. In der digitalen Welt sprechen wir dabei vom user-zentrierten Ansatz, vor Ort würde man vom bedürfnisorientierten Angebot sprechen. Für mich ist und bleibt das Erlebnis einer Reise analog, wir dürfen es aber im digitalen Zeitalter an neuen „Schaufenstern“ aufbereiten, präsentieren und bewerben.

### Die (digitale) Tourismuswirtschaft im Überblick

Die Tourismuswirtschaft lebt von Kooperation und Austausch. Leistungsträger schließen sich horizontal zu Marketingkooperativen zusammen und sind vertikal mit Dienstleistern verbunden. Im Destinationsmanagement werden die Dienste der Leistungsträger mit ihren Urlaubsthemen strategisch ausgewählten Zielgruppen und -märkten angeboten. Gleichzeitig gibt es übergeordnete Regions- und Landestourismusorganisationen, die sich um das Marketing in globalen Quellmärkten kümmern.

Durch die Digitalisierung ergeben sich neue Herausforderungen: Digitale Dienstleister sind im besten Fall Sparringpartner der Leistungsträger und Destinationsmanagementorganisation (DMOs), um die schier endlosen Möglichkeiten sinnvoll einzuordnen und zu nutzen. Dabei ersetzen sie keinesfalls digitale Kompetenz innerhalb der einzelnen Unternehmen, sondern ergänzen und erweitern das Know-how vor Ort.

### Nicht Politik, nicht Wirtschaft: Der Gast steht im Fokus.

Beim Blick auf das wirtschaftliche Umfeld wird ein Unterschied deutlich: Die DMOs sind meist kommunalen Trägern untergeordnet oder stehen direkt im Austausch mit politischen Akteuren. Natürlich spüren auch die DMOs immer mehr wirtschaftlichen Druck und müssen gegenüber Stakeholdern wie auch Shareholdern ihre Handlungsweise und Zielerreichung offenlegen. Dies birgt potenziell die Gefahr, dass Beschlüsse nicht auf die Wünsche des Gastes ausgerichtet werden, sondern die Zufriedenheit der Shareholder zum Ziel haben. Es ist für DMOs und die Politik wichtig, den Gast in den Mittelpunkt aller Entscheidungen zu rücken. Dabei können Dienstleister wertvolle Partner sein, die Transparenz herstellen und objektive Empfehlungen geben. Oftmals hilft der Blick von außen dabei, Zusammenhänge kritisch zu durchleuchten.

## Hannes Beziehungs-Tipps für eine gute Zusammenarbeit zwischen DMO und Dienstleister



**DMO\***



**D&B\***

**Fokus: Zufriedenheit des Gastes**

**Fokus: Zufriedenheit des Kunden**

**Strategisch denken, operativ handeln**

**Holistische Beratung**

**Präzise Anforderungen und Benchmarks**

**Spezifikation aller Anforderungen**

**Transparenz innerhalb der Destination**

**Transparenz der Arbeitsweise**

**Beständige Erweiterung & Pflege des Contents**

**Beständige Erweiterung & Pflege der Produkte**

**Bleibt in ständigem Austausch!**

\*DMO  
Destinationsmanagement-  
organisation

\*D&B  
Dienstleister und  
Berater

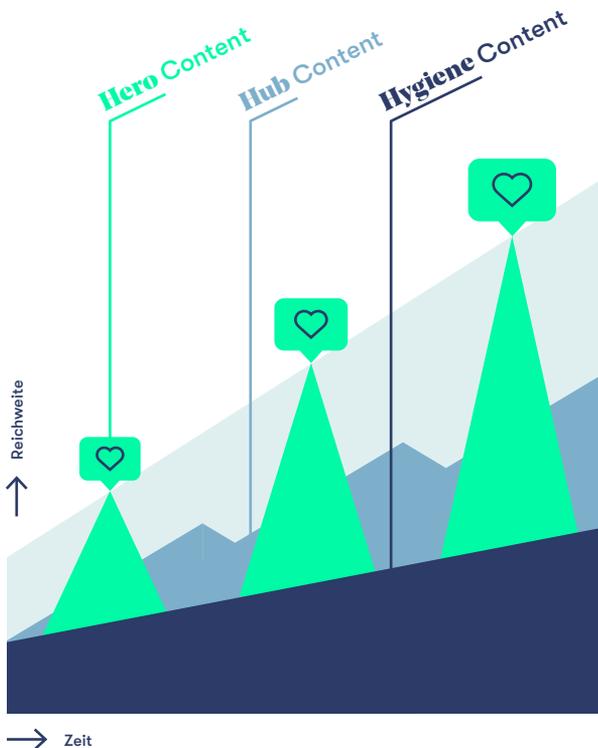
## Unerlässlich für beide Seiten: ein holistischer Blick

Des Weiteren unterscheidet sich auch die Arbeitsweise eines Dienstleisters von der einer DMO. Digitale Dienstleister arbeiten mit mehreren Kunden gleichzeitig an unterschiedlichen Projekten. Websites und Relaunches sind hier mittlerweile nur noch ein Baustein im gesamten digitalen Kontext, der mit dem Kunden optimiert wird. Ein holistischer Ansatz bedeutet, dass alle Aktivitäten als Gesamtheit betrachtet werden und nicht als Einzelmaßnahmen, digital wie analog. Deshalb ist ein kreativer wie strategischer Blickwinkel für Projektmanager unerlässlich.

Und auch Mitarbeiter einer DMO benötigen für eine erfolgreiche Arbeit eine klare (digitale) Vision. Diese wird auf das operative Tagesgeschäft zum Beispiel in Form von Redaktionsplänen, Content Guidelines und Bildkonzepten heruntergebrochen und angewendet. Was hier so nüchtern klingt, ist in Wahrheit das unglaublich kreative Kerngeschäft einer DMO: Man plant, erzeugt und präsentiert hochwertigen, digitalen Content, der Gästen – potenziellen wie bereits vorhandenen – in der richtigen Plattform zur richtigen Zeit angeboten wird. Diese digitale Basisarbeit wird gerne unterschätzt, sie sorgt jedoch für permanente Sichtbarkeit auf allen Kanälen. Ich kann jedem Online-Marketing-Verantwortlichen einer Destination das Hygiene-Hub-Hero-Modell (siehe Grafik links) zur Planung des Contents empfehlen. Natürlich können auch Dienstleister die Betreuung der verschiedenen Kanäle übernehmen. In den allermeisten Fällen ist es jedoch wesentlich sinnvoller, wenn die Botschaft authentisch vom Eigentümer stammt und Dienstleister als Inputgeber und Berater fungieren.

## Doch, wo bleibt die Innovation?

Das Thema Innovation beschäftigt DMOs und Dienstleister gleichermaßen. Vor allem im digitalen Kontext hören wir ständig vom „next big thing“. Open Data, Sprachassistenten, Virtual Reality oder Mixed Virtual Reality ... Auch ich durfte mich in der wunderschönen Arlberger Bergwelt mit diesen Themen beschäftigen. Ein mögliches Problem: Man rückt den Gast aus dem Fokus der Betrachtung und beschäftigt sich mit Anforderungen, die aus gegenwärtiger Perspektive noch nicht einmal klar definierbar sind. Dabei muss die Regel aus meiner Sicht lauten, dass jede Innovation nur dann erfolgreich ist, wenn sie dem Gast einen echten Mehrwert bietet. Eine hilfreiche Neuerung kann bereits sein, die Wetterdaten eines Skigebiets prominenter darzustellen, eine App zum Buchen einer Unterkunft anzubieten oder ein neues Videoformat auf YouTube einzuführen. Eine Innovation löst keine bestehenden Probleme oder ersetzt die „digitale Basisarbeit“. Denken wir nicht immer an die großen Sprünge, sondern vielmehr an die kleinen Stellschrauben, die wir immer weiter optimieren können! Digitale Dienstleister haben häufig das Gefühl,



## Das Hygiene-Hub-Hero-Modell der Content-Erstellung

**Hygiene Content:** laufend – zeitloser Basis-Content (FAQs, suchmaschinenrelevant)

**Hub Content:** regelmäßig (Blog, Videoserie, Podcast, Newsletter)

**Hero Content:** punktuell – aufwändig und reichweitenstark (Kampagnen, Events)



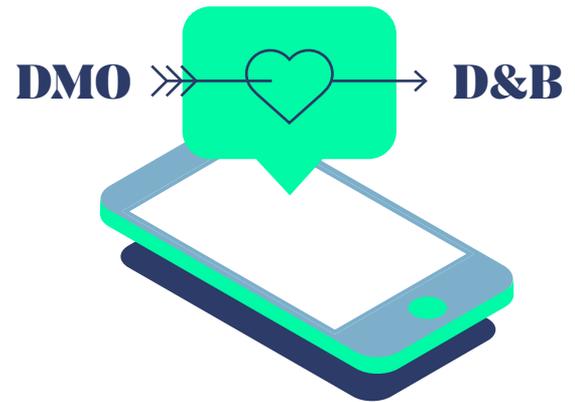
Interesse an Content Strategie und Customer Journey Management? Auf unserem Blog [gradextra.de](https://gradextra.de) gibt's mehr dazu.

nur noch mit Innovationen am Markt Aufmerksamkeit erzeugen zu können. Das Gegenteil ist aus meiner Wahrnehmung heute richtig: Der Drang nach beständiger Optimierung, nach Perfektionierung des Vorhandenen wird honoriert und nicht das Versprechen auf Zukünftiges.

### DMO und Dienstleister: Ein Herz und eine Seele

DMOs und Dienstleister können sich auf vielfältige Arten gegenseitig inspirieren und antreiben. Im besten Fall entsteht ein kreatives Wechselspiel, das neue Möglichkeiten im digitalen Kontext eröffnet. Für mich persönlich war der Blick in die Black Box Dienstleister schon deshalb der richtige Schritt, weil ich nun die Zusammenhänge und Arbeitsweisen beider Seiten besser verstehen und auch wertschätzen kann. Entscheidend ist das Primat des Handelns, da Stillstand im digitalen Kontext wahrhaftig Rückschritt bedeutet. Nach vorne zu gehen, Dinge zu bewegen und voranzubringen, ist die entscheidende Größe.

Doch das Schönste ist für mich unser Handlungsfeld: Wir dürfen uns mit dem Themengebiet Reisen beschäftigen, und ich kann mir für meine Tätigkeit keine bessere Branche vorstellen. Mit folgendem Zitat möchte ich schließen – und so viel Werbung für die Berge sei mir als begeistertem Alpinisten erlaubt:



# In den Bergen werden wir zu der Persönlichkeit, die wir wirklich sind.



Hannes Heigenhauser,  
Projektmanager

## Playlist

We are the champions

Queen

The times they are a changin'

Bob Dylan

In diesem Sinne, auf zu neuen Gipfeln, digital und im echten Leben!

# Gipfel & Leuchttürme

Schöne Ausblicke und freie Sicht auf unsere besonderen Fundstücke in Tourismus und Mobilität! Ob kreative Kampagnen, herausragende Designs, innovative Projekte, digital oder analog: Hier präsentieren wir Best Practices, Ideen und Umsetzungen, die unser Team einzigartig, Nutzen stiftend und teilenswert findet.





[whereisvilnius.com](http://whereisvilnius.com)

So ungefähr wissen Sie es, aber genau? Eher nicht? Kein Grund, ein schlechtes Gewissen zu haben. Das wird wohl den meisten so gehen.

Man könnte meinen, man steckt als Stadt, die fast niemand zu lokalisieren weiß, in einer (auf den Tourismus bezogen) miserablen Lage. Doch Vilnius verwandelt diesen Schwachpunkt durch kreatives Marketing in eine Stärke. Ein bisschen selbstironisch darf man auf der Kampagnen-Website erst mal raten, wo diese Destination liegen könnte. Zu jedem falschen Land, in dem man Vilnius verortet, werden humorvoll Klischees bedient, aber auch Tipps für das richtige Land gegeben. Sie denken, Vilnius könnte in Italien liegen? Dann bekommen Sie folgenden Hinweis: Statt Kajak zu fahren, sollten Sie sich ein Megafon suchen, um mit der Lautstärke der Einheimischen mithalten zu können.

Mit Humor geht es auf der Website weiter, wenn Vilnius 31 gute (und kreative) Gründe aufführt, warum sich ein Besuch lohnt. Die Website ist ein tolles Beispiel dafür, dass man mit etwas Ironie und Charme auch aus einer unvorteilhaften Lage das Beste herausholen kann. Aus meiner Sicht eine sehr gelungene Umsetzung!

**Text** — Anton Straßer, Projektmanager

## Weltkulturerbe BVG

Marketing vom Feinsten. Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) haben eine Kampagne mit einem ganz klaren Ziel gestartet: Weltkulturerbe werden! Knapp 850.000 Unterstützerinnen und Unterstützer stärken ihnen dabei bereits den Rücken. Dass so viele dieses Vorhaben befürworten, ist gar nicht verwunderlich, denn bei der Abstimmung, ob die BVG Weltkulturerbe werden soll, lauten die Antwortmöglichkeiten „Ja.“ und „Ja!“ – Widerstand ist also zwecklos!

Die charmante und humorvolle Darstellung („Dit is Berlin“) macht Lust, sich näher mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen. Zudem zeigt die BVG, dass sie ihre Zielgruppe kennt und integriert digitale Partizipationsmöglichkeiten auf ihrer Website. Mit einem eigenen Design für Profifotos und einer AR-Instagram-Story-Lense gibt die BVG ihren Unterstützerinnen und Unterstützern den Raum, den die Digital Natives am liebsten für Interaktionen nutzen: Social Media. Damit werden nicht nur die Interessen der Zielgruppe berücksichtigt, sondern auch Marketingstrategien zur schnellen und kostengünstigen Verbreitung der Kampagne clever umgesetzt.

Die Berliner Verkehrsbetriebe nehmen sich nicht zu ernst, obwohl sie es ernst meinen, was das Projekt noch ein Stück weit interessanter macht. Zur Verdeutlichung ein kleiner Ausschnitt aus den FAQs der Website: „Wäre die Métro Paris oder die London Underground nicht viel geeigneter?“ – „Nö.“

**Text** — Hannes Heigenhauser, Projektmanager



[bvg-weltkulturerbe.de](http://bvg-weltkulturerbe.de)



# Der perfekte Ausrüster für dein Abenteuer

## Die Kunst der Inspiration in der Outdoor-Industrie

Wie macht man eine Marke spürbar? Nun, bei Textilfirmen wie Ortovox oder Arcteryx ist das Produkt zunächst einmal haptisch, man kann es greifen und verwenden. Das ist aber nicht die Brand Experience. Eine Marke ist ein Versprechen und verkörpert für Konsumenten ein Lebensgefühl.

**Text** — Hannes Heigenhauser, Projektmanager

# 1

Man kauft kein Shirt, sondern man kauft das Versprechen, mit dem Shirt das nächste Abenteuer zu beginnen.

Die Outdoorbranche boomt, die Trends nach Eskapismus und Individualität kennen keine Grenzen. Um die Brand Experience zu intensivieren, beginnen immer mehr Firmen, eigene Erlebnisse für Konsumenten zu kreieren. Ortovox steht für Sicherheit am Berg und bietet deshalb Safety-Camps an. Arcteryx positioniert sich als Marke für Individualisten und leistungsorientierte Sportler, weshalb beispielsweise sehr intensive Trailrunning-Camps angeboten werden. Der Hersteller wird zum Reiseveranstalter und nimmt einen ganz neuen Stellenwert im Produktnutzen ein.

# 2

Die Marke löst ihr Versprechen ein und zeigt dem Konsumenten durch Camps, Schulungen und Reisen, was er mit den Produkten machen kann.

Der Ort selbst spielt hier nur noch eine nachgelagerte Rolle, wichtiger ist das Markenerlebnis. Destinationen können von dieser Strategie lernen und sich am Markt positionieren - durch die Zusammenarbeit mit passenden Herstellern, aber auch durch eine klarere Botschaft am Markt.

# 3

Erlebnisse sorgen für Begeisterung

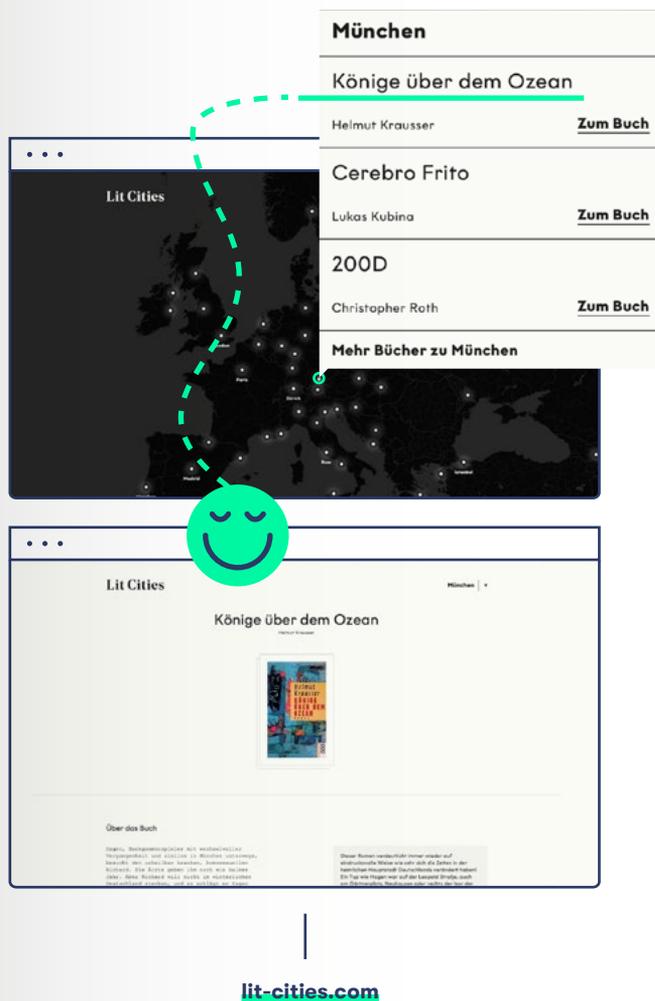
Learning für die Destination: Begeisterte Gäste mit den passenden Erlebnissen! Man lockt den Trailrunner nicht mit einer Wanderbeschreibung, sondern mit dem versprochenen Glücksgefühl am Gipfel im Morgengrauen nach einem intensiven Berglauf.

# Stadtromane

Lit-Cities ist ein digitaler Atlas mit Büchern, die einen literarischen Zugang zu Städten auf der ganzen Welt erlauben. Durch Romane, spannende Krimis oder auch Thriller werden sie in lebhaftes Geschichten verpackt, die dem Leser einen ganz neuen Blickwinkel auf die Stadt und die Eigenarten ihrer Einwohner verschaffen. Klassiker wie *Tod in Venedig* von Thomas Mann dürfen natürlich nicht fehlen.

Mich begeistert die Idee, über das Lesen von Büchern Reiseanreize zu schaffen. Oder auch anders herum: sich einem geplanten Reiseziel zunächst literarisch zu nähern. Perfekt in einer Zeit wie dieser, in der echte Reisen nicht stattfinden können. „Nach Corona“ werde ich das ausprobieren, vielleicht im Nachtzug nach Lissabon?

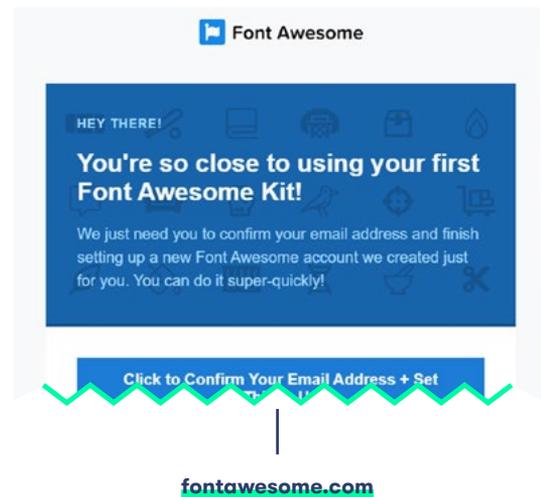
**Text** — **Christine Pfleger,**  
Managerin Unternehmenskommunikation



# UX-Writing

Dass eine Seite in sich stimmig ist, ansprechend aussieht und ein gutes Nutzungserlebnis bietet, hat man dem UX-Design zu verdanken. Gutes Design hört aber beim Texten nicht auf. Wenn es um die Erläuterung von Interfaces, das Bedienen von Software, das Führen durch Apps geht, ist bloßes Erklären nur die halbe Miete: vollkommen langweilig, oft hölzern und unverständlich. Dabei könnte es so Spaß machen, mit passenden Formulierungen den Nutzer zu führen und bei der Stange zu halten. Ein Beispiel?

Die nervige Angelegenheit, sich zu registrieren, lässt sich mit freundlichen und humorvollen Worten gleich netter gestalten. Statt einem kühlen, sachdienlichen Hinweis wie „Bitte bestätigen Sie Ihre E-Mail-Adresse, um die Einrichtung Ihres Kontos abzuschließen“ könnte dann so etwas entstehen:



Liefert exakt dieselben Informationen, aber halt in nett, mit einem Nutzungsversprechen obendrauf.

Und das sind dann auch die wesentlichen Tipps, die gutes UX-Writing ausmachen: klar und simpel, immer den Nutzen im Blick, mit einer freundlichen und menschlichen Tonalität – schließlich kommunizieren hier Menschen mit Menschen! Das Interface ist ja nur der Überbringer der Botschaft.

“Easy reading is damn hard writing”, sagte einst der Schriftsteller Nathaniel Hawthorne, und recht hat er, denn es muss viel Zeit in gute Texte investiert werden.

**Text** — **Christine Pfleger,**  
Managerin Unternehmenskommunikation

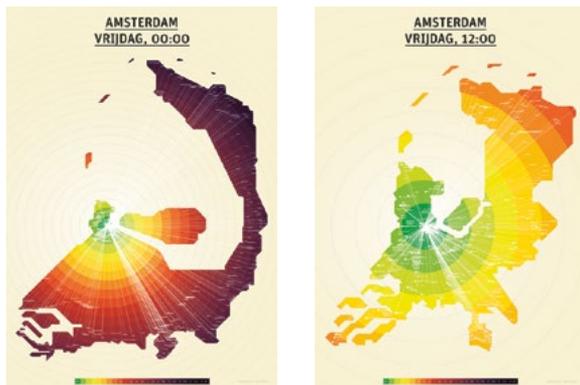
# Data Visualization in Tourismus und Mobilität

Visual Art macht das, was auf den ersten Blick nicht ersichtlich erscheint, plötzlich greifbar und fördert begeisternde Fakten zutage. Datenanalyse wird zum mächtigen Tool für Erkenntnisgewinn. Hier haben wir inspirierende Beispiele aus Tourismus und Mobilität entdeckt:

## Vincent Mertens: TimeMaps

Dieses Projekt könnte sich auch „mit der Zeit gehen“ nennen. Der Designer Vincent Meertens hat eine grundlegende Veränderung im Verhalten der Touristen erkannt: Beim Reisen geht es heute weniger um die Distanz selbst, sondern vielmehr um die Zeit, in der man diese Distanz bewältigen kann. Diesen Ansatz hat er umgesetzt, indem er eine Karte kreiert hat, die sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Bus- und Zugfahrplänen je nach Standort und Uhrzeit farblich ändert.

Wenn in einem Ort nachts kein Zug oder Bus fährt, wird auch eine Distanz von 30 Kilometern, die tagsüber grün und somit in kurzer Zeit zu bewältigen ist, zu später Stunde immer dunkler. Sehr raffinierte Ausarbeitung und absolut sehenswert!



[vincentmeertens.com/project/timemaps](http://vincentmeertens.com/project/timemaps)

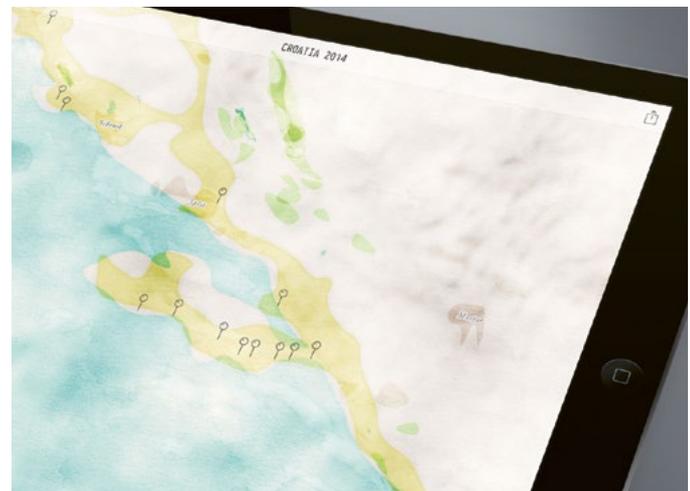
## Shirley Wu: Explore Adventure

Eine Seite für alle, die Tourismus ebenso lieben wie Diagramme. Explore Adventure sammelt touristische Google-Suchanfragen verschiedener Länder und unterteilt diese in Kategorien wie Städte, Gebiete und Sehenswürdigkeiten. Interessant ist auch, dass die Suchen je nach Jahreszeit variieren. Das Prinzip funktioniert übrigens in beide Richtungen, sodass man auch einen Einblick in die Suchanfragen aus aller Welt zu einem bestimmten Land bekommt.

[explore-adventure.com/#explore](http://explore-adventure.com/#explore)

## DataDesign: Visualizing Travels

DataDesign verwandelt eine Weltkarte in ein individuelles Souvenir. Mithilfe von Geo-Tagging und GPS lassen sich Karten im Wasserfarben-Design erstellen, welche die bereisten Orte darstellen. Eine schöne Alternative zur beliebten Rubbel-Karte!

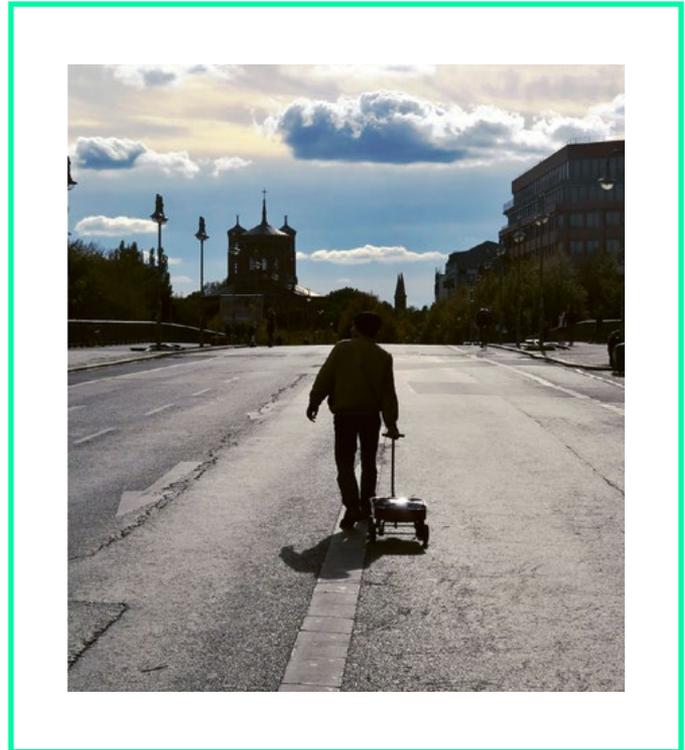
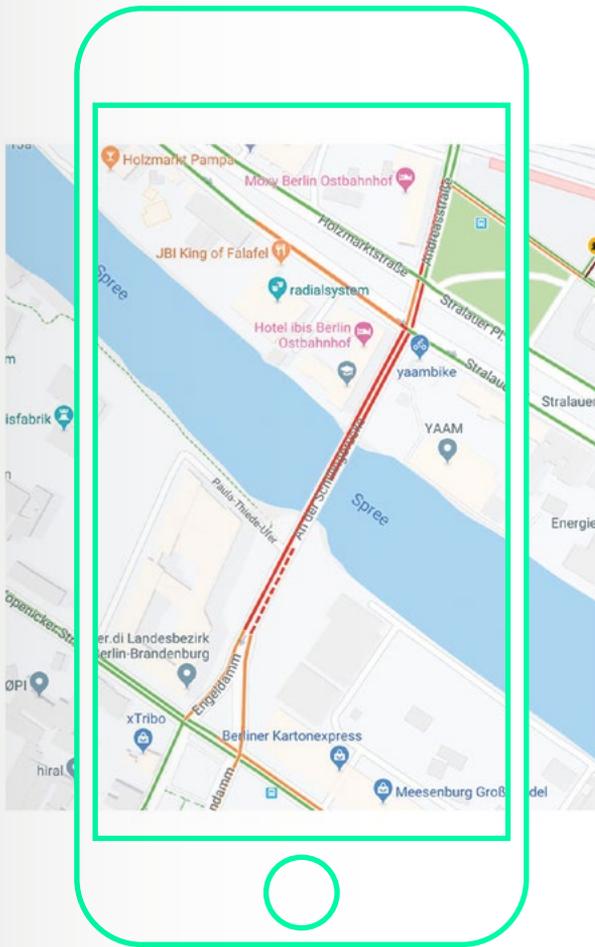


[datadesign.studio/work/visualizingtravels](http://datadesign.studio/work/visualizingtravels)

**Text** — Lorena Meyer, Leiterin Konzept und Innovation

# Google Maps Hacks

Die Macht der Bewegungsdaten



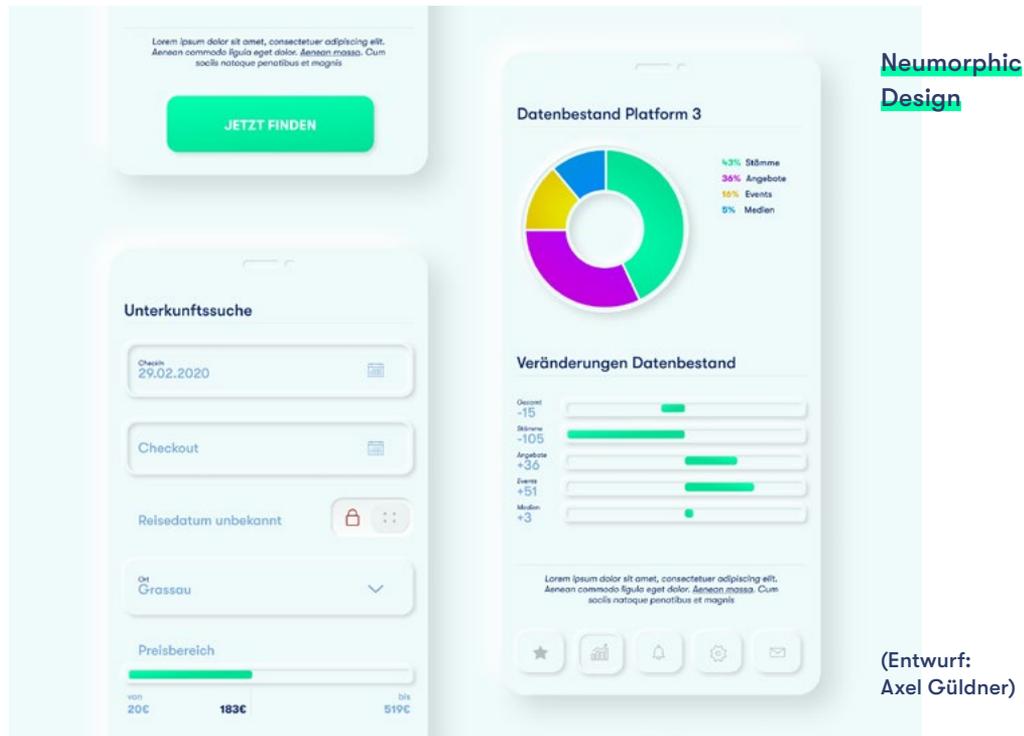
Geodaten waren schon immer relevant im Tourismus und gern für digitale Services in den Destinationen genutzt. Der Künstler Simon Weckert zeigt mit seinem Projekt „Google Maps Hacks“, wie manipulierte Daten uns beeinflussen können.

Weckert schafft sich 99 gebrauchte Smartphones an, aktiviert das GPS-Signal, legt alle Telefone in eine Karre und geht damit durch die Stadt spazieren. Was Menschen auf der Straße sehen: Einen Mann, der mit sehr vielen Smartphones mitten auf der Straße spazieren geht. Wie Google Maps die Bewegungsdaten interpretiert: 99 Verkehrsteilnehmer, die sich in dieser Straße langsam fortbewegen, weshalb es zu einem Stau kommt. Die Folge: Google Maps passt sein Routing an. Also werden Verkehrsteilnehmer, deren Strecke durch genau diese Straße führen würde, umgeleitet, um diesen Stau, der in Wirklichkeit gar nicht existiert, zu umfahren.

Was Simon Weckert mit diesem Projekt inszeniert, zeigt die Macht der (Bewegungs-)Daten.

[simonweckert.com/googlemapshacks.html](https://simonweckert.com/googlemapshacks.html)

**Text** — Lorena Meyer, Leiterin Konzept und Innovation



# Neumorphism – Return of the Skeuomorphism?

Skeuomorphismus – kennt das noch jemand? Da war Anfang der 2010er-Jahre so ein Design Trend, getragen vom Userinterface der ersten iPad-Generation. Der Werbeslogan „You already know how to use it.“ markiert für mich bis heute perfekt den Anspruch an ein skeuomorphes Design abseits ästhetischer Überlegungen: Durch Imitation bekannter Objekte ein optisches Zitat zu kreieren, welches dadurch intuitiv bedienbar wird. Ein Beispiel: eine Notiz-App, die optisch wie ein klassischer Notizblock samt Spiralbindung daherkommt.

Durch das Aufkommen von Flat Design und Googles Adaption Material Design geriet diese Stilrichtung nach ein paar wilden Jahren jedoch wieder in Vergessenheit. Doch dann, Ende 2019, tauchte auf Dribbble ein Entwurf auf, der schnell an Popularität gewann und beim Betrachten so ein warmes heimeliges Gefühl aufkommen ließ. Moment! Ist das etwa ein skeuomorphes Design? Und das 2019?

Der Stil des Entwurfs wirkte vertraut und schien den skeuomorphen Anspruch mit einer Flat-Design-Ästhetik zu verbinden.

Die Begeisterung war groß und ein Name schnell gefunden. Zunächst war die Rede von New-Skeuomorphismus, bis im Dezember 2019 auf medium.com das Kind Neumorphismus getauft wurde.

In der Folge wurde vielerorts der neue Designtrend 2020 ausgerufen, doch die neu gefundene Liebe währte nicht lange. Anhaltende Kritik wird an der leidlich guten Usability, dem schlechten Kontrastverhältnis und auch der schwierigen Frontendumsetzung geübt. Die Designergemeinde ist gespalten: Während die einen versuchen, Neumorphismus weiterhin als Trend zu etablieren, postulieren die anderen hartnäckig dessen frühzeitiges Ende.

Neumorphismus ist sicher nicht perfekt und als Trend womöglich schon wieder tot. Persönlich empfand ich diesen Stil dennoch als erfrischenden Peak im sonstigen Hintergrundrauschen aus Pantone-Farben des Jahres und Hero Images.

**Text** — Axel Güldner, Creative Director



## Sind wir bald da?

# Mein Kinderbuch-Tipp.

Sind wir bald da? von Guido van Genechten ist mein Lieblingskinderbuch, denn kein anderes beschreibt das Reisen so schön: Es geht um das Aufbrechen, das Entdecken, das Heimkommen. Und es zeigt, was das Reisen mit einem macht, wie es einen verändert. Für Kinder eine wunderbare Geschichte von den Freunden Frosch und Igel, die miteinander eine Reise unternehmen. Für Erwachsene die Chance einer Rückbesinnung auf den eigentlichen Zauber des Unterwegsseins, nämlich das eigene Erleben und Erfahren im Moment (und nicht das Herzeigen auf Instagram).



**Text** — **Christine Pflieger,**  
Managerin Unternehmenskommunikation

## Impressum

### Herausgeber

infomax websolutions GmbH  
Aichfeld 2, 83224 Grassau, Deutschland  
Geschäftsführer: Robert Klauser,  
Marc Kurzmann  
Telefon: +49 8641 6993-0,  
E-Mail: mail@infomax-it.de  
infomax-online.de / gradextra.de

### Projektleitung / Chefredaktion

Christine Pflieger, Managerin Unternehmenskommunikation (pflieger@infomax-it.de)

### Autoren extern

Vanessa Boysen (vanessaboysen.de),  
Rainer Sax (rainersax.de)

### Autoren infomax

Anton Straßer, Projektmanager  
Axel Güldner, Creative Director  
Christine Pflieger, Managerin Unternehmenskommunikation  
Hannes Heigenhauser, Projektmanager  
Lorena Meyer, Leiterin Konzept & Innovation  
Robert Klauser, Geschäftsführer

### Konzeption / Design / Illustration

büro aha!, Michaela Huml (hallo@buero-aha.de)

### Lektorat

Petra Wucher

### Copyright

Die im Magazin enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Hinweis: Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

### Bildnachweis

Gina Bolle: infomax Portait-Fotos; S. 2, 60  
iStock: S. 3, 10, 16, 17, 35, 36, 39  
Unsplash: S. 3, 11, 13, 14, 15, 17, 32, 46

### Druckerei

klimanatural gedruckt bei  
F&W Druck- und Mediacenter GmbH,  
Kienberg

grad extra ist eine eingetragene Marke der  
infomax websolutions GmbH.

Alle Links und weiterführende Inhalte zu Beiträgen: [links.gradextra.de](https://links.gradextra.de)

infomax:

# Transforming Tourism into the Digital Age.

Für die führenden Tourismusmarken und Destinationen im deutschsprachigen Raum entwickeln wir digitale Lösungen und Services – ganzheitlich, profiliert und bedingungslos kundenorientiert. An zwei Standorten, in Grassau (Bayern) und in Bremen, beschäftigen wir 40 Experten in den Bereichen Strategie und Konzeption, User Experience sowie Software- und Web-Entwicklung.

## Digitalexperten. Seit 1998.



### Strategie

Digitale Strategie-Entwicklung, Beratung ab frühen Phasen



### UX Design

konsequente Nutzerzentrierung, von Ideation bis Testing



### Umsetzung

clientseitige (HTML, CSS, JS) sowie technische Umsetzung



### Service

Service-Orientierung, Support, Wartung & Weiterentwicklung



### Branchenexpertise

fundierte Branchenerfahrung in Tourismus & Mobilität



### Software

imx.Platform als erprobte, verlässliche technische Infrastruktur



Wir machen unser Magazin gråd extra hörbar:  
Jedem Artikel sind passende Lieder zugeordnet,  
das Ergebnis:

## Playlist

# „Renaissance“

- |          |  |           |   |
|----------|--|-----------|---|
| <b>1</b> | <u>Jump in the fire</u><br>Metallica                                   | <b>9</b>  | <u>Let's get it started</u><br>Black Eyed Peas    |
| <b>2</b> | <u>Nothing's older than yesterday</u><br>Cari Cari                     | <b>10</b> | <u>Hoch</u><br>Tim Bendzko                        |
| <b>3</b> | <u>Ein Airportgespräch</u><br>Gerhard Polt                             | <b>11</b> | <u>On my way</u><br>Alan Walker                   |
| <b>4</b> | <u>Return to Florence</u><br>Richard Bobbins                           | <b>12</b> | <u>One step closer</u><br>Linkin Park             |
| <b>5</b> | <u>Istanbul (Not Constantinople)</u><br>The Four Lads                  | <b>13</b> | <u>Rollin'</u><br>Limp Bizkit                     |
| <b>6</b> | <u>Space is the place</u><br>Sun Ra                                    | <b>14</b> | <u>Angel</u><br>Massive Attack                    |
| <b>7</b> | <u>Alles ist jetzt</u><br>Bosse  | <b>15</b> | <u>We are the champions</u><br>Queen              |
| <b>8</b> | <u>A world of change</u><br>Christopher Deighton,<br>Jonathan Buchanan | <b>16</b> | <u>The times they are a changin'</u><br>Bob Dylan |

Direkt in Spotify Reinhören:



[spoti.fi/2SiQhql](https://spoti.fi/2SiQhql)



Spotify öffnen. Search. Scan. Enjoy.

