



# VOGLUE BUSINESS

DEUTSCH

02/2020  
OKTOBER

AYA JAFF,  
Entrepreneurin

## LEBEN NEU

VON GEN-SCREENING BIS TECH DETOX

# WOHIN GEHT DIE REISE?

Drei Wirtschaftsexpertinnen denken über Holografie, Bleisure, Karrierechancen und die Zukunft von Businessstrips nach



Illustration: Aurore de la Morinière

INTERVIEWS: KATHARINA HESEDENZ

VOGUE BUSINESS

RITA MCGRATH  
WIRTSCHAFTSPROFESSORIN & STRATEGIEVISIONÄRIN

**D**ie Meinung von Rita McGrath, Expertin für flexible Wirtschaftsstrategien in Zeiten des Umbruchs, ist momentan gefragter denn je. Die politisch engagierte Wissenschaftlerin plädiert unter anderem dafür, dass Unternehmen Berufseinsteigern die Chance bieten sollen, Technologie und Social Media anstelle von Reisen zu nutzen, um Netzwerke aufzubauen.

**Was fällt Ihnen zum Thema Businessreisen unter Corona-Bedingungen ein?**

Dass wir einen Wendepunkt erreicht und inzwischen überschritten haben und dass unser Reiseverhalten vermutlich nie mehr so sein wird wie früher. Was viele von uns nicht vermissen werden.

**Welche Vorteile sehen Sie im Zuhausebleiben?**

Ich habe vor kurzem von meinem Büro aus einen Vortrag vor 6000 Leuten gehalten, die mich irgendwo auf der Welt auf einem Bildschirm gesehen haben, das hat sich unerwartet persönlich und entspannt angefühlt. Jetzt frage ich mich, wieso ich früher für eine anderthalbstündige Rede nach Singapur und zurück geflogen bin? Die Aufenthalte in Warte- und Transithallen oder in drögen Airporthotels waren für mein Leben definitiv keine Bereicherung. Im Moment habe ich mehr Zeit, mich mit Forschung zu beschäftigen, und habe dabei festgestellt, dass ich mir ein umso umfassenderes Bild von der Welt machen kann, je weniger ich in der Luft bin.

**Kreative oder Verkäufer von analogen Produkten sind auf persönliche Eindrücke und Begegnungen aber angewiesen.**

Es ist selbstverständlich ein Unterschied, ob man Mumbai im TV sieht oder ob man dort aus einem Luxushotel heraus auf die Straße tritt und unmittelbar erfährt, welche Armut dort herrscht. Unabhängig davon bieten sich jetzt aber auch fabelhafte Möglichkeiten, bestehende Netzwerke auszubauen. Die bekanntesten Menschen sind zu Hause, an-

## ENGAGIERT

Rita McGrath, 61, ist Professorin an der Columbia Business School in New York, Rednerin und Bestsellerautorin. Ihre Innovationsplattform Valize berät die Leiter von Fortune-500-Unternehmen in der Gestaltung von Strategie- und Wachstumsprogrammen. Die in New Jersey lebende Wissenschaftlerin wurde von Thinkers50 wiederholt als eine der „Top 10 Management Thinkers in the World“ geehrt.

sprechbar und bereit, sich in einem Video-Meeting mit anderen zu treffen. Geschwindigkeit und Zeitdruck haben sich verringert, die Lust auf Kommunikation ist gewachsen.

**Sollten Berufseinsteiger, die noch gar kein Netzwerk haben, dennoch auf ihrem Recht zu reisen bestehen?**

Unbedingt. Menschen am Anfang ihrer Karriere sind auf konkrete Erfahrungen und auf Weiterbildung angewiesen. Es ist sehr schwierig, neue Fähigkeiten von Ferne zu erlangen. Das gilt noch mehr für Frauen, die kleine Kinder haben und möglicherweise zu Hause unter Druck stehen. Sie bilden die Gruppe, die von den aktuellen Einschränkungen wahrscheinlich am stärksten betroffen ist.

**Sollten sie sich mehr als andere dafür einsetzen, das Home-office verlassen zu dürfen?**

Das haben Studien der Gender-Expertin Avivah Wittenberg-Cox bestätigt. Wenn ein Karrierewechsel ansteht, nehmen sich Frauen in Beziehungen meistens zurück. Wir müssen vermeiden, durch die Pandemie in eine Situation zurückzurutschen, die an die 1930er Jahre erinnert. Es ist für Unternehmen wichtig, sich klarzumachen, dass wir einen historischen Wendepunkt erreicht und bereits überschritten haben. Die alten Regeln sind ungültig. Nun müssen Firmen sich aktiv mit der Schaffung von Entwicklungsmaßnahmen beschäftigen, damit Berufsanfänger wachsen und Netzwerke aufbauen können.

**Wäre es strategisch sinnvoll, eingesparte Reisekosten in Fortbildung und Kommunikationstechnik zu investieren?**

Statt Flug und Hotel kann man Virtual Room Experiences buchen. Die Technik macht gerade Quantensprünge, das habe ich gemerkt, als ich vor kurzem einen holografischen Vortrag in Taiwan gehalten habe. Es war viel einfacher als gedacht. Ich stand umgeben von ein paar Kameras in einem Studio in New York und sah die Zuschauer so klar vor mir, als ob sie im selben Raum wären; sie mich natürlich auch. Es war absolut faszinierend. Als alles vorbei war, sind die anderen allerdings losgezogen, um einen Cocktail zu trinken, und ich musste unausgeschlafen ins Büro gehen.

„ES IST SEHR  
SCHWIERIG, NEUE  
FÄHIGKEITEN  
VON FERNE ZU  
ERLANGEN“



## SANDRA NAVIDI FINANZEXPERTIN

Die Finanzexpertin, Juristin und Bestsellerautorin Sandra Navidi arbeitet inzwischen seit fast 20 Jahren an der New Yorker Wall Street. Für den deutschen Nachrichtensender NTV spürt die in Mönchengladbach geborene Trump-Gegnerin der Stimmung in ihrer Wahlheimat nach, etwa indem sie in ihrem Podcast *Wie tickt Amerika?* mit Schlüsselfiguren aus der Wirtschaft spricht.

**Netzwerke sind das Thema Ihres Buchs. Kommen Sie momentan dazu, Ihre eigenen Kontakte zu pflegen?**

Natürlich, wenn auch nicht so gut wie Super-Hubs, das sind die Menschen mit den größten Netzwerken und dem stärksten Einfluss. Die haben die ganze Zeit über business as usual gemacht, weil sie im Privatjet fliegen, wenn sie ihre Kunden besuchen.

**Kleinere Unternehmen, deren Geschäftsmodelle auf persönlichen Verkaufsgesprächen basieren, haben durch die Reisebeschränkungen Riesenverluste erlitten.**

Es gibt eine Untersuchung, die besagt, dass ein Dollar Investition in Reisekosten 12,50 Dollar Return on Investment erwirtschaftet. Wer es sich im Moment nicht leisten kann rauszugehen,

verliert seinen Vorsprung besonders schnell. Der Verkauf von Massenprodukten funktioniert gut über das Internet, doch in der Finanzindustrie oder dort, wo es um beträchtliche Investitionen geht, teure Maschinen oder Luxusprodukte zum Beispiel, spielen Vertrauen und persönlicher Kontakt eine große Rolle.

„IMMER WENIGER  
UNTERNEHMEN  
WERDEN SICH  
REISEN LEISTEN  
KÖNNEN“

Ob wir jemanden mögen oder nicht, entscheiden wir innerhalb von 13 Millisekunden von Angesicht zu Angesicht.

**Manche Airlines haben bereits mit der Planung einer neuen Klasse begonnen, die zwischen First und Business Class liegt. Sie verringern die Sitzzahl im Economy-Bereich.**

Um die Hygienestandards einzuhalten und die geringe Auslastung von Hotelzimmern auszugleichen, wird Reisen teurer werden. Das werden sich immer weniger Menschen leisten können, vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen nicht. Hinzu kommen die rechtlichen Aspekte, wenn Firmen Angestellte auf Reisen schicken. In den USA werden sie sich wohl Haftungsfreistellungen unterschreiben lassen, die die Angehörigen anfechten werden, wenn jemand krank wird oder stirbt. Es wird mit Sicherheit rechtliche Probleme geben.



## ANALYTIKERIN

Sandra Navidi ist Deutsche mit iranischen Wurzeln. Nach einem Rechtswissenschaftsstudium in Köln und an fünf internationalen Universitäten schloss sie in den USA einen Fachanwaltskurs für Steuerrecht und eine Wertpapierhandelsprüfung ab. Seit 2009 arbeitet sie als US-Korrespondentin von NTV; 2011 gründete sie Beyond Global und berät kleine und mittelständische Unternehmen.

**Das betrifft vermutlich auch Messen und Tagungen.**

Mein wichtigstes Ereignis im Jahr ist das Weltwirtschaftsforum in Davos, wo zwischen 2000 und 4000 Leute zusammenkommen. Momentan ist im Gespräch, die Zahl der Teilnehmer zu halbieren, doch das scheint immer noch zu viel. Die Größen aus Wirtschaft, Gesellschaft, Kunst, Politik und Wissenschaft, die sich dort versammeln, sind ältere Semester. Ich weiß von einigen, dass sie schon mal Krebs hatten oder andere Vorerkrankungen haben, viele von ihnen werden wahrscheinlich nicht das Risiko eingehen, an einer Großveranstaltung teilzunehmen. Letztendlich wird es auf viele kleine Mikroveranstaltungen hinauslaufen, etwa sehr exklusive Dinner mit zehn Leuten. Aber warum sollten diese dann in Davos stattfinden?

**In der Reisebranche spricht man von der Rückkehr des „Driving Market“, des Fahrmarkts.**

Ich bin seit Beginn des Lockdowns nicht weniger gereist als davor, habe aber fast alle Termine im Auto oder im Zug absolviert. Es wird zwei bis drei Jahre dauern, bis sich die transkontinentalen Verbindungen wieder einpendeln werden; nicht auf 100, aber auf 50 oder 60 Prozent. Nach wie vor werden viele Direktflüge kurzfristig gestrichen, was es schwierig macht, Stopps aufeinander abzustimmen oder Wartezeiten zu kalkulieren. Der Umstand trifft Businessstraveller härter, die insgesamt nur zehn Prozent des Reisemarkts ausmachen, aber 50 Prozent des Geldes ausgeben.

**Das bringt die Reisebranche noch weiter in Schräglage.**

Corona trägt in vielen Sektoren dazu bei, bestehende Ungleichheiten sehr zu verstärken. Reisen wird aber immer wichtig bleiben, weil „connectional and contextual intelligence“ (verbindende und kontextbezogene Intelligenz) in unserer immer vernetzteren Welt einen bedeutenden Wert darstellen. Um vernetzt und disziplinübergreifend denken und arbeiten zu können, brauchen Menschen einen breiten Erfahrungshorizont. Klaus Schwab, der Gründer des Weltwirtschaftsforums, sagte einmal, dass man sich Wissen nicht anlesen kann, sondern dass man es sich vor allem durch den Austausch mit anderen Menschen aneignet.

Foto: MG RTL D/Spreitzenbarth

Redaktion: Katharina Heseidenz

## LINDSEY UEBERROTH CEO & PRÄSIDENTIN VON PREFERRED HOTELS & RESORTS

Kein anderer Sektor litt in den vergangenen Monaten so stark wie die Tourismusbranche, die Umsatzeinbrüche von 80 bis 90 Prozent verkraften musste. Längst ist klar, dass viele Hotels und Airlines sich davon nicht mehr erholen werden. Lindsey Ueberroth, die versucht, ihren 750 Preferred Hotels Wege aus der Krise zu zeigen, beschäftigt sich zurzeit mit Themen wie Digital Check-in, dem Trend Bleisure und dem Untergang großer Tagungen.

**Wie wird es sich in Zukunft anfühlen, wenn man in ein Businesshotel eincheckt?**

Manche Abläufe gleichen denen, die Sie bereits vom Flughafen kennen. Sie werden sehen, dass aus Hygienegründen so viele Berührungspunkte wie möglich entfernt wurden, dass es mehr digitalisierte Abläufe gibt. Bald wird es die Möglichkeit geben, seine Ankunftszeit per App im Vorhinein festzulegen, damit man auf Wunsch ohne Warten oder Anfassen direkt aufs Zimmer gehen kann. Die Herausforderung für uns besteht darin, das nicht steril, sondern emotional zu gestalten, damit die Gäste sich trotzdem willkommen fühlen. In manchen Luxushotels fährt so wie früher jemand im Fahrstuhl mit, der die Knöpfe drückt, und auch das Servieren mit weißen Handschuhen erlebt eine Renaissance.

**Werden wir unsere Lieblingshotels, falls es sie noch gibt, eigentlich wiedererkennen?**

Das zu erreichen ist eine der größten Herausforderungen. In manchen Stadthotels werden Sie jetzt andere und jüngere Menschen in der Lobby treffen, weil die Eventspaces in Schlafräume für die neu eingestellten Mitarbeiter von Gesundheits- und Sozialämtern umgewandelt wurden. Was nicht lange funktionieren kann, weil die Häuser damit nicht den notwendigen Mindestumsatz erwirtschaften können. Urlaubshotels geht es noch relativ gut, doch in den Stadthotels sind die Preise auf einem Tiefpunkt angelangt.

**In welchen Ländern haben Hotels die besten Chancen?**

China, Japan und Italien. Europa steht generell gut da.

**Worauf wird man in Zukunft verzichten müssen?**

Auf Büfets. Stattdessen wird es neue Room-Service-Konzepte und viele separate Private-Dining-Möglichkeiten geben. Verfügbare Außenräume werden zu coolen Essbereichen umgestaltet.

**Und was ist neu?**

Einerseits müssen zur Umsetzung

der neuen Hygienestandards die Housekeeping-Teams stark vergrößert werden, andererseits muss viel Geld in neue Technologie investiert werden. Da die Zeit der großen Tagungen vorbei ist, planen viele Hotels, ihre bisherigen Eventräume in kleine Einheiten umzubauen, in denen sich Anwesende digital mit Kollegen oder Sprechern treffen. Das „Royal Lancaster“ in London hat am schnellsten reagiert, es hat als erstes Hotel der Welt das Geld in die Hand genommen, um ein „XR Mixed Reality Studio“ einzurichten, in dem eine Kombination aus künstlicher Intelligenz, Mixed Reality, Virtual Reality und Cloud-Streaming unterschiedliche Möglichkeiten bietet, Konferenzen zu gestalten. In Sachen Technik erleben wir gerade viel Neues, doch auch der Nachhaltigkeitsgedanke wird stärker. Corona ist schließlich eine direkte Auswirkung der Globalisierung.

**Gesundheit steht ebenfalls stärker im Fokus. Sport und Wellness auf dem Zimmer sind gefragt. Überhaupt alles, was mit Fitness oder Natur zu tun hat.**

Es entstehen gerade große Fitness-Suiten. Überhaupt nimmt die Buchung von XXL-Räumen zu. Der Trend Bleisure (Kombination aus Business und Leisure) macht Suiten mit großzügiger Grundfläche und mehreren Schlafzimmern attraktiv. Seit Firmen froh sind, dass ihre Angestellten überhaupt bereit sind zu reisen, werden Reiserichtlinien nicht mehr so streng ausgelegt. Viele

Geschäftsreisende bringen jetzt die ganze Familie mit.

**Ist Bleisure das Gegenteil von Staycation?**

Eher eine Ergänzung. Zuerst nimmt man seine Lieben mit in eine Businessmetropole, dann macht man gemeinsam Urlaub zu Hause. Oder auch umgekehrt.

## BRANCHENGRÖSSE

In der Luxushotellerie gilt Lindsey Ueberroth als Überfliegerin. Seit sie 2004 gemeinsam mit ihrer Familie die Führung der Marketingplattform Preferred Hotels übernommen hatte, gelang es ihr, die Firma nach einem Rebranding zur größten unabhängigen Hotelmarke der Welt auszubauen (750 Hotels in 85 Ländern). Die US-Amerikanerin, die bereits über 100 Länder bereist hat, lebt in Kalifornien.



„SUITEN  
WERDEN  
GRÖßER,  
EVENTSPACES  
KLEINER“