

SZENARIEN FÜR DEN STÄDTETOURISMUS IN BAYERN

ALFRED BAUER
MARCO A. GARDINI
HANNA JÜRGENSMEIER
ALEXANDER FINK



INHALT

- I. TOURISMUS IN DER STADT VON MORGEN
- II. MIT SZENARIEN DIE ZUKUNFT VORAUSDENKEN
- III. DER WEG ZU DEN SZENARIEN
- IV. STÄDTETOURISMUS 2040 – DIE ACHT BILDER DES ZUKUNFTSRAUMS
 - SZENARIO 1 »BOOM DER KLEINEN AUSZEITEN«
 - SZENARIO 2 »TOURISMUS ALS TREIBER DER STADTENTWICKLUNG«
 - SZENARIO 3 »INTEGRIERTES BLEISURE-WACHSTUM«
 - SZENARIO 4 »ZU GAST BEI FREUNDEN«
 - SZENARIO 5 »FREMDGESTEUERTER FREIZEIT-BOOM«
 - SZENARIO 6 »BEWUSSTER SLOWDOWN«
 - SZENARIO 7 »LEERE KULISSE«
 - SZENARIO 8 »VORFAHRT FÜR GESCHÄFTSTOURISMUS«
- V. DIE SZENARIEN IM ÜBERBLICK
- VI. DIE ZUKUNFT DES STÄDTETOURISMUS
- VII. MIT SZENARIEN ARBEITEN
- VIII. STÄDTETOURISMUS NEU DENKEN

I. TOURISMUS IN DER STADT VON MORGEN

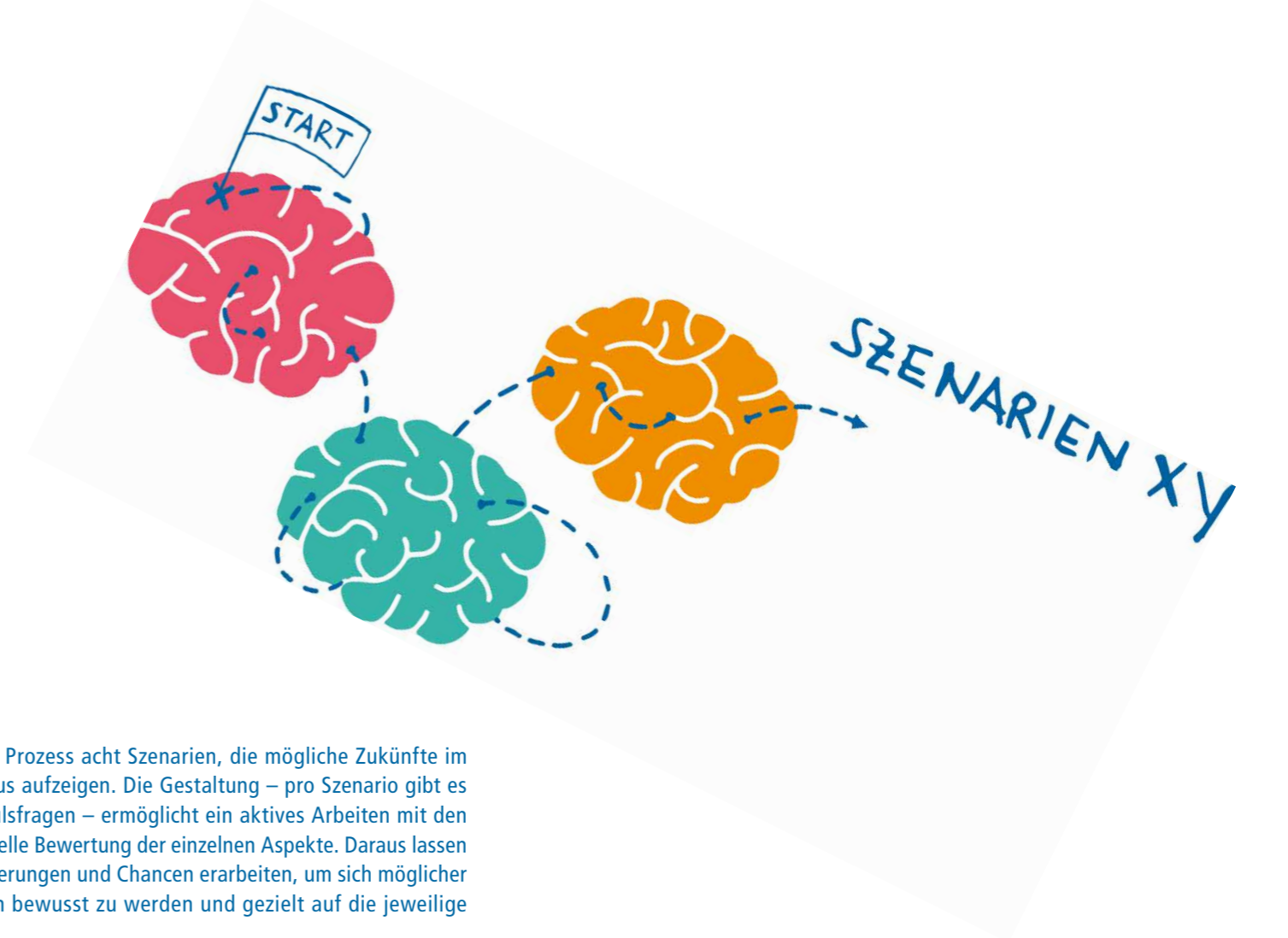
Bereits im Jahr 2019 beschäftigten sich die Hochschule Kempten, das Bayerische Zentrum für Tourismus und die ScMI AG Paderborn zusammen mit Experten aus den verschiedenen touristischen Segmenten mit Zukunftsszenarien für den bayerischen Tourismus im Jahr 2040. Um diese Perspektiven zu erweitern, wurden im Jahr 2021 spezifische Szenarien für den bayerischen Städtetourismus entwickelt. Städte und somit auch der Städtetourismus stehen vor großen infrastrukturellen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen. Während Klimawandel, Nachhaltigkeit, Mobilität, Digitalisierung, Wohnraumknappheit etc. grundlegende Zukunftschancen und Probleme der Urbanisierung und Stadtentwicklung benennen, kämpfen viele städtische Top-Destinationen mit verschiedensten Overcrowding- und Überlastungseffekten, wie der Touristifizierung von Wohngebieten, der Kriminalität, dem Verkehrsinfarkt, der Vermüllung und vielem mehr, was wiederum zunehmend Widerstände in der Bevölkerung hervorruft. Darüber hinaus ist der Städtetourismus in besonderer Weise durch die Corona-Pandemie betroffen und zwingt städtische Destinationen dazu, ihr Selbstverständnis als urbaner Lebens- und Urlaubsraum mit Blick auf die Bewohner und Reisenden zu hinterfragen. Im Hintergrund schwingt die Frage mit, wie denn die Stadt der Zukunft aussehen wird und was dies – im Angesicht vielfältigster Herausforderungen – in der Konsequenz für den Tourismus und seine diversen Stakeholder, seien es Unternehmen, Destinationen, Reisende, Einheimische, Politik und andere mehr, bedeuten mag. Grund genug mit den vorliegenden Szenarien die Städte genauer in den Fokus zu nehmen.

Die vorliegenden Szenarien sind in einem gemeinschaftlichen Szenarioprozess auf Basis der Methodik des Szenario-Managements entstanden, der vom Bayerischen Zentrum für Tourismus angestoßen und gemeinschaftlich mit der ScMI AG Paderborn moderiert wurde. Am Prozess beteiligt war ein interdisziplinäres Szenarioteam aus dem Umfeld des bayerischen Städtetourismus. So waren beispielsweise Vertreter aus den Städten München, Nürnberg, Augsburg, Regensburg und Würzburg sowie der Bayern Tourismus Marketing GmbH beteiligt. In vier Workshops, wovon drei bedingt durch die Corona-Pandemie nur online durchgeführt werden konnten, haben alle Beteiligten ihre verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen auf den bayerischen Städtetourismus eingebracht und damit maßgeblich die Inhalte der Szenarien mitgestaltet.

Szenarien stellen dabei nicht die einzig wahre Zukunft dar, sondern zeigen verschiedene mögliche zukünftige Entwicklungen auf. Die hier für den bayerischen Städtetourismus entwickelten Szenarien sollen den verschiedenen Stakeholdern bzw. den einzelnen Akteuren helfen, die eigene Zukunft zu gestalten und sich proaktiv mit zukünftigen Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Prof. Dr. Alfred Bauer und Dr. Marco A. Gardini
Bayerisches Zentrum für Tourismus

Dr. Alexander Fink und Hanna Jürgensmeier
ScMI AG Paderborn



Entstanden sind in diesem Prozess acht Szenarien, die mögliche Zukünfte im bayerischen Städtetourismus aufzeigen. Die Gestaltung – pro Szenario gibt es Platz für Notizen und Impulsfragen – ermöglicht ein aktives Arbeiten mit den Szenarien und eine individuelle Bewertung der einzelnen Aspekte. Daraus lassen sich spezifische Herausforderungen und Chancen erarbeiten, um sich möglicher zukünftiger Entwicklungen bewusst zu werden und gezielt auf die jeweilige Situation einzugehen.

Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

II. MIT SZENARIEN DIE ZUKUNFT VORAUSDENKEN

Der Begriff »Szenario« wird gern inflationär verwendet und oft sehr unterschiedlich verstanden. Oftmals handelt es sich um reine Fiktion und die Szenarien scheinen willkürlich entstanden zu sein. Was aber unterscheidet Vorausdenken von Vorhersagen? Und warum streben wir nicht mehr nach der einen Prognose, so wie früher die Orakel oder Wahrsager sie lieferten und heute die Trendforscher und Zukunftsinstitute? Die Antwort hängt zusammen mit dem Anstieg von Ungewissheit und Komplexität in einer dynamischen und vernetzten Umwelt. Während der Rückgriff auf Erfahrungen aus der Vergangenheit bei eng umgrenzten Themenfeldern und bei kurzfristigen Fragestellungen genau der richtige Weg ist, so stellt ihre Nutzung bei der mittel- und langfristigen Vorausschau sowie bei der strategischen Ausrichtung eines ganzen Wirtschaftszweiges sich oftmals als ungeeignet heraus. Insbesondere durch disruptive Ereignisse wie den Ukrainekrieg, die steigenden Energiekosten oder die Corona-Pandemie werden die Grenzen dieser eindimensionalen, linearen Zukunftssicht deutlich. Selbst die im kurzfristigen Bereich so erfolgreichen Werkzeuge wie »Big Data« und »Predictive Analytics« sind nicht in der Lage, die mittel- und langfristige Zukunft auch nur annähernd vorherzusagen.

Angesichts der Unzulänglichkeiten von langfristigen Prognosen kommt dem Instrument der Zukunftsszenarien große Bedeutung zu, in denen nicht abgebildet wird, was sein wird, sondern was sein könnte. Die in dieser Studie beschriebenen Szenarien sind in einem gut strukturierten und fundierten Entwicklungsprozess auf Basis der Methodik Szenario-Management™ der ScMI AG entstanden. Dabei wechseln sich analytische Schritte mit kreativen und interaktiven Phasen ab. Die Methodik ist seit vielen Jahren etabliert und wird global in vielen Unternehmen und Organisationen erfolgreich eingesetzt. Im Szenario-Management verstehen wir unter einem Szenario eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Dieser Zukunftsraum dient dann als Orientierungshilfe in Form einer »Landkarte der Zukunft«, in der sich auch grafisch Entwicklungspfade und Veränderungen darstellen lassen. Diese Herangehensweise bietet sich besonders bei Branchen an, die stark vernetzt sind und deren zukünftige Entwicklung ungewiss ist.

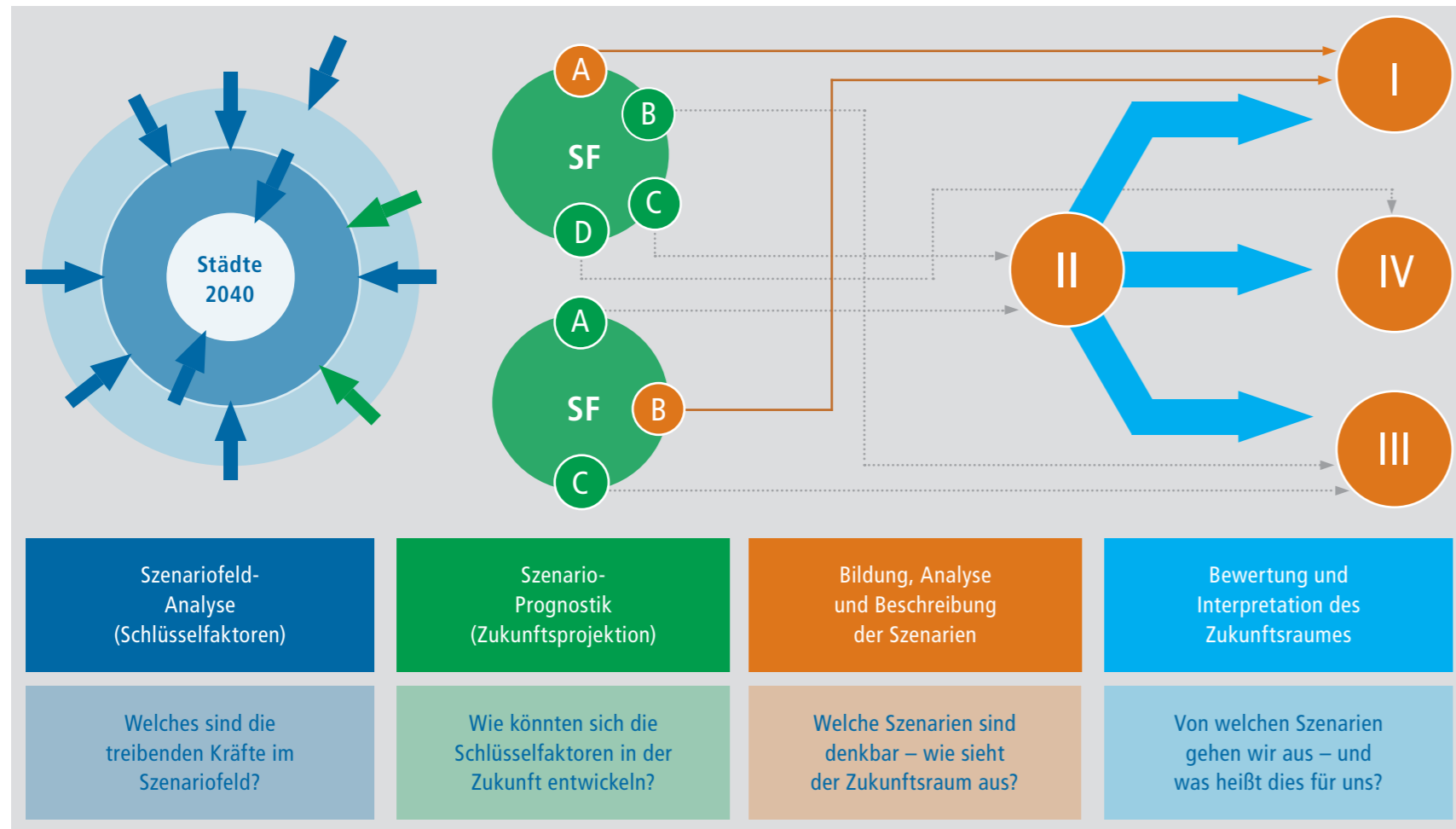
Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die einzig wahre Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht die einzige Möglichkeit, sondern in der Regel die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern Gruppen-subjektiv – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams. Da dieses Team interdisziplinär und heterogen zusammengesetzt war, ist eine breite und fundierte Expertise in jeden Teilschritt eingeflossen.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer Entscheidungen zu treffen sind. Die Entscheidungen können und werden für verschiedene Akteursgruppen unterschiedlich ausfallen.
- Szenarien wären nicht dann gut entwickelt, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen. Die Szenarien sind als Denkwerkzeuge zu verstehen, nicht als objektiv und quantitativ messbare Beschreibungen einer wahren Zukunft.

Ein Ziel dieser Szenarioentwicklung ist es, den Diskurs über die anstehenden Veränderungen im Umfeld des Städtetourismus in Bayern anzuregen und in Richtung der zentralen zukünftigen Fragestellungen zu kanalisieren. Doch das Bewusstsein für zukünftige Herausforderungen soll nicht alles sein: Zukunft ist gestaltbar, und so sollen die Ergebnisse des Szenarioprozesses genutzt werden, um den Tourismus in Bayern zukunftsfest und nachhaltig zu entwickeln. Das ist nicht nur Aufgabe übergeordneter Akteure wie der Politik, sondern kann und sollte auf jeder Ebene erfolgen. Ob einzelne Tourismusstandorte, Regionen innerhalb Bayerns oder auch Akteursgruppen wie etwa Beherbergungsstätten, Mobilitätsanbieter, Intermediäre oder Gastronomiebetriebe – sie alle können und sollten die Szenarien nutzen, um auf diese Weise besser auf Veränderungen vorbereitet zu sein und robustere Entscheidungen treffen zu können.

III. DER WEG ZU DEN SZENARIEN

Die Entwicklung von Zukunftsszenarien erfolgte in diesem Projekt in den vier nachfolgend dargestellten Schritten:

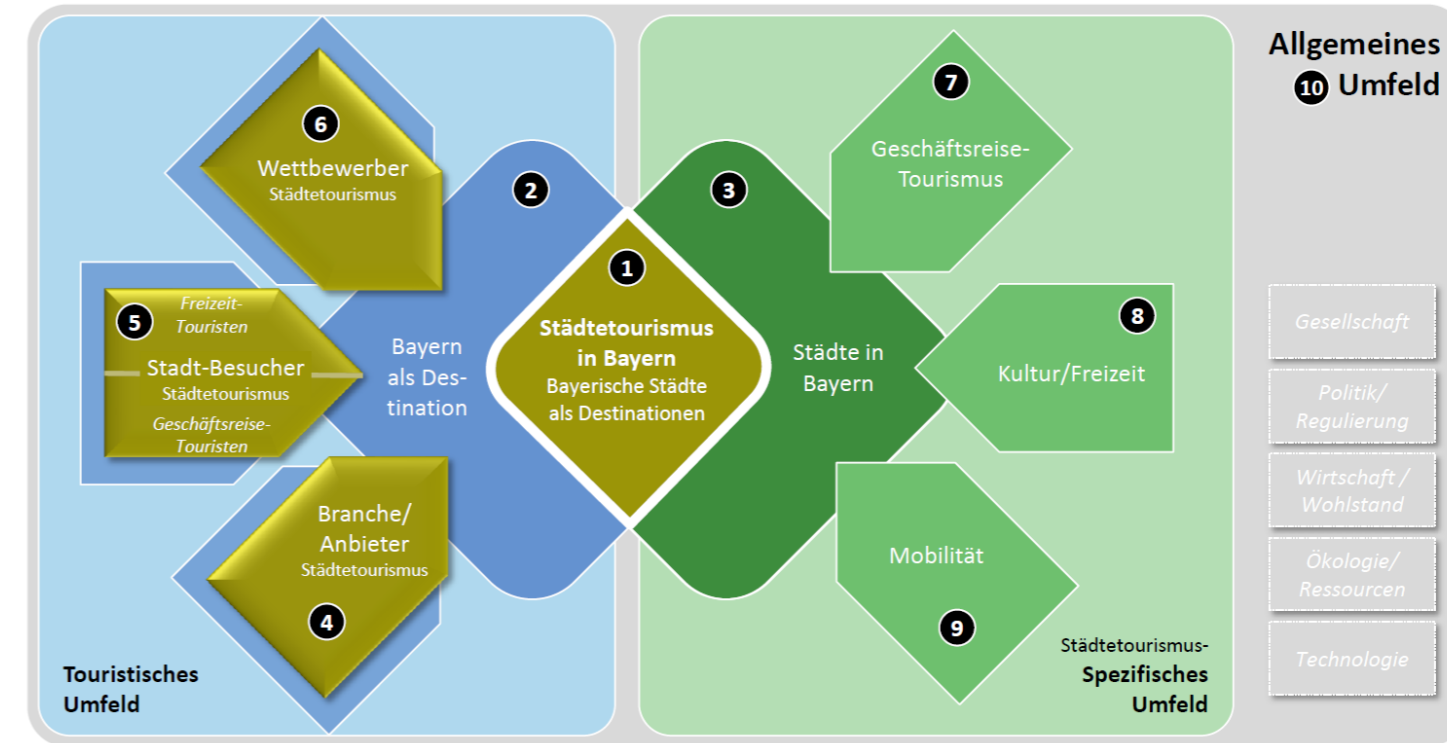


Grafik 1: Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

SCHRITT 1: SZENARIOFELD-ANALYSE UND AUSWAHL VON SCHLÜSSELFAKTOREN

Das betrachtete Themenfeld (Szenariofeld), für das alternative Zukünfte beschrieben werden, wird in zehn verschiedene Systemebenen und damit zusammenhängende Einflussbereiche gegliedert und in einem Systembild dargestellt (siehe Grafik 2). Dieses Systembild veranschaulicht die verschiedenen Einflussbereiche sowie ihre Zusammenhänge und Wechselwirkungen innerhalb des Gesamtsystems. Innerhalb der verschiedenen Ebenen und Bereiche lassen sich konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Ein Einflussfaktor repräsentiert ein neutral formuliertes und eingegrenztes Teilthema, für das sich alternative Zukunftsentwicklungen beschreiben lassen. So ließen sich die einzelnen Einflussbereiche durch insgesamt 75 konkrete Einflussfaktoren beschreiben, welche für die Entwicklung des Städtetourismus in Bayern eine Rolle spielen.

Eine derart hohe Anzahl von Einflussfaktoren ist für ein komplexes Szenariofeld wie die bayerische Tourismusbranche keine Seltenheit. Die Sammlung der Faktoren erfolgte durch die Analyse bestehender Daten und Studien und wurde durch umfangreiche Recherchen ergänzt. Angesichts der Breite und Vielzahl von Einflussfaktoren wurde schnell klar, dass nicht alle Faktoren im selben Maße als Treiber für die Gesamtentwicklung wirken. Für die weitere Szenarioentwicklung ging es daher zunächst darum, die stark vernetzten, sehr dynamischen Faktoren sowie die Treiber des Gesamtsystems zu identifizieren. Daher wurde im Rahmen einer Vernetzungsanalyse das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft. Basierend auf dieser Analyse wurden schließlich vom Szenarioteam insgesamt 18 Schlüsselfaktoren (siehe Grafik 3) ausgewählt – die Fragen, für die in den Szenarien eine Antwort gegeben werden soll.



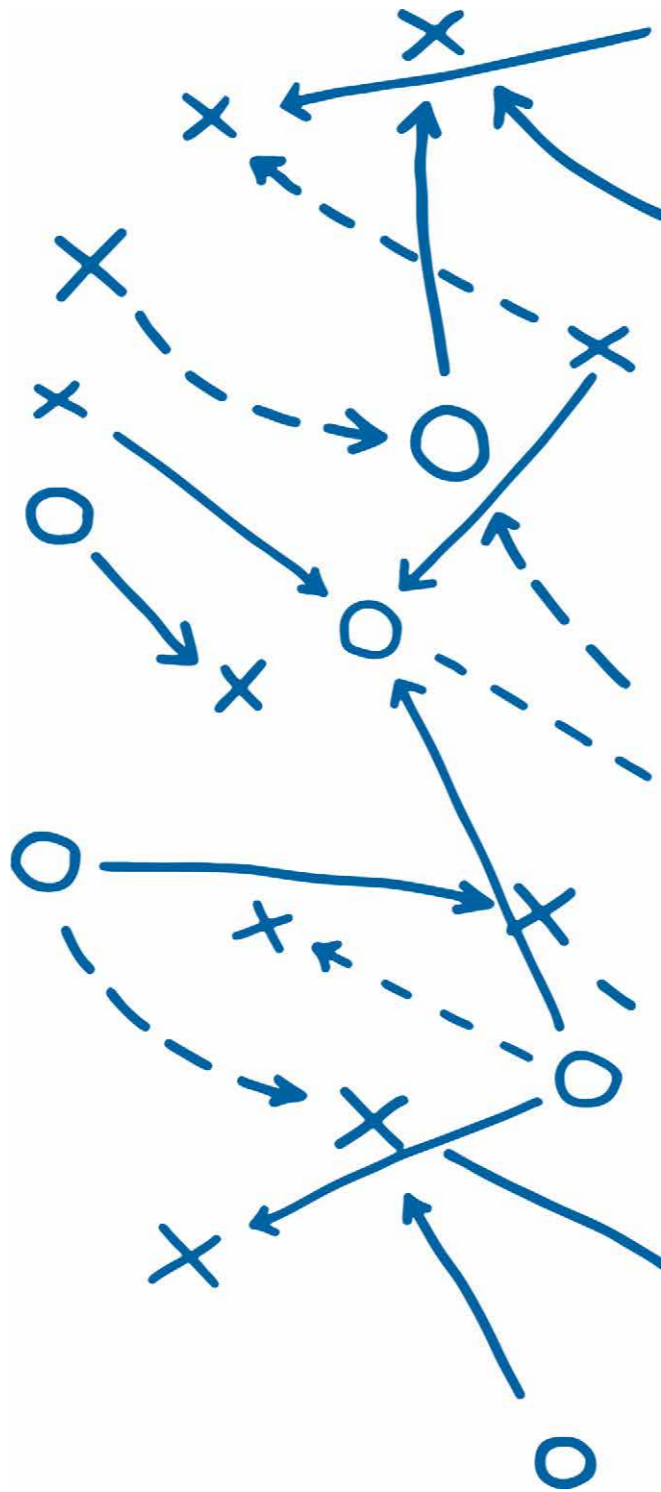
Grafik 2: Systembild mit Einflussbereichen

SCHRITT 2: ENTWICKLUNG VON ZUKUNFTSPROJEKTIONEN

Je Schlüsselfaktor werden mögliche künftige Entwicklungen – sogenannte Zukunftsprojektionen – erarbeitet und ausformuliert. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Ebenen und können als Bausteine der späteren Szenarien verstanden werden.

Bei der Entwicklung der Zukunftsprojektionen war es wichtig, Alternativen zu identifizieren, die über reines Schwarz-Weiß-Denken hinausgehen. Daher wurde in dem Projekt für jeden Schlüsselfaktor ein Portfolio entworfen, welches an seinen Achsen von den beiden zentralen Unsicherheiten aufgespannt wurde. Grafik 3 verdeutlicht dies exemplarisch für den Schlüsselfaktor 1, bei dem die Investitionen in touristische Attraktivität und die Wirtschaftskraft und Finanzmittel miteinander verknüpft wurden.

Es entstanden vier charakteristische und voneinander abgrenzbare Zukunftsprojektionen. Auf diese Weise wurden für alle 18 Schlüsselfaktoren jeweils vier oder fünf alternative Entwicklungen beschrieben. Dieser Arbeitsschritt erfolgte in einer Kreativ-Session während eines gemeinsamen Online-Workshops. Die Projektionsentwicklung fand moderiert statt, bot viele Freiräume und ermöglichte es, unterschiedliche Perspektiven für die zukünftige Entwicklung einzubeziehen.



- | | | | |
|---|--|----|---|
| 1 | Wirtschaftskraft und touristische Investitionen | 10 | Struktur der Freizeit-Stadtbesucher |
| 2 | Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten | 11 | Umfang / Intensität von Geschäftsreisen |
| 3 | Attraktivität / Image der bayerischen Städte für Tourismus | 12 | MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibiton) |
| 4 | Entwicklung / Verteilung Städtetourismus Bayern | 13 | Wettbewerbsituation im Städtetourismus |
| 5 | Nachhaltigkeit im Städtetourismus | 14 | Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus |
| 6 | Beherbergungsstätten in den Städten | 15 | Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte |
| 7 | Branding / Marketing der Städtetourismus-Branche | 16 | Digitalisierung der Städte /Digitale Infrastruktur |
| 8 | Digitalisierung und Datenverfügbarkeit in der Branche | 17 | Touristische Mobilitätsangebote/ Anbindung der Städte |
| 9 | Organisationsgrad von Städtereisen | 18 | Sicherheit |

1		Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	
INVESTITIONEN IN TOURIST. ATTRAKTIVITÄT	hoch	PROJEKTION A Trotz geringer Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln hat Tourismus Investitionspriorität	PROJEKTION B Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
	gering	PROJEKTION C Geringe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und geringe Investitionen in touristische Attraktivität	PROJEKTION D Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln nur zu geringen Teilen in Investitionen in touristische Attraktivität
		gering	hoch
WIRTSCHAFTSKRAFT / FINANZMITTEL			

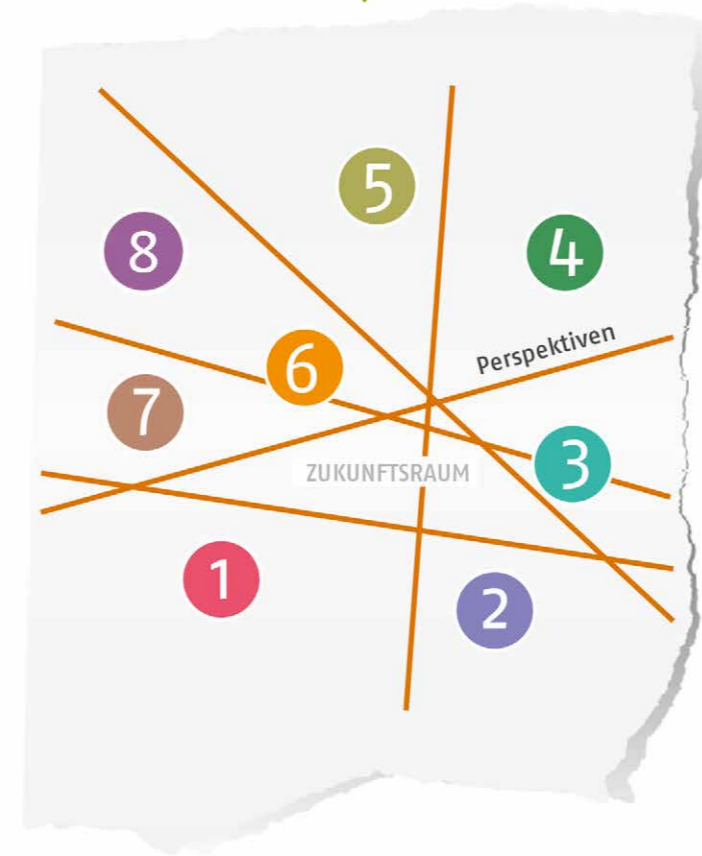
Grafik 3: Schlüsselfaktoren (links) und beispielhaftes Projektionsportfolio von Schlüsselfaktor 1 (rechts)

SCHRITT 3: BILDUNG, ANALYSE UND BESCHREIBUNG VON SZENARIEN

Das Ergebnis der Szenariobildung sind alternative Zukunftsbilder, die den Möglichkeitsraum weitgehend abdecken. Ihre Erstellung basiert auf der Ermittlung möglichst widerspruchsfreier Kombinationen der Zukunftsprojektionen, so dass die konkrete Frage im dritten Schritt lautet: Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? Entsprechend beginnt die hier vorliegende Szenariobildung mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, welche Projektionen gemeinsam in einem plausiblen Zukunftsbild vorkommen könnten. Bei dieser vorgenommenen paarweisen Bewertung ging es also bewusst nicht um Wahrscheinlichkeit oder Wunsch, sondern um die sogenannte Konsistenz. Die Szenariobildung selbst ist dann ein analytischer Schritt, bei dem mit Hilfe der ScMI-Software Scenario-Manager™ alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchgespielt werden. Im vorliegenden Szenarioprozess waren dies insgesamt 53.687.091.200.000 theoretisch denkbare Kombinationen. Nachdem diese Gesamtmenge auf die widerspruchsfreien Projektionsbündel verengt worden war, wurden unter Verwendung einer Clusteranalyse acht Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich und weitreichend abbilden. Für jedes einzelne dieser Szenarien ließ sich dann ermitteln, aus welchen Zukunftsprojektionen es sich zusammensetzt.

Um über die Einzelszenarien hinaus eine Orientierung im Möglichkeitsraum zu gewinnen, werden die Szenarien in einem Zukunftsraum grafisch angeordnet. Dies erfolgt zunächst über eine multidimensionale Skalierung in Form eines Zukunftsraum-Mappings. Grafik 4 zeigt, wie die acht Szenarien zueinander stehen. Dabei werden einander inhaltlich ähnliche Szenarien dicht beieinander angeordnet, während starke Unterschiede durch große Abstände ausgedrückt werden. Mit Hilfe des Zukunftsraum-Mappings konnten die zentralen Unterschiede zwischen den Szenarien ermittelt werden. Dies waren insbesondere (1) die Bedeutung des Freizeittourismus, (2) die Bedeutung des Geschäftstourismus, (3) die Bedeutung von Tagestouristen in den Städten, (4) die Digitalisierung der Tourismusbranche, (5) die Authentizität des touristischen Angebots, (6) Nachhaltigkeit des Tourismus, (7) die Regionalität und die Wirtschaftskraft der Städte und (8) die Bedeutung von Events und Veranstaltungen in den Städten.

Auf Basis dieser Kernunterschiede wurden die Szenarien in einer stilisierten »Landkarte der Zukunft« dargestellt (siehe Grafik 5). Diese grafische Aufbereitung ist ein wertvolles Instrument in der Kommunikation und strategischen Interpretation der Ergebnisse. Die acht Szenarien wurden mit eingängigen Titeln versehen und beschrieben.



Grafik 4: Zukunftsraum-Mapping

		3 INTEGRIERTES BLEISURE- WACHSTUM		4 ZU GAST BEI FREUNDEN	
	2 TOURISMUS ALS TREIBER DER STADTENT- WICKLUNG				
1 BOOM DER KLEINEN AUSZEITEN			5 FREMDGESTEU- ERTER FREIZEIT- BOOM		
					6 BEWUSSTER SLOWDOWN
		8 VORFAHRT FÜR GESCHÄFTS- TOURISMUS			
			7 LEERE KULISSEN		

Grafik 5: Landkarte der Zukunft

Die acht Szenarien haben wir nochmals aus unterschiedlichen thematischen Perspektiven betrachtet – etwa zur Bedeutung des Geschäftstourismus oder den Aspekten der Nachhaltigkeit und Authentizität. Daraus ließen sich vier Szenariotypen ableiten.

BOOM-SZENARIEN

Dieser Szenariotyp ist getrieben durch einen hohen Freizeit- und konstant hohen Geschäftstourismus in bayerischen Städten. Die Szenarien 1 »Boom der kleinen Auszeiten«, 2 »Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung« und 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum«, die diesem Typ zugeordnet sind, zeichnen sich in unterschiedlichen Abstufungen durch eine besonders starke Relevanz und Akzeptanz des Tourismus bei allen relevanten Stakeholdern der Stadt aus. Der Städtetourismus ist aktiver Teil einer integrierten Stadtentwicklung, in der Wirtschaftsinteressen, Lebensqualität für die Bevölkerung, Umweltaspekte und Attraktivität für Besucher der Stadt zusammen gedacht werden.

BUSINESS-GETRIEBENE SZENARIEN

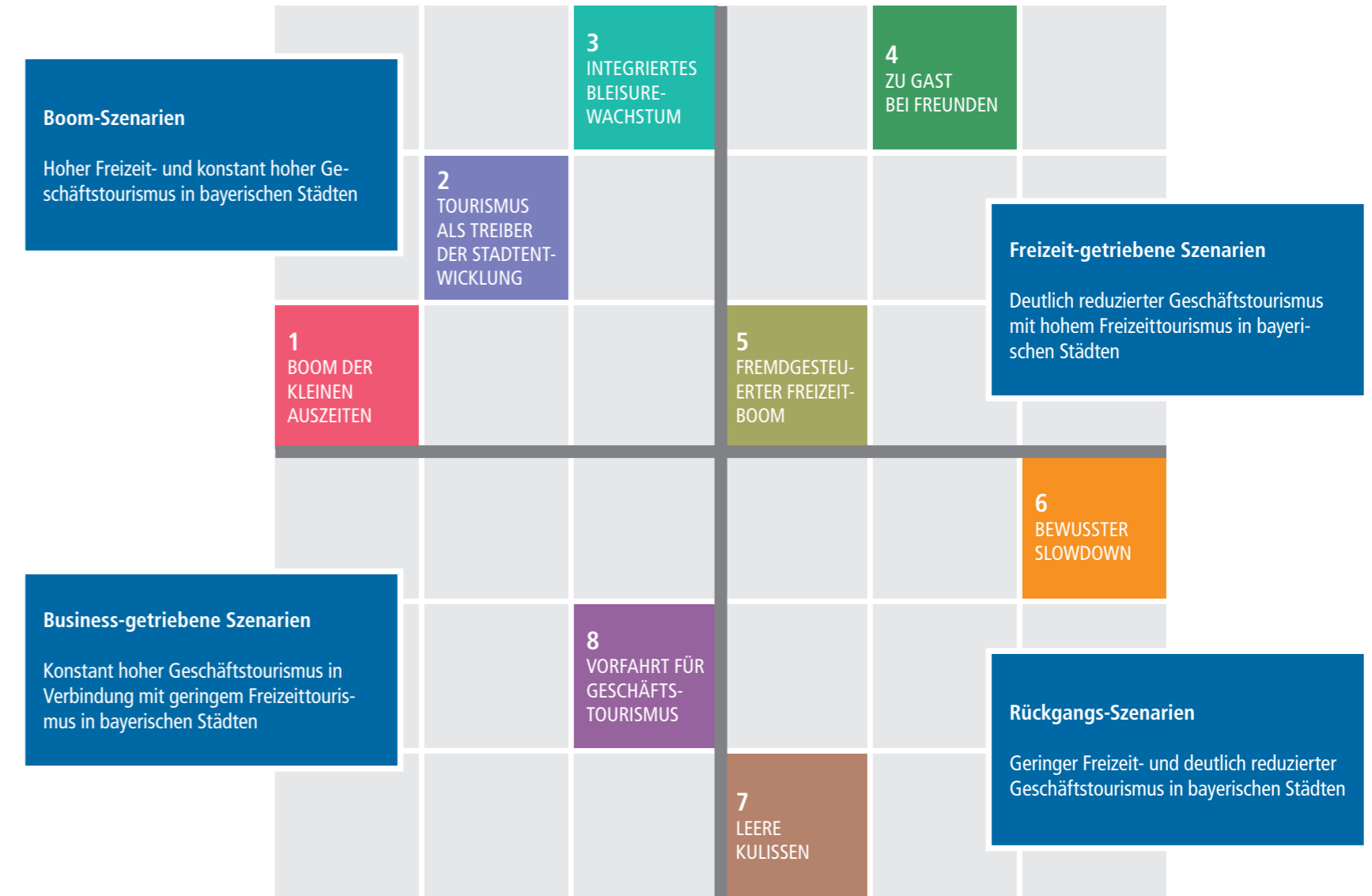
Diesem Szenariotyp ist das Szenario 8 »Vorfahrt für Geschäftsreiseturismus« zugeordnet, das sich durch einen konstant hohen Geschäftstourismus in Verbindung mit geringem Freizeittourismus in bayerischen Städten auszeichnet. In diesem Szenario verstehen sich bayerische Städte primär als Wirtschaftsstandorte und investieren auch entsprechend. Sie wollen ein gutes Umfeld für ihre florierenden Unternehmen bieten und den ansässigen Firmen einen Rahmen bieten, in dem sie gut wirtschaften können und geeignete Arbeitskräfte finden. Eine gute Infrastruktur und Lebensqualität für die Menschen, die zum Arbeiten vor Ort leben, hat aus diesen Gründen Priorität, eine Ausrichtung auf Freizeittouristen findet kaum statt.

FREIZEIT-GETRIEBENE SZENARIEN

In diesem Szenariotyp dominiert der Freizeittourismus die bayerischen Städte, während der Geschäftstourismus eine deutlich geringere Rolle spielt. In den Szenarien 4 »Zu Gast bei Freunden« und 5 »Fremdgesteuerter Freizeitboom« prosperiert die bayerische Wirtschaft und die Städte profitieren davon. Während sich jedoch in Szenario 4 die bayerischen Städte zu nachhaltigen Lebenszentren entwickelt haben, in denen die offene Stadtbevölkerung gerne Touristen an dem Leben in ihrem Umfeld teilhaben lässt, dominiert in Szenario 5 die rein kommerzielle Ausrichtung, wo die Städte die Bedeutung des Städtetourismus als Wirtschaftszweig erkennen und in Folge umfangreich investieren. Hierbei unterwerfen sie sich weitestgehend den Strategien touristischer Anbieter, was jedoch von der Bevölkerung akzeptiert wird.

RÜCKGANGS-SZENARIEN

Dieser Szenariotyp ist getrieben durch einen geringen Freizeit- und einen deutlich reduzierten Geschäftstourismus in bayerischen Städten. Allerdings unterscheiden sich die beiden Szenarien 6 »Bewusster Slowdown« und 7 »Leere Kulissen« in Bezug auf die Gründe für den Rückgang. Während in Szenario 6 die bayerischen Städte sich aus eigenem Selbstverständnis zu »Slow Cities« entwickeln, in denen eine erfolgreiche Stadtentwicklung nicht an quantitativen Größen gemessen wird, sondern eher an der Lebensqualität und Zufriedenheit der eigenen Stadtbevölkerung, leiden in Szenario 7 die Städte unter dem Rückgang, spielen doch in einem wirtschaftlich allgemein kritischem Umfeld weder Freizeit- noch Geschäftsreiseturismus eine entscheidende Rolle und so überlassen die Städte die verbleibenden Touristen und die Branchenakteure in der Stadt zunehmend sich selbst.



SCHRITT 4: SZENARIOBEWERTUNG UND INTERPRETATION DES ZUKUNFTSRAUMS

Im Anschluss an die nun definierten Szenarien werden diese sowie der von ihnen aufgespannte Zukunftsraum strategisch interpretiert. Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien hinsichtlich ihrer Gegenwartsnähe sowie ihrer Nähe zur erwarteten und gewünschten Zukunft bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerechnet wird. Das liegt insofern nahe, als Szenarioteams ab der ersten Betrachtung des Zukunftsraumes häufig die Frage umtreibt, welches Szenario denn nun wirklich eintritt. Diese Frage kann und soll durch einen Szenarioprozess gar nicht geklärt werden, denn die Ungewissheit lässt sich nicht einfach wegbewerten. Mit der Szenariobewertung soll vielmehr das Verständnis für den Zukunftsraum vertieft werden. Die Szenariobewertung bildet also immer eine Momentaufnahme der Zukunftssicht ab – hier aus dem Sommer 2021.

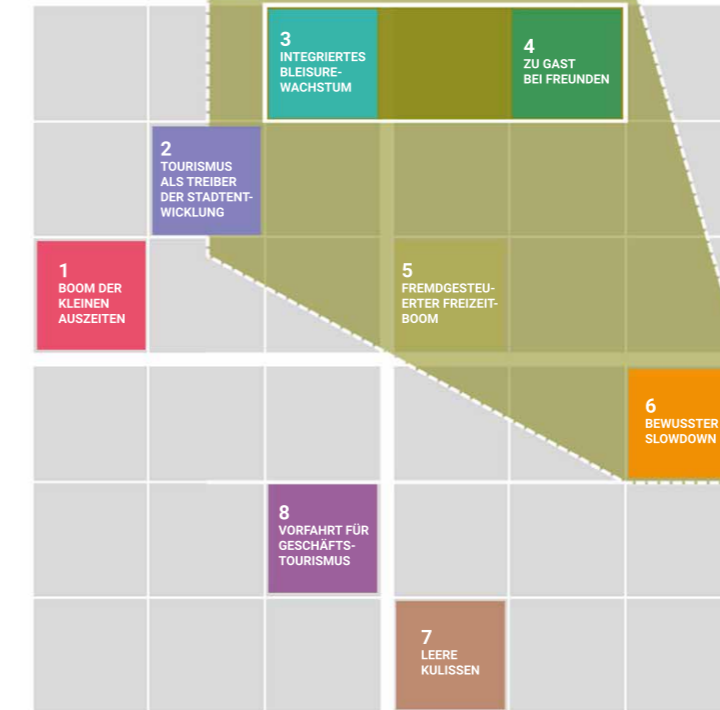
Die Grafik 6 veranschaulicht, dass das Szenario 5 den Gegenwartsraum bildet, die Szenarien 3 und 4 sowohl den Erwartungs- als auch den Wunschaum darstellen. Außerdem wird deutlich, welche Veränderungen für den Städtetourismus in Bayern zu erwarten sind – also, welche Szenarien am ehesten das erwartete Zukunftsbild beschreiben.

GEGENWARTSNÄHE

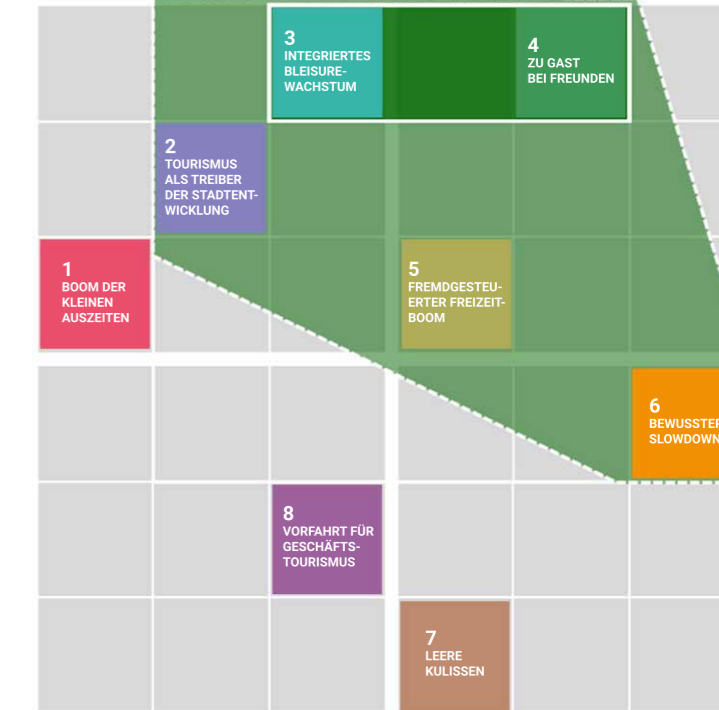


Grafik 6: Szenariobewertung

ERWARTETE ZUKUNFT

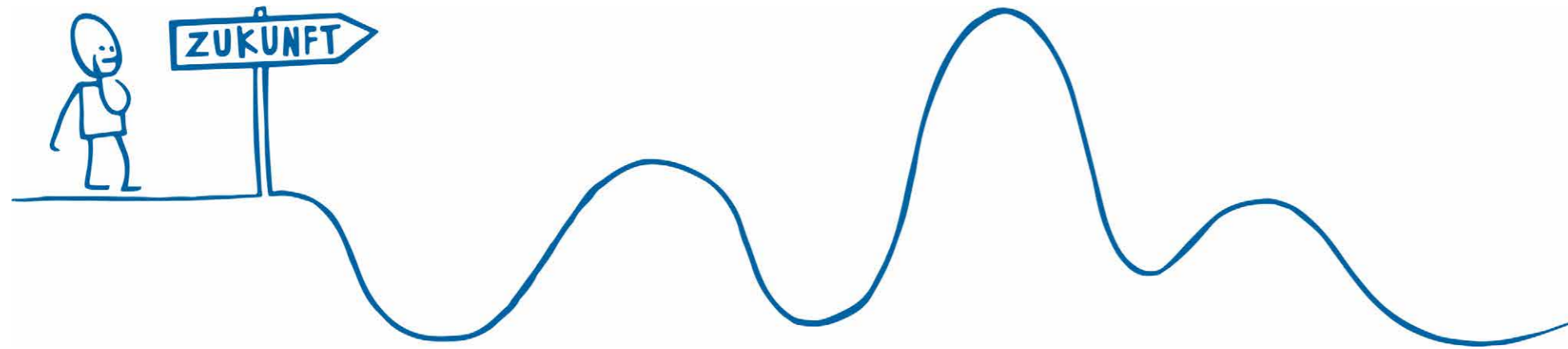


GEWÜNSCHTE ZUKUNFT



IV. STÄDTETOURISMUS 2040 – DIE ACHT BILDER DES ZUKUNFTSRAUMS

Auf Basis der aufgezeigten Analyse- und Entwicklungsschritte ergibt sich eine Zukunftslandkarte mit acht voneinander abgrenzbaren Szenarien. Hier ergeben sich erste Interpretationsmöglichkeiten für die Szenarien und es lassen sich Kernunterschiede beziehungsweise Übereinstimmungen erkennen und ableiten.



SZENARIO 1 »BOOM DER KLEINEN AUSZEITEN«

SZENARIO 2 »TOURISMUS ALS TREIBER DER STADTENTWICKLUNG«

SZENARIO 3 »INTEGRIERTES BLEISURE-WACHSTUM«

SZENARIO 4 »ZU GAST BEI FREUNDEN«

SZENARIO 5 »FREMDGESTEUERTER FREIZEIT-BOOM«

SZENARIO 6 »BEWUSSTER SLOWDOWN«

SZENARIO 7 »LEERE KULISSEN«

SZENARIO 8 »VORFAHRT FÜR GESCHÄFTSTOURISMUS«

SZENARIO 1

BOOM DER KLEINEN AUSZEITEN

In einem wenig dynamischen Umfeld spielt der Städtetourismus in vielen verschiedenen Städten eine bedeutende Rolle. Insgesamt ist der betriebene Freizeit-Städtetourismus stark von einer hohen Anzahl an Tagestouristen geprägt, die sich durch eine kurze Verweildauer und eine hohe Nachfrage nach Freizeit- und Kulturangeboten auszeichnet. Im Fokus stehen diejenigen Akteure, die sich auf Tagestouristen spezialisieren. Die Bürger sehen sich an ihre Stadt nicht emotional gebunden und stehen den Touristen positiv gegenüber.



Trend



Akteure



Gäste



Effekte

In einem wirtschaftlich wenig dynamischen Umfeld spielt der Tourismus in den bayerischen Städten eine große Rolle. Die Bevölkerung erkennt die Bedeutung der Besucher von außerhalb ebenfalls und steht auch der wachsenden Zahl von Tagestouristen positiv gegenüber. Größere Reisen sind für viele Menschen finanziell nicht möglich, so dass die »Kleinen Auszeiten« in die Städte boomen. Durch die insgesamt angespannte wirtschaftliche Lage ist wenig Spielraum für öffentliche Investitionen, aber da der hohe Stellenwert des Tourismus vor Ort unumstritten ist, fließen beachtliche Anteile des Budgets der Städte in tourismusrelevante Bereiche. Durch attraktive Freizeit- und Kulturangebote steigt die Zahl der Touristen auch für Besuche ohne Übernachtung weiter an.

Die zahlreichen Tagestouristen stammen aus dem In- und Ausland und kommen häufig durch organisierte Reisen in die Städte. Übernachtungen sind im Freizeitbereich selten, so dass sich die Hotellerie vermehrt auf die konstante Anzahl der Geschäftsreisenden fokussiert. Verbleibende Freizeitbesucher, die in der Stadt übernachten wollen, werden von dem auf Geschäftsreisende abgestimmten Angebot nicht überzeugt und weichen häufig auf private Angebote aus. Gewinner innerhalb des Städtetourismus sind neben den Reiseanbietern für organisierte Tagestouren diejenigen Kultur- und Freizeitbetriebe, die sich an Tagestouristen wenden und über digitale und flexible Angebote verfügen. Durch die eher geringe Zahlungsbereitschaft der Gäste ist es Hotellerie und Gastronomie allerdings nicht möglich, ihren Mitarbeitenden eine gute Bezahlung zu bieten, so dass die Jobs in dem Bereich wenig attraktiv sind.

Städtereisen bleiben ein Kurzreisesegment: Sowohl die Geschäftsreisenden als auch die Freizeittouristen verweilen nicht allzu lange. Die Besuche der Städte sind isolierte Trips oder organisierte Städtetouren durchs ganze Land und finden im Freizeitbereich häufig in Form von Tagesaufenthalten statt. Individualreisende verknüpfen selten den Besuch mehrerer Städte oder Ausflüge ins Umland, begründet auch durch die eingeschränkte Verkehrsanbindung in außenliegende Gebiete. Um hier effizient mehrere Städtereisen zu verknüpfen, wird auf organisierte Anbieter zurückgegriffen. Da Geschäftsreisen auf konstant hohem Niveau stattfinden und der MICE-Bereich boomt, ist die deutliche Ausrichtung der Branche auf die Gäste aus dem Businessbereich verständlich. Dieses Segment ist so stark, dass Geschäftsreisen das stabile Fundament des Städtetourismus bilden und die Tagestouristen im Freizeitbereich das Sahnehäubchen sind.

Der Freizeit-Städtetourismus steht vor einem großen Umbruch, denn hier gibt es kaum Übernachtungen. Die kurze Verweildauer macht passgenaue Angebote mit Eventcharakter notwendig. Während die Hotellerie sich vor allem auf Geschäftsreisende ausrichtet, sind Freizeit- und Kulturangebote gefragt, die Tagestouristen begeistern. Der Zuwachs an Tagestouristen macht eine gezielte Besucherlenkung notwendig, doch da die Bevölkerung mitzieht, hat die Politik keine umfassenden Zielkonflikte zu befürchten.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 1 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)
1 Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Trotz geringer Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln hat Tourismus Investitionspriorität
2 Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei unattraktivem Arbeitsmarkt
3 Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Insgesamt hohe touristische Attraktivität bayerischer Städte
4 Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus in Bayern verteilt sich auf isolierte Reisen in viele verschiedene Städte
5 Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte und Touristen
6 Beherbergungsstätten in den Städten	Stadt-Hotellerie richtet sich primär auf Geschäfts-Touristen aus – Freizeitsegment weicht in Privatbereich aus
7 Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über Events und Veranstaltungen, die sich speziell an Touristen wenden
8 Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Externe Anbieter setzen digitale Bezahlangebote um – lokale Tourismus-Akteure haben nur geringen Zugriff auf die entsprechenden Daten
9 Organisationsgrad von Städtereisen	Insgesamt hoher Organisationsgrad von Städtereisen
10 Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Freizeit-Städtetourismus wird stark von Tagestouristen geprägt
11 Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Weiterhin intensive Geschäftsreise-Tätigkeiten als eigenständiges Segment – nur wenig Nutzung touristischer Angebote
12 MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	MICE als Wachstumsfeld – Messen & Kongresse sind vor Ort UND voll ausgelastet
13 Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Insgesamt starke Entwicklung des Städtetourismus in Bayern
14 Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen haben eine geringere emotionale Bindung an ihre Städte und stehen dem örtlichen Tourismus grundsätzlich positiv gegenüber
15 Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Attraktive Freizeit- und Kulturangebote – aber nicht notwendigerweise mit Anbindung an Innenstädte (geringe Aufenthaltsqualität)
16 Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Nur moderate Integration der städtischen Funktionen innerhalb geschlossener Architekturen
17 Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar – allerdings kaum spezifische Mobilitätsangebote für das Umland und andere Städte
18 Sicherheit	Sicherheit ist gegeben – aber kein nennenswerter Wettbewerbsvorteil der bayerischen Städte

SZENARIO 1 IM PRAXIS-CHECK

Was ist die Destinationsstrategie der Stadt und wie wollen wir uns positionieren?

Welche Hotels, Gastronomie und Erlebnisangebote braucht die Stadt, welche Rolle sollen diese Akteure in unserer Strategie spielen?

Wie schaffen wir es, Tagesbesucher zu Übernachtungsgästen zu machen?

Welche Freizeit- und Businessangebote lassen sich sinnvoll kombinieren, wie sieht der Produktmix aus?

Wie können Stadt und das Umland miteinander verknüpft werden?

Wie erhöhen wir die Attraktivität der Stadt und damit die Konsum- und Zahlungsbereitschaft der Einwohner und Besucher?

Wie kann die Vielfalt kultureller Angebote für Einwohner und Besucher sichergestellt werden?

Wie können wir den Tourismus lenken, ohne überlaufene Hotspots zu schaffen?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie erhöhen wir die Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Stadt?

SZENARIO 2

TOURISMUS ALS TREIBER DER STADTENTWICKLUNG

Der Tourismus treibt die Entwicklung der Städte maßgeblich voran. Bayerische Städte können sich im nationalen und internationalen Wettbewerb durch ein hohes Maß an Sicherheit und besonders niedrige Kriminalität vor Ort abgrenzen. Die Bevölkerung in den Städten schätzt den Tourismus sehr und identifiziert sich mit der Stadt. Diese Identifikation zeigt sich auch in der Qualität und Authentizität des touristischen Angebots, welches vor allem lokale und regionale Akteure vor Ort stärkt.



Gemessen an etablierten Wirtschaftskennzahlen entwickeln sich die Städte verhalten, aber inzwischen zählen neue Werte: Nachhaltigkeit und die Sicherheit vor Kriminalität und Gewalt sind mindestens so wichtig wie Finanzkennzahlen und führen zu einer hohen Zufriedenheit der Bevölkerung vor Ort. Zu dieser neuen Balance gehört auch die Lösung bestehender Mobilitätsprobleme, so dass der intensive Städtetourismus nicht auf Kosten von Umwelt und Lebensqualität geht. Die Städte haben früh erkannt, dass eigene Smart-City-Lösungen viele Mehrwerte liefern, um die Herausforderungen in den Bereichen Sicherheit, Besuchermanagement, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Mobilität zu bewältigen. In eigenen Apps bündeln die lokalen Akteure ihre Angebote und generieren dadurch Nutzen für die Gäste und Umsatz für die lokale Tourismusbranche. Man identifiziert sich mit seiner Stadt und dem Umgang mit Tourismus, der bewusst erfolgt und breite Unterstützung findet.



Die neuen Werte sind auch von der Städtetourismusbranche soweit verinnerlicht worden, dass ein deutlicher Fokus auf Sicherheit und Nachhaltigkeit allen Angeboten innewohnt. Diese Angebote sind auch aus dem Grund überzeugend, dass sie zum einen authentisch sind, zum anderen stark auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gäste spezialisiert sind. Die hohe Qualität der Angebote macht den Städtetourismus attraktiv für die Besucher, aber ebenso attraktiv für die Mitarbeitenden. Man ist gerne Gastgeber und strahlt die hohe Gästeorientierung ebenso aus wie die konsequente Umsetzung des Qualitätsgedanken. Die zielgerichtete Digitalisierung über die Einbindung in die eigene Tourismus-App und das geschlossene Smart-City-System bietet Stadt, Anbietern und Gästen deutliche Vorteile.



Nachhaltigkeit und Sicherheit sind Wettbewerbsvorteile und deutlich mehr als Lippenbekenntnisse. Der Ansatz umfasst auch soziale Aspekte, und der Wert einer neuen Präsenzkultur und des wertschätzenden menschlichen Miteinanders führt dazu, dass auch in wirtschaftlich verhaltenen Zeiten Geschäftsreisen in neuer Qualität stattfinden. Ebenso wichtig ist die Vernetzung zwischen Menschen, also auch zwischen Touristen und Stadtbewohnern, die digital und physisch erfolgt und eine hohe Qualität aufweist. Auch die Mobilität zwischen Stadt und Umland wurde intensiviert, ohne dabei negative Umweltfolgen oder sinkende Lebensqualität zur Folge zu haben.



Die gesamte Reisebranche muss sich auf die neuen Werte einstellen und diese tatsächlich umsetzen und leben. Die Akteure müssen sich verstärkt mit den Themen Qualität, Authentizität und Nachhaltigkeit beschäftigen. Dafür sind eine gute Ausbildung und Bezahlung ebenso relevant, wie Investitionen in IT, Infrastruktur und Ausstattung. Politisch wird die Bedeutung des Tourismus für die Stadtentwicklung erkannt und so werden wesentliche Stakeholder der Branche in politische Entscheidungen einbezogen.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 2 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)	
1	Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Trotz geringer Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln hat Tourismus Investitionspriorität
2	Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei attraktivem Arbeitsmarkt
3	Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Insgesamt hohe touristische Attraktivität bayerischer Städte
4	Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus erreicht hohe Flächenwirkung durch Reisen in viele verschiedene Städte und starke Integration in weitere Reiseaktivitäten (Umland, Kombination etc.)
5	Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Städte sind gekennzeichnet durch hohe Nachhaltigkeitsorientierung ohne dadurch Vorteile für Tourismus zu generieren
6	Beherbergungsstätten in den Städten	Weitgehend konstante Entwicklung der Stadthotellerie
7	Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über Events und Veranstaltungen, die sich speziell an Touristen wenden
8	Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Lokale Tourismus-Akteure haben direkten Zugriff auf die touristischen Daten und nutzen diese im Rahmen von Bezahlangeboten
9	Organisationsgrad von Städtereisen	Insgesamt hoher Organisationsgrad von Städtereisen
10	Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen
11	Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Weiterhin intensive Geschäftsreise-Tätigkeiten als eigenständiges Segment – nur wenig Nutzung touristischer Angebote
12	MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	MICE als Wachstumsfeld – Messen & Kongresse sind vor Ort UND voll ausgelastet
13	Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Insgesamt starke Entwicklung des Städtetourismus in Bayern
14	Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen identifizieren sich mit ihren Städten und stehen dem örtlichen Tourismus grundsätzlich positiv gegenüber
15	Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Attraktive Freizeit- und Kulturangebote – aber nicht notwendigerweise mit Anbindung an Innenstädte (geringe Aufenthaltsqualität)
16	Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Hohe Bedeutung integrierter Smart City-Strukturen innerhalb geschlossener Architekturen
17	Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar – allerdings kaum spezifische Mobilitätsangebote für das Umland und andere Städte
18	Sicherheit	Bayerische Städte können im Wettbewerb vor allem mit Sicherheit vor Kriminalität und Gewalt punkten

SZENARIO 2 IM PRAXIS-CHECK

Wie kann eine ganzheitliche, nachhaltige Entwicklung in den Städten aussehen?

Inwieweit schaffen es Hotellerie, Gastronomie, Freizeit- und Erlebnisangebote die Seele der Stadt widerzuspiegeln?

Wie lassen sich Klimaschutzvorgaben mit MICE-Travel vereinbaren?

Welche Formate fördern das Thema Nachhaltigkeit und wie kann man in Hotellerie, Gastronomie und Messewesen das Angebot nachhaltig gestalten?

Was wissen wir über unsere Gäste und welche Anforderungen der Gäste werden künftig wettbewerbsentscheidend sein?

Wie lassen sich Sicherheitsaspekte und Freiheitsaspekte miteinander vereinbaren?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie nutzen wir die Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Stadt?

Wie vielfältig muss das Angebot sein, um alle Bedürfnisse der Nutzergruppen zu erfüllen?

Wie soll das Verhältnis zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisenden zukünftig austariert sein?

SZENARIO 3

INTEGRIERTES

BLEISURE-WACHSTUM



Das Interesse an Freizeit- und Geschäftsreisen ist in allen bayerischen Städten hoch. Häufig werden Geschäftsreisen mit Freizeitangeboten verknüpft. Dadurch entsteht sowohl für den MICE-Sektor eine hohe Wertschöpfung als auch für den Freizeit- und Kultursektor. Zudem zeichnet sich der Geschäftsreisetourismus dadurch aus, dass angebotsseitig Aspekte wie Co-Working und hybride Veranstaltungen nachgefragt und somit in der Entwicklung forciert werden. Die Nachfrage wird bestimmt durch einen hohen Qualitätsanspruch der Geschäftsreisenden und eine hohe Preisorientierung der Freizeitreisenden.



Trend

Die bayerischen Städte sind starke, lebendige Zentren mit klarer Zielausrichtung, die von relevanten Stakeholdern breit getragen wird. Der Tourismus ist dabei als Querschnittsbranche erkannt worden und wird als Teil des Lebensraummanagements akzeptiert und aktiv gestaltet. Das Umland gehört zu dieser Entwicklung und wird mit geeigneten Mobilitätsangeboten mitgedacht. Der Städtetourismus ist aktiver Teil dieser integrierten Stadtentwicklung, in der Wirtschaftsinteressen, Lebensqualität für die Bevölkerung, Umweltaspekte und Attraktivität für Besucher der Stadt zusammen gedacht werden. Dabei ist die Stadt ein lebendiger Kommunikationsort und Gegenpol zur virtualisierten Welt. Digitalisierung ist wesentlicher Part der Gestaltung des ganzheitlichen »Produktes« lebenswerte Stadt. Die Umsetzung erfolgt durch Smart-City-Strukturen in offenen Architekturen. Der Freizeitwert der Städte und des Umlands steigt durch kurze Wege, individuelle Angebote und ein naturnahes Umfeld. Dies lockt zahlreiche Tagestouristen, die proaktiv gelenkt werden.



Akteure

Die Tendenz geht bei Geschäftsreisenden zu höherer Leistung und Qualität, während Freizeitreisende preisorientierter unterwegs sind. Die Hotellerie stellt sich darauf ein und entwickelt ihre Angebote weiter in Richtung hoher emotionaler Aufenthaltsqualität – etwa in Richtung Coworking oder auch der Verbindung mit Kunst und Kultur. Die Gastronomie hat in diesem anspruchsvollen Umfeld eine hohe Bedeutung. Mitarbeitende von Hotels und anderen branchenrelevanten Anbietern werden als Gastgeber und Botschafter der eigenen Stadt gesehen. Digitale Angebote über vielfältige Kanäle sind dabei ebenso wichtig wie die persönliche Beratung.



Gäste

Da die Nachfrage in den Bereichen Freizeit- und Geschäftsreisende hoch ist, bekommt jede bayerische Stadt ihren Teil vom Kuchen. Die Städte sind gut vernetzt und profitieren von Empfehlungen und Kooperationen. Im Tagungs- und Kongressbereich geht der Trend in Richtung hybrider Veranstaltungen, hier gibt es einen intensiveren Standortwettbewerb. Sowohl Freizeittouristen als auch Geschäftsreisende haben hohe Qualitätsansprüche und sind gut vernetzt und mobil. Viele Geschäftsreisende verknüpfen ihre Städtereisen mit Freizeitangeboten vor Ort und nutzen für die Planung die umfangreichen digitalen Angebote.



Effekte

Das Stadt- und Tourismusmarketing muss gemeinsam zukunftsfest entwickelt und etabliert werden. Hotellerie und Gastgewerbe kommen nicht um erhebliche Investitionen in Ausstattung, IT und besonders das Personal, um den hohen Ansprüchen aller Gäste entsprechen zu können. Auch Messen, Tagungen und Kongresse finden nicht mehr isoliert statt, sondern müssen sich in ein stimmiges und kreatives Gesamtkonzept einfügen. Der Politik vor Ort obliegt in dieser Entwicklung eine wesentliche Steuerungsfunktion. Die Reisebranche sollte sich insgesamt als Qualitätstreiber aufstellen, um glaubwürdig für die nachhaltige Entwicklung des Städtetourismus zu stehen.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 3 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)	
1	Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
2	Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei attraktivem Arbeitsmarkt
3	Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Insgesamt hohe touristische Attraktivität bayerischer Städte
4	Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus erreicht hohe Flächenwirkung durch Reisen in viele verschiedene Städte und starke Integration in weitere Reiseaktivitäten (Umland, Kombination etc.)
5	Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsaufforderungen der Touristen
6	Beherbergungsstätten in den Städten	Weitgehend konstante Entwicklung der Stadthotellerie
7	Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über authentische Events und Veranstaltungen
8	Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Lokale Tourismus-Akteure haben direkten Zugriff auf die touristischen Daten und nutzen diese im Rahmen von Bezahlangeboten
9	Organisationsgrad von Städtereisen	Organisierte Städtereisen vor allem im Freizeitbereich – Geschäftstourismus neigt zur Selbstorganisation mit Freiheitsgrade für Geschäftsreisende
10	Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen
11	Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Weiterhin intensive Geschäftsreise- Tätigkeiten werden vielfach mit Nutzung der touristischen Angebote verknüpft
12	MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	Hohe Bedeutung / Intensität von MICE – allerdings bei langfristig veränderter Durchführung und reduziertem Besuchervolumen
13	Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Insgesamt starke Entwicklung des Städtetourismus in Bayern
14	Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen identifizieren sich mit ihren Städten und stehen dem örtlichen Tourismus grundsätzlich positiv gegenüber
15	Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Innenstädte bilden mit ihren Freizeit- und Kulturangeboten einen attraktiven Kern
16	Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Hohe Bedeutung integrierter Smart City-Strukturen innerhalb offener Architekturen
17	Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar und bieten zudem spezifische Mobilitätsangebote, um auch das Umland und andere Städte zu erreichen
18	Sicherheit	Bayerische Städte können sich im Wettbewerb als insgesamt sichere Destinationen positionieren

SZENARIO 3 IM PRAXIS-CHECK

Wie sollen Freizeit- und Businessangebote als Gesamtkonzept gestaltet werden, um für alle Nutzergruppen attraktiv zu sein?

Was wissen wir über unsere Gäste und welche Anforderungen der Gäste werden künftig wettbewerbsentscheidend sein?

Wer verantwortet und orchestriert die touristische Customer Experience der Stadt?

Wie kann die Stadt für Freizeit- und Geschäftsreisende interessant werden und wie soll das Verhältnis zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisenden austariert sein?

Wer soll die strategische Entwicklung von Städten verantworten und welchen Anteil haben Hotellerie, Gastronomie und Messewesen an der Alltags- und Urlaubsraumgestaltung?

Gibt es strategische Prioritäten der Stadtentwicklung in Bezug auf die Bevölkerung bzw. die Touristen und wie definiert sich die Lebens- und Aufenthaltsqualität der Stadt?

Wie sehen die MICE-Veranstaltungen der Zukunft aus, wie müssen sich die Kongresstechnik und die Formate ändern?

Wie smart wird die Stadt der Zukunft sein und welche Veränderungen müssen wir vornehmen?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie entwickelt sich der Städtetourismus im Spannungsfeld realer und digitaler Angebote?

SZENARIO 4 ZU GAST BEI FREUNDEN

Der Tourismus in den Städten zeichnet sich durch einen starken, selbstorganisierten Freizeittourismus aus. Dieser äußert sich in meist mehrtägigen Reisen und einer hohen Zahl an Übernachtungsgästen in den Städten. Zugleich finden wenig Geschäftsreisende den Weg in die Städte. Bei den touristischen Akteuren wird vermehrt auf die Authentizität der Angebote geachtet, welche durch eine hohe Akzeptanz unter der Bevölkerung begünstigt wird. Dadurch entsteht eine Verschmelzung von Touristen und Einheimischen innerhalb der Städte.



Trend

Die bayerischen Städte haben sich zu prosperierenden und nachhaltigen Lebenszentren entwickelt, in denen die offene Stadtbevölkerung gerne Touristen an dem Leben in ihrem Umfeld teilhaben lässt. Dieser Resonanztourismus integriert sich nahtlos in die funktionierende Stadt. Die Infrastruktur ist modern und auch digital gut entwickelt, was es den Menschen ermöglicht, sich durch smarte Applikationen und Open Data selbst zu organisieren. Die offene Stadt lädt vor allem Freizeittouristen ein, länger zu verweilen, spezifische Events und eine hohe Aufenthaltsqualität schaffen Raum für Austausch. Die wenigen Geschäftsreisenden können mit entsprechend attraktiven Angeboten gelockt werden, ihre Businessaktivitäten mit Freizeitaktivitäten zu verbinden, was Aufenthaltsdauer und Übernachtungszahlen zusätzlich verlängert.



Akteure

Die Hotellerie stellt sich auf die offenen und nachhaltigkeitsbewussten Gäste ein und schafft individuelle, maßgeschneiderte Angebote. Besonders inhabergeführte Hotels mit Charakter können hier profitieren. Die Angebote sind in der Stadt verwurzelt, so dass sie zum Vorteil der Menschen vor Ort wirken. Zwar sind die neuen Konzepte primär auf Freizeitreisende ausgerichtet, doch durch die Ausrichtung auf Qualität und Nachhaltigkeit können auch Geschäftsreisende angesprochen werden. Wichtig ist allen Gästen der menschliche Aspekt, und so sind gut ausgebildete und sympathische Mitarbeiter ein wesentlicher Schlüssel erfolgreicher Angebote. Die persönliche Ansprache wird durch integrierte Smart-City-Angebote ergänzt, die allen Bewohnern und Gästen kostenfrei zur Verfügung stehen.



Gäste

Reisende sind sich ihrer Auswirkungen auf Umwelt und Menschen vor Ort bewusst. Die Städtetouristen möchten im Einklang mit der Stadt und ihren Bewohnern reisen, sie tauchen gerne in das „echte“ Stadtleben ein, was zu tendenziell längeren Aufenthalten führt. Digitale Angebote spielen eine große Rolle: Sowohl bei der Reiseplanung als auch vor Ort durch ein funktionierendes Besuchermanagement, dem es gelingt, Nachhaltigkeit und Authentizität in allen Bereichen des Stadtlebens zu verankern. Kongresse werden hybrid: Besucher, die nur Inhalte hören wollen, bleiben digital; Besucher, die Netzwerke suchen und etwas erleben wollen, reisen an und verknüpfen ihren meist mehrtägigen Aufenthalt mit touristischen Angeboten.



Effekte

Individuelle Hotels haben Wettbewerbsvorteile, während Ketten und Budgethotels mit austauschbaren Standardangeboten an Bedeutung verlieren. Menschliche Begegnungen stehen im Vordergrund und müssen in touristische Angebote integriert werden. Auch der eher verhaltene Geschäftsreisertourismus muss Nachhaltigkeit und Authentizität in die Angebote integrieren. Die regionale Tourismuspolitik ist gefragt, die Authentizität der Angebote im Einklang mit der gesamten Stadtentwicklung sicherzustellen. Diese Steuerungsfunktion kann auch eine Neujustierung der Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen von kommerziellen und privaten Beherbergungsangeboten beinhalten. Die Akteure der Reisebranche müssen ihr Profil deutlich nach außen tragen und die Wertschätzung der Touristen für ihre Wertschöpfung nutzen.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 4 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)
1 Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
2 Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei attraktivem Arbeitsmarkt
3 Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Attraktivität der bayerischen Städte für inländische Touristen hoch. Attraktivität der bayerischen Städte für Touristen aus dem Ausland hoch / gering.
4 Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus erreicht hohe Flächenwirkung durch Reisen in viele verschiedene Städte und starke Integration in weitere Reiseaktivitäten (Umland, Kombination etc.)
5 Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsanforderungen der Touristen
6 Beherbergungstätigkeiten in den Städten	Aufgrund reduzierten Geschäftstourismus richtet sich Stadt-Hotellerie stärker auf Freizeit-Touristen aus
7 Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über authentisches Stadtleben jenseits von Events und Veranstaltungen
8 Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Lokale Tourismus-Akteure haben direkten Zugriff auf die touristischen Daten und nutzen diese im Rahmen von Angeboten, die für Nutzer weitgehend kostenfrei sind
9 Organisationsgrad von Städtereisen	Insgesamt geringer / rückläufiger Organisationsgrad von Städtereisen
10 Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Freizeit-Städtetourismus wird stark von mehrtägigen Reisen und Übernachtungsgästen geprägt
11 Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Deutlich reduzierte Geschäftsreise-Tätigkeiten werden vielfach mit Nutzung der touristischen Angebote verknüpft
12 MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	Messen & Kongresse (MICE) verlieren an Bedeutung – digitale/hybride Veranstaltungen und geringere Regelmäßigkeit
13 Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Städtetourismus in Bayern wird stark vom Freizeitsegment getrieben
14 Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen identifizieren sich mit ihren Städten und stehen dem örtlichen Tourismus grundsätzlich positiv gegenüber
15 Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Innenstädte bilden mit ihren Freizeit- und Kulturangeboten einen attraktiven Kern
16 Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Hohe Bedeutung integrierter Smart City-Strukturen innerhalb offener Architekturen
17 Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar und bieten zudem spezifische Mobilitätsangebote, um auch das Umland und andere Städte zu erreichen
18 Sicherheit	Bayerische Städte können sich im Wettbewerb als insgesamt sichere Destinationen positionieren

SZENARIO 4 IM PRAXIS-CHECK

Was macht uns als Stadt einzigartig, wie wollen wir wahrgenommen werden?

Wie werden Städte attraktiv für Einheimische und Touristen?

Welche Rolle spielen Hotellerie, Gastronomie und Messwesen dabei?

Was ist authentisches Stadtleben und wie können Touristen daran teilnehmen?

Welche Formate und Akteure können Begegnungsorte für Touristen und Einheimische schaffen?

Wie stellen wir die Gastgeberqualität über alle touristische Wertschöpfungsstufen sicher?

Wie können Geschäftstouristen in das Stadtleben eingebunden werden und in welcher Form werden Geschäftsreisen zukünftig durchgeführt?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Was wissen wir über unsere Gäste und welche Anforderungen der Gäste werden künftig wettbewerbsentscheidend sein?

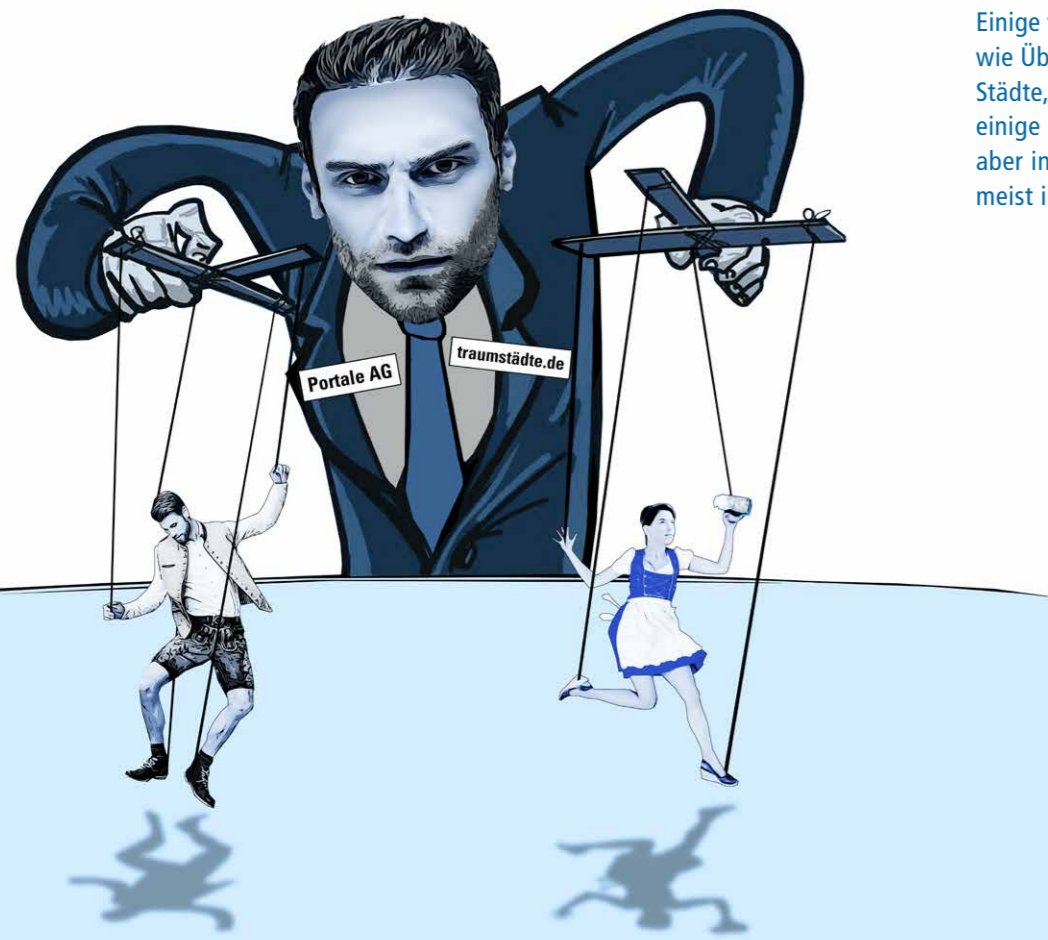
Wie soll das Verhältnis zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisenden zukünftig austariert sein?

SZENARIO 5

FREMDGESTEUERTER

FREIZEIT-BOOM

Einige wenige Städte in Bayern werden durch ein hohes Aufkommen an Tages- sowie Übernachtungsgästen geprägt. Nur wenige Geschäftstouristen kommen in die Städte, was vor allem die Hotellerie vor Herausforderungen stellt. Jedoch sind es nur einige Städte, die von diesen Entwicklungen betroffen sind. Insgesamt profitieren aber in diesen Städten nur wenige Akteure vor Ort von diesen Entwicklungen, da meist internationale Konzerne das Angebot in den Städten dominieren.



Trend

Die bayerische Wirtschaft prosperiert, und die Städte profitieren davon. Sie erkennen die Bedeutung des Städtetourismus als Wirtschaftszweig, investieren umfangreich und richten ihre Angebote dementsprechend aus. Dabei liegt der Fokus aber eher auf ökonomischen Belangen: Nachhaltigkeitsaspekte sind für die Stadt selbst zwar relevant, wirken sich aber kaum auf das touristische Angebot aus. Gemäß der Devise, digitale Angebote lieber den Profis zu überlassen, geben die Städte ihre digitalen Angebote meist aus der Hand. Die externen Anbieter nutzen diese Freiheit meist zu ihrem Vorteil. Auch im Arbeitsmarkt zeigt sich, dass Gewinne eher abgeschöpft werden, als den Mitarbeitenden eine bessere Bezahlung anzubieten. Die Bevölkerung identifiziert sich mit ihrer Stadt und steht den stark auf Freizeittourismus ausgerichteten Angeboten trotz der kommerziellen Ausrichtung positiv gegenüber.



Akteure

Die Städtetouristen organisieren ihre Reisen über kostenlose, digitale Plattformen weitgehend selbst. Allerdings werden diese von externen Dienstleistern betrieben, die ihre Datenschätze den lokalen Anbietern nicht preisgeben. Die Stadthotellerie bewegt sich zwar in einem positiven wirtschaftlichen Umfeld, muss aber mit massivem Rückgang des Geschäftsreiseturismus und intensivem Wettbewerb um Freizeittouristen umgehen. Die Gefahr der Wohnraumzweckentfremdung ist in vielen Städten deutlich, da Privatvermietungen weiter zunehmen.



Gäste

Der Freizeittourismus fokussiert sich auf wenige attraktive Boom-Städte, in denen die Gefahr des sich selbst verstärkenden Massentourismus droht. Besonders die ausländischen Gäste lieben die traditionelle bayerische Kulisse. Während in diesen Städten eine Freizeitparkatmosphäre herrscht, sind andere Städte und Regionen abgehängt. Die Nachfrageseite hat viel Macht und setzt die Anbieter preislich unter Druck. Da zudem der Geschäftsreiseturismus als ausgleichendes Element zurückgeht, müssen die Anbieter mit hoher Saisonalität umgehen und ihre Angebote flexibel gestalten.



Effekte

Die gesamte Branche steht unter Preisdruck, muss jedoch gleichzeitig einen hohen Marketingaufwand betreiben, um beim Wettbewerb um die anspruchsvollen Kunden mitzuhalten. Die Gäste erwarten ein individuelles Erlebnis, sind jedoch nicht sonderlich zahlungsbereit. Dabei sind die lokalen Akteure mäßig erfolgreich und größere Anbieter und internationale Konzerne nutzen ihre Reichweitenvorteile geschickt aus. Im Veranstaltungsbereich ist der Druck noch stärker, da Messen und Kongresse deutlich zurückgehen. Die Konkurrenz digitaler und hybrider Veranstaltungen ist einfach zu groß geworden. Leerstehende Flächen und Gebäude können für Freizeitevents genutzt werden. Die regionale Politik steht vor der massiven Herausforderung, die wirtschaftlichen Interessen in Einklang mit Lebensraumattraktivität und Nachhaltigkeit zu bringen.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 5 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)
1 Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
2 Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei unattraktivem Arbeitsmarkt
3 Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Attraktivität der bayerischen Städte für Touristen aus dem Ausland hoch. Attraktivität der bayerischen Städte für inländische Touristen gering / hoch.
4 Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus in Bayern konzentriert sich auf wenige Städte bei starker Integration in weitere Reiseaktivitäten (Umland, Kombination etc.)
5 Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Städte sind gekennzeichnet durch hohe Nachhaltigkeitsorientierung ohne dadurch Vorteile für Tourismus zu generieren
6 Beherbergungsstätten in den Städten	Stadthotellerie gerät durch Privatvermietung und rückläufigen Geschäftstourismus massiv unter Druck
7 Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über Events und Veranstaltungen, die sich speziell an Touristen wenden
8 Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Externe Anbieter setzen für die Nutzer kostenfreie digitale Angebote um – lokale Tourismus-Akteure haben nur geringen Zugriff auf die entsprechenden Daten
9 Organisationsgrad von Städtereisen	Insgesamt geringer / rückläufiger Organisationsgrad von Städtereisen
10 Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen
11 Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Deutlich reduzierte Geschäftsreise- Tätigkeiten werden vielfach mit Nutzung der touristischen Angebote verknüpft
12 MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	Messen & Kongresse (MICE) verlieren an Bedeutung – digitale/hybride Veranstaltungen und geringere Regelmäßigkeit
13 Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Städtetourismus in Bayern wird stark vom Freizeitsegment getrieben
14 Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen identifizieren sich mit ihren Städten und stehen dem örtlichen Tourismus grundsätzlich positiv gegenüber
15 Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Innenstädte bilden mit ihren Freizeit- und Kulturangeboten einen attraktiven Kern
16 Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Hohe Bedeutung integrierter Smart City-Strukturen innerhalb geschlossener Architekturen
17 Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar und bieten zudem spezifische Mobilitätsangebote, um auch das Umland und andere Städte zu erreichen
18 Sicherheit	Bayerische Städte können sich im Wettbewerb als insgesamt sichere Destinationen positionieren

SZENARIO 5 IM PRAXIS-CHECK

Wie muss sich die Stadt im internationalen Wettbewerb um Touristen positionieren?

Wie können wir den Tourismus lenken, ohne überlaufene Hot-spots zu schaffen?

Wie kann die Attraktivität der Branche für (junge) Mitarbeiter erhöht werden?

Wie kann der Geschäftsreise-tourismus revitalisiert werden und welche Rolle spielen Hotellerie, Gastronomie und Messwesen dabei?

Welche Kriterien sind entscheidend, um sich als MICE-Standort im nationalen und internationalen Wettbewerb behaupten zu können?

Was wissen wir über unsere Gäste und welche Anforderungen der Gäste werden künftig wettbewerbsentscheidend sein?

Wie erhöhen wir die Attraktivität der Stadt und damit die Konsum- und Zahlungsbereitschaft der Einwohner und Besucher?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie nutzen wir die Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Stadt?

Wie kann bezahlbarer Lebensraum für zunehmend mehr Bürger und Gäste gesichert werden?

SZENARIO 6

BEWUSSTER SLOWDOWN

Der Tourismus in bayerischen Städten wird bewusst reduziert. Durch die Fokussierung auf Nachhaltigkeit und Qualität bleibt der Tourismus ein attraktiver Wirtschaftszweig in den Städten. Allerdings stellen die Städte nicht den Tourismus in den Fokus, sondern die Bedürfnisse der Bevölkerung.



Trend

Die bayerischen Städte entwickeln sich aus eigenem Selbstverständnis zu „Slow Cities“, in denen eine Rückbesinnung auf Nachhaltigkeit und Entschleunigung vorherrscht. Eine erfolgreiche Stadtentwicklung wird nicht an quantitativen Größen gemessen, sondern eher an Lebensqualität und hoher Zufriedenheit der Menschen vor Ort. Man möchte ein lebenswertes Umfeld mit durchmischtem Wohnen und Arbeiten schaffen und dazwischen partielle Beherbergungsangebote bieten. Der verbleibende Tourismus ist gut integriert und intensiv sozial vernetzt. Die Gäste erleben die Stadt durch die Augen der Stadtbewohner und begegnen dem Gegenstück zur hyperaktiven Metropole von früher.



Akteure

Durch den geringeren Wettbewerb und die stärkere Regulierung mit dem Schwerpunkt sozial- und umweltverträglicher Reisen müssen Hotels ihr Wertegerüst überprüfen und die eigene Marke anders definieren. Gastfreundlichkeit, Entschleunigung und soziale Nachhaltigkeit sind erfolgsentscheidend. Offene, kostenfreie digitale Angebote sind ergänzend zu den Gegebenheiten vor Ort wichtig, müssen sich aber in das entschleunigte Gesamtkonzept fügen und sind nicht in ein umfangreicheres Smart-City-Konzept integriert. Die längere Zeit vor Ort führt zu intensiveren, aber zugleich entspannteren Reiseerlebnissen.



Gäste

Das quantitative Reiseaufkommen sinkt für Freizeit- und Geschäftsreisen, aber durch den neuen Fokus auf höchste Qualität ist dennoch erfolgreiches Wirtschaften im Tourismussegment möglich. Die Chancen in dem veränderten Umfeld sind für alle Beteiligten offensichtlich: Die Stadtbevölkerung profitiert ebenso wie die Reisenden und die wirtschaftlichen Akteure vor Ort, die aus der hohen Wertschätzung der Gäste eine adäquate Wertschöpfung generieren können. Businessveranstaltungen finden vielfach virtuell statt. Die verbleibenden Veranstaltungen vor Ort geben persönlicher Begegnung höchste Priorität und werden von kreativen und nachhaltigen Freizeiterlebnissen begleitet.



Effekte

Die Hotellerie wandelt sich stark und muss ein nachhaltiges, entschleunigtes Beherbergungsangebot schaffen, was den Gästen das Gefühl eines privaten Besuchs bietet. Um Geschäftsreisen attraktiv zu machen, ist ein nachhaltiges Gesamtkonzept mit Wohlfühlatmosphäre und persönlichem Mehrwert entscheidend. Die regionale Politik hat die schwere Aufgabe inne, diesen Prozess des Downsizings zu moderieren und die gesamte Stadtentwicklung in die richtige Richtung zu lenken. Partizipative Ansätze eignen sich besonders gut, um eine breite Unterstützung für die notwendigen Eingriffe sicherzustellen, ohne dabei eine qualitative Entwicklung zu hemmen. Die gesamte Branche muss ihre Wachstumsziele hinterfragen und sich konsequent auf Qualität und Nachhaltigkeit ausrichten – im Bewusstsein, dass diese Transformation nicht allen Anbietern gelingen wird.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 6 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)	
1	Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Die hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln fließt nur zu geringen Teilen in Investitionen in die touristische Attraktivität
2	Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist gering bei attraktivem Arbeitsmarkt
3	Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Bayerische Städte ziehen primär Touristen aus dem Inland an
4	Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus erreicht hohe Flächenwirkung durch Reisen in viele verschiedene Städte und starke Integration in weitere Reiseaktivitäten (Umland, Kombination etc.)
5	Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsaufforderungen der Touristen
6	Beherbergungsstätten in den Städten	Aufgrund reduzierten Geschäftstourismus richtet sich Stadt-Hotellerie stärker auf Freizeit-Touristen aus
7	Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über authentisches Stadtleben jenseits von Events und Veranstaltungen
8	Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Lokale Tourismus-Akteure haben direkten Zugriff auf die touristischen Daten und nutzen diese im Rahmen von Angeboten, die für Nutzer weitgehend kostenfrei sind
9	Organisationsgrad von Städtereisen	Insgesamt geringer / rückläufiger Organisationsgrad von Städtereisen
10	Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Bedeutung des Freizeit- Städtetourismus sinkt
11	Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Deutlich reduzierte Geschäftsreise- Tätigkeiten werden vielfach mit Nutzung der touristischen Angebote verknüpft
12	MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	Messen & Kongresse (MICE) verlieren an Bedeutung – digitale/hybride Veranstaltungen und geringere Regelmäßigkeit
13	Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Insgesamt schwache Entwicklung des Städtetourismus in Bayern
14	Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen identifizieren sich mit ihren Städten und wollen diese vor zu viel Tourismus schützen
15	Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Innenstädte bilden mit ihren Freizeit- und Kulturangeboten einen attraktiven Kern
16	Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Intensive Nutzung offener Architekturen – allerdings bei nur moderater Integration der städtischen Funktionen
17	Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Regionalisierte Mobilität: Während die Erreichbarkeit der Zielstädte eingeschränkt ist, bestehen spezifische Angebote für Mobilität in der Region
18	Sicherheit	Bayerische Städte können sich im Wettbewerb als insgesamt sichere Destinationen positionieren

SZENARIO 6 IM PRAXIS-CHECK

Wie werden Städte attraktiv für Einheimische und gleichzeitig für Touristen?

Welche Attraktionen und Angebote können den Charakter unserer Stadt prägen?

Wie kann der bestehende Tourismus in die Stadtentwicklung einbezogen werden?

Wie definiert sich eine Slow-City bzw. wie kann eine auf Qualität basierende Destinationsstrategie im Städtetourismus aussehen?

Wie können sich Hotellerie, Gastronomie und das Messewesen in das Gesamtkonzept der Städte einfinden, ohne überfordert zu werden?

Wie sichern wir unseren Qualitätsanspruch über alle touristischen Wertschöpfungsstufen?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie werden unsere Zielgruppen aussehen, was wissen wir über unsere Gäste?

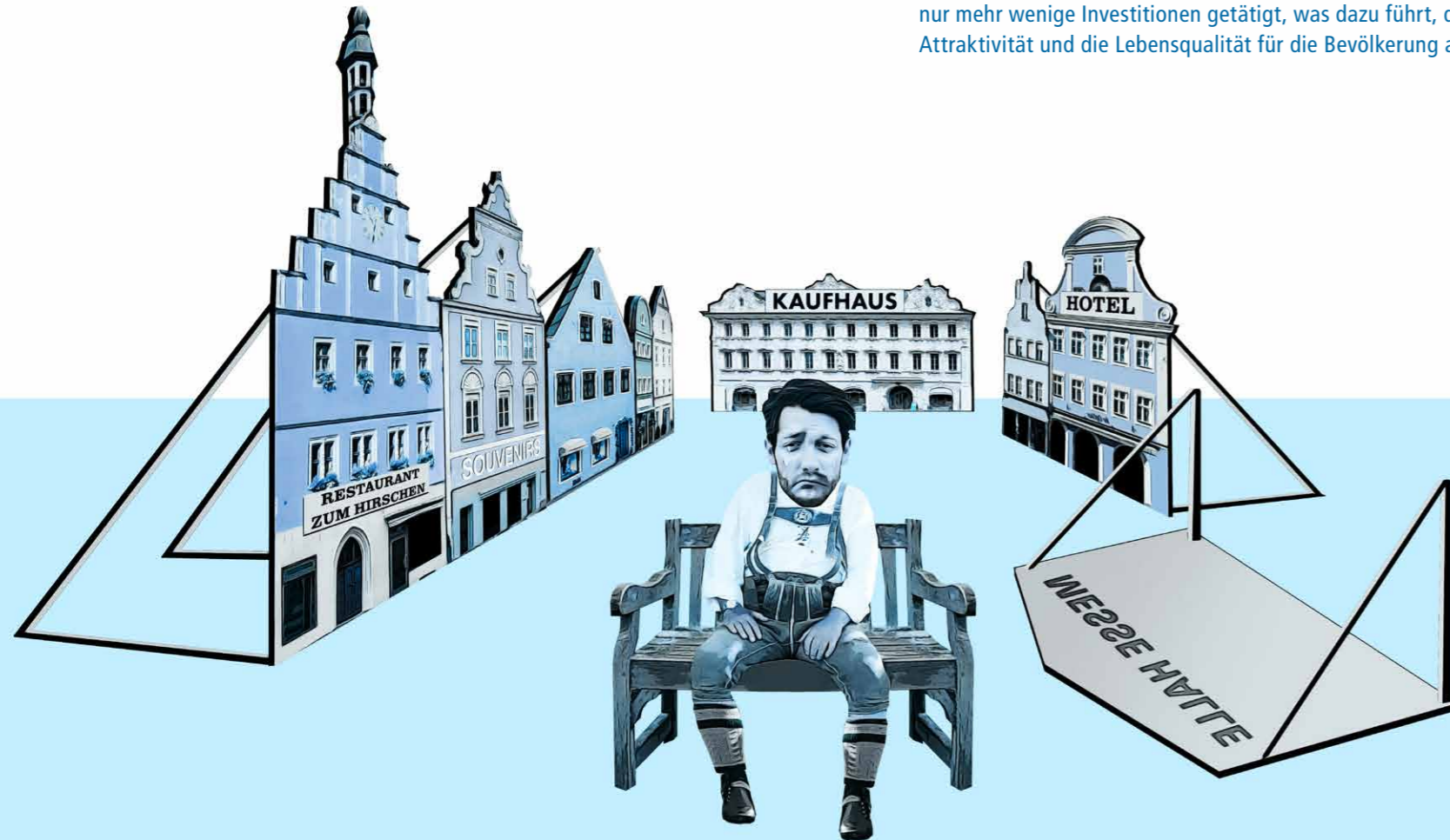
Welche Formate und Akteure können Resonanzräume und Begegnungsorte für Touristen und Einheimische schaffen?

Wer verantwortet den Downsizing-Prozess und wie kann ein Rückgang im Städtetourismus moderiert werden?

SZENARIO 7

LEERE KULISSEN

Nur noch wenige Tages- und Freizeittouristen finden den Weg in bayerische Städte, ebenso finden Geschäftsreisen aufgrund von fehlendem finanziellen Spielraum nicht mehr statt. Innerhalb der Städte werden nur noch wenige Investitionen getätigt, was dazu führt, dass auch die Attraktivität und die Lebensqualität für die Bevölkerung abnimmt.



Trend

Städtetourismus war einmal: In einem wirtschaftlich allgemein kritischen Umfeld spielen weder Freizeit- noch Geschäftsreisentourismus eine entscheidende Rolle. Wenige bayerische Städte sind überhaupt noch nachgefragte Ziele für Städtereisen. Durch die angespannte Wirtschaftslage bleiben notwendige Investitionen aus, und die Lebensqualität sinkt auch für die Menschen vor Ort. Nachhaltigkeit erscheint als überflüssiger Luxus. Der Erhalt der bestehenden Wirtschaftskraft und die Sicherung von Arbeitsplätzen haben in diesem Umfeld Priorität. Die Städte überlassen die verbleibenden Touristen und die Branchenakteure in der Stadt weitgehend sich selbst, da sie weder über finanzielle Mittel verfügen noch die Notwendigkeit für eine Stärkung des Tourismussegments sehen.



Akteure

Die Hotels sind in diesem Umfeld einem massiven Preiswettbewerb ausgesetzt, da die wenigen verbliebenen Gäste extrem preissensitiv sind. Sie müssen für einen geringen Preis dennoch eine akzeptable und profitable Leistung für ihre Gäste erbringen. Dies gelingt nur durch einen rigiden Sparkurs, der sich auch auf die Personalkosten erstreckt. Als zusätzliche Wettbewerber treten zahlreiche Privatvermieter auf den Plan, die Gefahr der Wohnraumzweckentfremdung wächst in vielen Städten deutlich. Die Kombination aus sehr geringer Nachfrage und sinkender Zahlungsbereitschaft führt dazu, dass viele Stadthotels ihr Angebot nicht länger aufrechterhalten können.



Gäste

Es gibt eher wenige verbliebene Geschäftsreisen, denn viele Veranstaltungen wurden schlicht wegrationalisiert. Die Messen und Kongresse, die dennoch stattfinden, sind jedoch live vor Ort, finden in bewährten Formaten statt und bieten somit durchaus Chancen für Nischenanbieter. Private Städtereisen verlieren ebenfalls an Attraktivität, da die Städte zu wenig investieren und somit kaum noch attraktive Reiseziele sind. Nischenangebote für spezielle Zielgruppen und Preissegmente können in diesem Umfeld der einzige Weg sein, Touristen in die bayerischen Städte zu locken.



Effekte

Das Umfeld ist extrem herausfordernd: Wirtschaftlich kritische Zeiten schlagen sich im Tourismus direkt nieder. Hotellerie, Gastronomie sowie Messe- und Kongressveranstalter geraten unter erheblichen Druck. Die Politik steht vor der Herausforderung, mit begrenzten finanziellen Spielräumen klug zu investieren, um die Wirtschaft zu fördern und die Lebensqualität in den Städten nicht zu vernachlässigen. Die gesamte Branche buhlt um sehr wenige Gäste, die zudem nur über eingeschränkte finanzielle Mittel verfügen. Kreativität und Mut sind unabdingbar, um in diesem Umfeld zu überleben.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 7 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)	
1	Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Geringe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und geringe Investitionen in touristische Attraktivität
2	Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist gering bei unattraktivem Arbeitsmarkt
3	Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Insgesamt geringe touristische Attraktivität bayerischer Städte
4	Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus in Bayern konzentriert sich auf isolierte Reisen in wenige Städte
5	Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte und Touristen
6	Beherbergungsstätten in den Städten	Stadthotellerie gerät durch Privatvermietung und rückläufigen Geschäftstourismus massiv unter Druck
7	Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte werden in hohem Umfang zu Kulissen, in denen sich die Touristen bewegen – Jenseits oder auf Kosten des Stadtlebens
8	Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Skeptische Kunden/ Touristen schränken Datennutzung im touristischen Bereich signifikant ein und verhindern vielfach die Nutzung digitaler Angebote
9	Organisationsgrad von Städtereisen	Organisierte Städtereisen vor allem im Geschäftsbereich – Freizeittourismus neigt zur Selbstorganisation
10	Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Bedeutung des Freizeit- Städtetourismus sinkt
11	Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Deutlich reduzierte Geschäftsreise-Tätigkeiten als eigenständiges Segment – nur wenig Nutzung touristischer Angebote
12	MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	Insgesamt weniger Messen & Kongresse – aber wenn MICE, dann vor Ort
13	Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Insgesamt schwache Entwicklung des Städtetourismus in Bayern
14	Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen haben eine geringere emotionale Bindung an ihre Städte und fühlen sich gleichzeitig durch den örtlichen Tourismus negativ beeinträchtigt
15	Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Weder Innenstädte noch Freizeit- und Kulturangebote spielen eine zentrale Rolle
16	Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Skeptische Kunden oder Gesetze schränken Datennutzung grundsätzlich ein
17	Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Mobilitätsbarrieren: Erreichbarkeit von Zielstädten ist deutlich eingeschränkt und es gibt kaum spezifische Mobilitätsangebote für das Umland und andere Städte
18	Sicherheit	Sicherheit ist ein zunehmend kritischer Wettbewerbsfaktor für bayerische Städte

SZENARIO 7 IM PRAXIS-CHECK

Wie kann eine Resilienz- und Revitalisierungsstrategie im Städtetourismus aussehen?

Welche Attraktionen und Angebote können den Charakter unserer Stadt prägen, welche Segmente müssen gerettet werden?

Wie kann die Lebensqualität für Einheimische und Touristen gesichert werden?

Wie werden unsere Zielgruppen aussehen, was wissen wir über unsere Gäste und Nicht-Gäste?

Lässt sich eher der Geschäftsreise- oder der Freizeittourismus wiederbeleben?

Wie können Hotellerie, Gastronomie und das Messwesen bei sinkenden Gästezahlen überleben?

Welche Aufgabe und Rolle hat der Tourismus künftig in der Stadtentwicklung?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Wie lassen sich Tourismusprojekte zukünftig finanzieren?

Wie kann ein Rückgang im Stadttourismus moderiert und gelenkt werden?

SZENARIO 8

VORFAHRT FÜR GESCHÄFTSTOURISMUS

Der Städtetourismus in Bayern wird vor allem durch den starken Fokus auf das Geschäftsreisesegment getrieben. Die Angebote sind stark auf die Wirtschaft und die Bedürfnisse der Geschäftsreisenden ausgerichtet. Der Tourismus bietet in den Städten einen großen wirtschaftlichen Faktor und kann als Beitrag zur Lebensqualität der Menschen gesehen werden.



Trend



Akteure



Gäste



Effekte

Bayerische Städte verstehen sich primär als Wirtschaftsstandorte und investieren auch entsprechend. Sie wollen ein gutes Umfeld für ihre florierenden Unternehmen bieten und für die ansässigen Firmen ein Umfeld schaffen, in dem sie gut wirtschaften können und geeignete Arbeitskräfte finden. Eine gute Infrastruktur und Lebensqualität für die Menschen, die zum Arbeiten vor Ort leben, haben aus diesen Gründen Priorität. Eine Ausrichtung auf Freizeittouristen findet nicht statt, und weder mobilitätsseitig noch bei der Gestaltung von Freizeit- und Kulturangeboten legen die Stadtentwickler ihr Augenmerk auf Städtetouristen. Lediglich einige ausgewählte Städte stehen als Reiseziele primär für ausländische Touristen weiterhin hoch im Kurs.

Die Stadthotels haben die Zeichen der Zeit verstanden und richten sich konsequent auf Geschäftsreisende aus. Deren Belange werden berücksichtigt, was sie allerdings für die verbliebenen privaten Stadtbesucher noch unattraktiver macht. Ausstattung, Infrastruktur und Service sind auf den individuellen Geschäftsreisenden zugeschnitten. Kunst und Kultur sind in diesem Umfeld eher uninteressant, denn neben der Arbeit bleibt höchstens noch Zeit für Angebote „aus einem Guss“ der Gastronomie und zur Entspannung.

Geschäftsreisende sind vielfach Heavy User mit vielen Vergleichsmöglichkeiten und daher als Gäste anspruchsvoll, deswegen muss vor Ort alles passen. Eine hoch professionelle Abwicklung ist unabdingbar, kann aus Sicht der Kunden aber auch gerne digital erfolgen. Die entsprechenden Angebote sind meistens kostenpflichtig und dienen isoliert dem Zweck, die Reise professionell zu planen und abzuwickeln. Eine weitere Integration in übergreifende Strukturen und Lebensbereiche ist weder gewünscht noch von den externen Dienstleistern vorgesehen. Die verbliebenen Freizeit-Städtetouristen finden vor Ort kaum passende Angebote. Die Stadtbevölkerung legt ihren Fokus auf die eigene Lebensqualität und empfindet Gäste eher als Störfaktoren.

Die gesamte Branche befindet sich in einem hochprofessionellen Umfeld und sollte in diesem Umfeld mit einem stimmigen Gesamtkonzept für Geschäftsreisende punkten. Wer dennoch auf Freizeittouristen setzt, muss besonders überzeugend kommunizieren und in einem attraktiven Umfeld angesiedelt sein. MICE-Anbieter sind in diesem Umfeld klare Gewinner, denn geschäftliche Events boomen in einem wirtschaftlich prosperierenden Umfeld. Hier lassen sich hochwertige Angebote gut platzieren. Die Politik sollte bei der regionalen Entwicklung nicht nur auf wirtschaftliche Interessen setzen, sondern auch mit Blick auf die einheimische Bevölkerung den Themenfeldern Lebensqualität und Nachhaltigkeit angemessene Bedeutung beimessen.

Die in dieser Tabelle farblich hervorgehobenen Szenario-Elemente zeigen charakteristische und eindeutige Projektionen für Szenario 8 auf. Die 18 Schlüsselfaktoren wurden in der Szenariofeld-Analyse erarbeitet (siehe III. Der Weg zu den Szenarien). Sie beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren, welche für die Entwicklung des Städtetourismus von Bedeutung sind.

Schlüsselfaktor	Szenario-Element (=Zukunftsprojektionen im Szenario)
1 Wirtschaftskraft und touristische Investitionen	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
2 Tourismus als Wirtschaftsfaktor in den Städten	Wirtschaftliche Bedeutung von Tourismus ist hoch bei unattraktivem Arbeitsmarkt
3 Attraktivität und Image der bayerischen Städte für Tourismus	Attraktivität der bayerischen Städte für Touristen aus dem Ausland hoch. Attraktivität der bayerischen Städte für inländische Touristen <i>gering / hoch</i> .
4 Entwicklung und Verteilung des Städtetourismus in Bayern	Städtetourismus in Bayern konzentriert sich auf isolierte Reisen in wenige Städte
5 Nachhaltigkeit im Städtetourismus	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte und Touristen
6 Beherbergungstätigkeiten in den Städten	Stadt-Hotellerie richtet sich primär auf Geschäfts-Touristen aus – Freizeitsegment weicht in Privatbereich aus
7 Branding und Marketing der Städtetourismus-Branche	Städte positionieren sich stark über Events und Veranstaltungen, die sich speziell an Touristen wenden
8 Digitalisierung & Datenverfügbarkeit in der Branche (Städtetourismus)	Externe Anbieter setzen digitale Bezahlangebote um – lokale Tourismus-Akteure haben nur geringen Zugriff auf die entsprechenden Daten
9 Organisationsgrad von Städtereisen	Organisierte Städtereisen vor allem im Geschäftsbereich – Freizeittourismus neigt zur Selbstorganisation
10 Struktur der Freizeit-Stadtbesucher	Bedeutung des Freizeit- Städtetourismus sinkt
11 Umfang / Intensität von Geschäftsreisen	Weiterhin intensive Geschäftsreise-Tätigkeiten als eigenständiges Segment – nur wenig Nutzung touristischer Angebote
12 MICE (Meeting, Incentives, Congress, Exhibition)	MICE als Wachstumsfeld – Messen & Kongresse sind vor Ort UND voll ausgelastet
13 Wettbewerbssituation im Städtetourismus	Städtetourismus in Bayern wird stark vom Geschäftssegment getrieben
14 Stadtleben und Akzeptanz von Tourismus	BürgerInnen haben eine geringere emotionale Bindung an ihre Städte und fühlen sich gleichzeitig durch den örtlichen Tourismus negativ beeinträchtigt
15 Freizeit- und Kulturangebote / Innenstädte	Freizeit- und Kulturangebote spielen für die attraktive Innenstädte nur untergeordnete Rolle – es dominieren andere Angebote wie bspw. Gastro & Inspiration & Recreation
16 Digitalisierung der Städte / Digitale Infrastruktur	Nur moderate Integration der städtischen Funktionen innerhalb geschlossener Architekturen
17 Touristische Mobilitätsangebote / Anbindung der Städte	Zielstädte sind für Besucher gut erreichbar – allerdings kaum spezifische Mobilitätsangebote für das Umland und andere Städte
18 Sicherheit	Sicherheit ist gegeben – aber kein nennenswerter Wettbewerbsvorteil der bayerischen Städte

SZENARIO 8 IM PRAXIS-CHECK

Wie definiert sich eine Business-City bzw. was braucht es dazu im städtischen Raum?

Wie sollte das Verhältnis zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisenden zukünftig austariert sein?

Was macht uns als Stadt einzigartig, wie wollen wir wahrgenommen werden?

Welche Freizeit- und Businessangebote lassen sich kombinieren?

Wie können sich bayerische Städte national und international als führende MICE-Standorte positionieren?

Welche Formate und Akteure machen Städte für Einheimische und Reisende attraktiv?

Welche Relevanz haben Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Klimaschutz, welche Veränderungen sind hier notwendig?

Können Hotellerie und Gastronomie ohne Freizeitreisende überleben?

Wie kann die Stadt sowohl die Bedürfnisse der Einheimischen erfüllen als auch die der Gäste?

Wie kann der Freizeitreisetourismus revitalisiert werden und welche Rolle spielen Hotellerie, Gastronomie sowie Freizeit- und Kulturangebote dabei?

V. DIE SZENARIEN IM ÜBERBLICK

Folgende Übersicht zeigt die acht verschiedenen Szenarien und die jeweiligen Charakteristika, die für jeden relevanten Aspekt angeführt werden können. Eine farbliche Hervorhebung der jeweiligen Felder signalisiert eine höhere Bedeutung für das jeweilige Szenario im Vergleich zu den anderen Aspekten.

	1 Boom der kleinen Auszeiten	2 Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung	3 Integriertes Bleisure-Wachstum
Freizeit-Tourismus	Wachsender Freizeit-Städtetourismus ist organisiert und wird stark von Tagestouristen geprägt	Organisierter Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen	Organisierter Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen
Geschäfts-Tourismus	Weiterhin intensive Geschäftsreisen/MICE als eigenständiges Segment	Weiterhin intensive Geschäftsreisen/MICE als eigenständiges Segment	Strukturelle Veränderung des wachsenden Geschäftsreise-Segments durch Selbstorganisation, Hybride Formate und Integration Freizeitangebote
Boom-Szenario			
Nachhaltigkeit	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte UND Touristen	Städte sind gekennzeichnet durch hohe Nachhaltigkeitsorientierung ohne dadurch Vorteile für Tourismus zu generieren	Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsanforderungen der Touristen
Digitalisierung	Moderate Digitalisierung in geschlossenen Architekturen – externe Anbieter setzen auf Bezahlfomate	Smart City-Strukturen innerhalb geschlossener Architekturen – Lokale Anbieter setzen auf eigene Bezahlangebote	Smart City-Strukturen innerhalb offener Architekturen – Lokale Anbieter setzen auf eigene Bezahlangebote
Segmentierung	Hohe touristische Attraktivität VIELER bayerischer Städte für in- UND ausländische Touristen - OHNE regionale Anbindung	Hohe touristische Attraktivität VIELER bayerischer Städte für in- UND ausländische Touristen – MIT regionaler Anbindung	Hohe touristische Attraktivität VIELER bayerischer Städte für in- UND ausländische Touristen – MIT regionaler Anbindung
Umfeld und Investitionen	Trotz geringer Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln hat Tourismus Investitionspriorität	Trotz geringer Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln hat Tourismus Investitionspriorität	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität
Branche	Schwache lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt stark über Events und Veranstaltungen	Starke lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt stark über Events und Veranstaltungen	Starke lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt über authentische Events und Veranstaltungen

4 Zu Gast bei Freunden	5 Fremdgesteuerter Freizeit-Boom	6 Bewusster Slowdown	7 Leere Kulissen	8 Vorfahrt für Geschäftstourismus	
Selbstorganisierter Freizeit-Städtetourismus wird stark von mehrtägigen Reisen und Übernachtungsgästen geprägt	Stark selbstorganisierter Freizeit-Städtetourismus boomt – sowohl im Tagestourismus als auch mit Übernachtungsgästen	Bedeutung des Freizeit-Städtetourismus sinkt – bei stärkerer Selbstorganisation	Bedeutung des Freizeit-Städtetourismus sinkt – bei stärkerer Selbstorganisation	Bedeutung des Freizeit-Städtetourismus sinkt – bei stärkerer Selbstorganisation	Freizeit-Tourismus
Deutlich reduzierte Geschäftsreisen/MICE – aber mehr hybride Formate, mehr selbstorganisiert und mit touristischen Angeboten verknüpft	Deutlich reduzierte Geschäftsreisen/MICE – aber mehr hybride Formate, mehr selbstorganisiert und mit touristischen Angeboten verknüpft	Deutlich reduzierte Geschäftsreisen/MICE – aber mehr hybride Formate, mehr selbstorganisiert und mit touristischen Angeboten verknüpft	Deutlich reduzierte Geschäftsreisen/MICE als eigenständiges Segment mit traditionellen Strukturen	Weiterhin intensive Geschäftsreisen/MICE als eigenständiges Segment	Geschäfts-Tourismus
Freizeit-getriebenes Szenario		Rückgangs-Szenario		Business-getriebenes Szenario	
Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsanforderungen der Touristen	Städte sind gekennzeichnet durch hohe Nachhaltigkeitsorientierung ohne dadurch Vorteile für Tourismus zu generieren	Städte entsprechen den Nachhaltigkeitsanforderungen der Touristen	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte und Touristen	Moderate Bedeutung von Nachhaltigkeit für Städte und Touristen	Nachhaltigkeit
Smart City-Strukturen innerhalb offener Architekturen – Lokale Anbieter setzen auf eigene kostenlose Angebote	Smart City-Strukturen innerhalb geschlossener Architekturen – Externe Anbieter setzen auf kostenfreie digitale Angebote	Intensive Nutzung offener Architekturen; allerdings bei nur moderater Integration der städtischen Funktionen – Lokale Anbieter setzen auf eigene kostenlose Angebote	Skeptische Touristen und Datenschutz-Regulierung schränken Datennutzung im touristischen Bereich grundlegend ein	Moderate Digitalisierung in geschlossenen Architekturen – externe Anbieter setzen auf Bezahlfomate	Digitalisierung
Hohe touristische Attraktivität VIELER bayerischer Städte insbesondere für inländische Touristen – MIT regionaler Anbindung	Hohe touristische Attraktivität EINIGER bayerischer Städte überproportional für ausländische Touristen – MIT Integration in weitere Aktivitäten	Moderate touristische Attraktivität VIELER bayerischer Städte insbesondere für inländische Touristen – MIT regionaler Anbindung	Insgesamt geringe touristische Attraktivität – Städtereisen konzentrieren sich auf ISOLIERTE Reisen in WENIGE Städte	Insgesamt geringe touristische Attraktivität – Städtereisen überproportional durch ausländische Touristen konzentrieren sich auf ISOLIERTE Reisen in WENIGE Städte	Segmentierung
Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität	Die hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln fließt nur zu geringen Teilen in Investitionen in die touristische Attraktivität	Geringe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und geringe Investitionen in touristische Attraktivität	Hohe Wirtschaftskraft / Verfügbarkeit von Finanzmitteln und hohe Investitionen in touristische Attraktivität	Umfeld und Investitionen
Starke lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt über authentisches Stadtleben	Schwache lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt stark über Events und Veranstaltungen	Starke lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt über authentisches Stadtleben	Schwache lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt lediglich als Kulisse	Schwache lokale Tourismusbranche positioniert die Stadt stark über Events und Veranstaltungen	Branche

VI. STÄDTETOURISMUS IN ZUKUNFT

Um die entwickelten – zum Teil extrem wirkenden – Szenarien hinsichtlich ihrer Entwicklungstendenzen besser einordnen zu können, wird eine Bewertung durchgeführt.

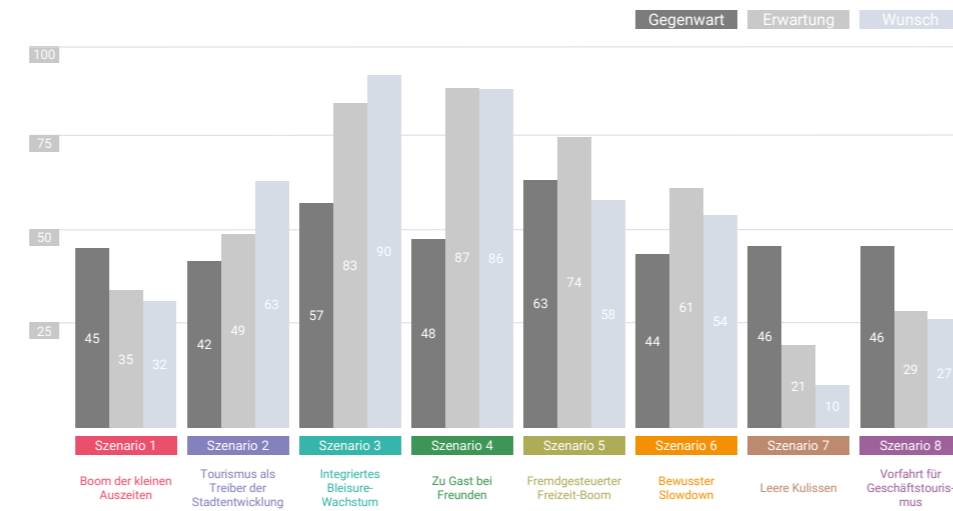
Dabei werden drei wesentliche Bereiche betrachtet:

1. Betrachtung der Gegenwart: Wie viel Veränderung ist – von heute aus gesehen – mit einem Szenario verbunden? Welche Szenarien weisen eine große Nähe zur aktuell bestehenden Situation auf und welche unterscheiden sich gravierend?
2. Betrachtung der Erwartung: Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft? Gibt es Szenarien, mit deren Eintreten wir eher rechnen als mit anderen?
3. Betrachtung des Wunsches: Und gibt es Szenarien, deren Eintreten wir uns eher wünschen als andere? Welches sind die kritischen Szenarien – und welche können als Zielbilder verstanden werden?

Bewertet wurden durch die Mitglieder der Projektgruppe dabei nicht die jeweiligen Szenarien, sondern deren einzelne Elemente – also die Schlüsselfaktoren mit ihren Projektionen (siehe Grafik 7).

Das Bewertungsergebnis wird der durchaus vielschichtigen Tourismuslandschaft in bayerischen Städten gerecht und macht deutlich, dass die Bewertung der Szenarien eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Perspektiven – repräsentiert durch das Szenarioteam – widerspiegelt und deshalb für eine individuelle Nutzung der Szenarien eine eigene Interpretation beziehungsweise Bewertung sehr sinnvoll erscheint.

So konnte eine Einordnung getroffen werden, welche Szenarien aus Sicht der Projektgruppe die größte Nähe zur Gegenwart aufweisen, welche künftig erwartet und welche für die Zukunft gewünscht werden. Dies ist insbesondere im Rahmen der politischen Steuerung der Tourismusentwicklung in den Städten wichtig, um durch entsprechende Maßnahmen die gewünschte Richtung zu unterstützen.

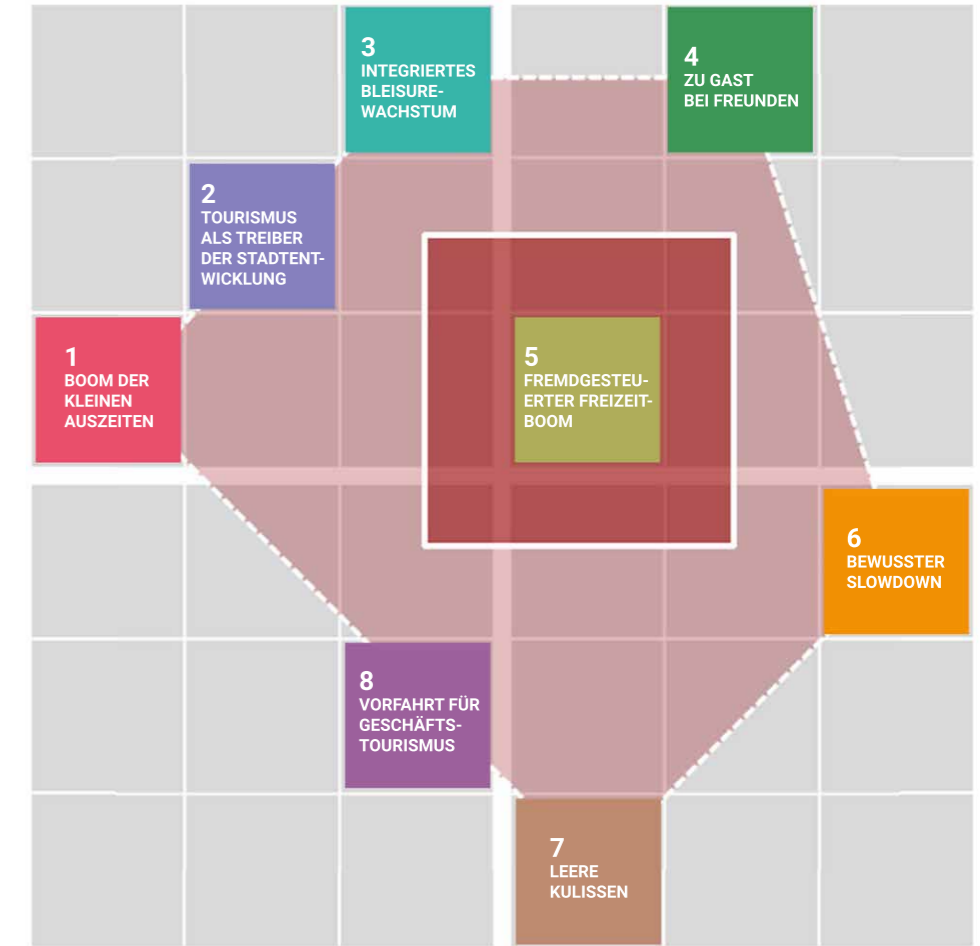


Grafik 7: Szenariobewertung (Angaben in Prozent). Die Werte zeigen die prozentuale Übereinstimmung des Szenarios mit der Gegenwart bzw. der erwarteten oder gewünschten Zukunft.

BEWERTUNG DER GEGENWART

Das Szenario 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« ist das Zukunftsbild mit der größten Nähe zur Gegenwart. Auf der Landkarte der Zukunft bildet dieses Szenario den Kerngegenwartsraum. Etwas weniger Bezug zur Gegenwart haben die restlichen Szenarien, wobei diese im Bewertungsprozess nur wenig abweichende Bewertungen erhalten haben und somit einem erweiterten Gegenwartsraum zugeordnet werden können (siehe Grafik 8).

Auch wenn hier keine exakte Übereinstimmung mit den erarbeiteten Szenarien besteht, lassen sich einzelne Entwicklungen aus den Szenarien bereits heute in den unterschiedlichen Städten beobachten. Dies erklärt, warum alle Szenarien in der Bewertung der Gegenwart einfließen und besonders das Szenario 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« als gegenwartsnah betrachtet wird. Eine Entwicklung, die das Szenarioteam im Bewertungsprozess der Gegenwart zuordnet, ist eine Konzentration der touristischen Aktivitäten auf wenige Städte in Bayern, welche allerdings nicht isoliert zu betrachten sind, sondern gemeinsam mit dem Umland als eine starke touristische Einheit gesehen werden können. Zusätzlich ist das Szenario 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« durch eine hohe Akzeptanz des Tourismus in den Städten geprägt, welche mit einer hohen Identifikation der Bevölkerung mit der Stadt einhergeht. Auch zeichnen sich die Innenstädte heute schon durch ein für Touristen und Einheimische attraktives Angebot an Freizeit- und Kulturveranstaltungen aus, die vermehrt in den Zentren der Städte zu finden sind.



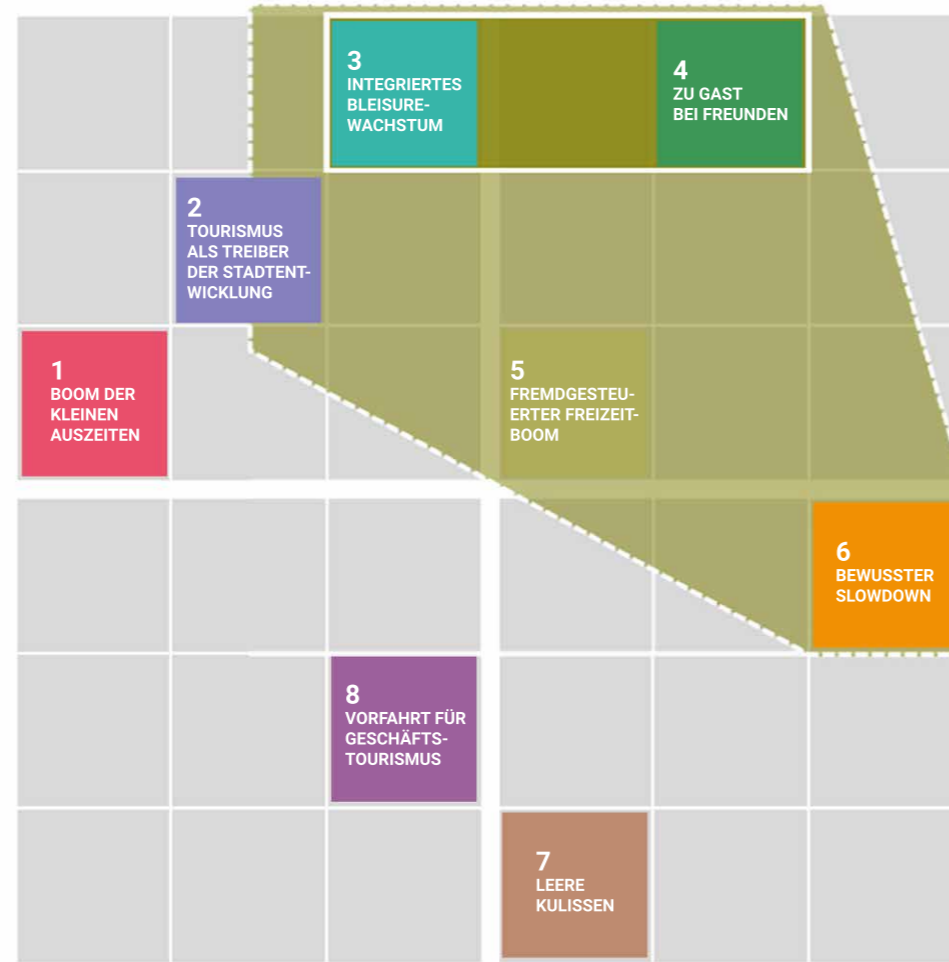
Grafik 8: Szenariobewertung »Gegenwart«

BEWERTUNG DER ERWARTUNG

Das erwartete Zukunftsbild ist deutlich differenzierter als die Bewertung der Gegenwart. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung, also deutlich höhere Ausschläge nach oben und unten. So spiegeln die Szenarien 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« und 4 »Zu Gast bei Freunden« in einem starken Maße die Erwartungen des Szenarioteams wider (siehe Grafik 9). Im erweiterten Erwartungsraum können drei weitere Szenarien eingeordnet werden. So liegen die Szenarien 2 »Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung«, 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« und 6 »Bewusster Slowdown« in diesem festgelegten Bereich.

Die Verbindung von Gegenwarts- und Erwartungsperspektive bildet das Szenario 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom«, welches die Schnittmenge zwischen dem Gegenwartsbereich und dem Bereich der erwarteten Zukunft darstellt. Mit einer Entwicklung hin zu den ebenfalls erwarteten Szenarien 4 »Zu Gast bei Freunden« und 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« wären erhebliche Veränderungen verbunden, da diese die meisten Veränderungen in Relation zur Gegenwart aufweisen würden. Eine etwas geringere Veränderung sieht das Szenarioteam bei Szenario 6 »Bewusster Slowdown«, welches als eine mögliche erwartete Zukunft angesehen wurde.

Bei der Bewertung der Schlüsselfaktoren der beiden Szenarien 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« und 4 »Zu Gast bei Freunden« zeigt sich deutlich, dass Aspekte wie die Umsetzung der Digitalisierung in den Städten oder die Nachhaltigkeit im Städtetourismus deutlich relevanter in der erwarteten Zukunft gesehen werden. So wird eine Entwicklung in den Städten erwartet, die sich in der Ausbildung von Smart-City-Strukturen zeigen wird, sowie einer zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Gestaltung der touristischen Angebote, die den Anforderungen der Touristen gerecht werden müssen.



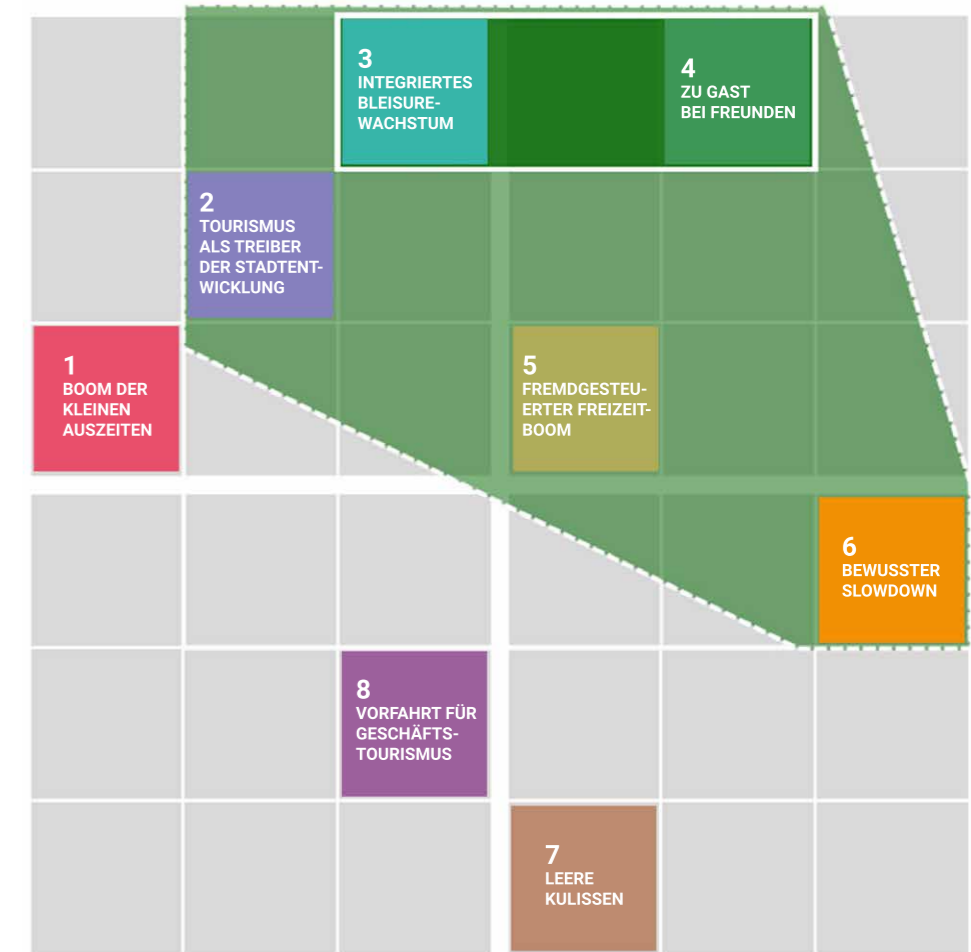
Grafik 9: Szenariobewertung »Erwartung«

BEWERTUNG DES WUNSCHES

Die gewünschte Zukunft (Grafik 10) deckt sich stark mit der erwarteten Zukunft. Jedoch zeigt sich bei einer genaueren Betrachtung der gewünschten Zukunft nochmals ein differenzierteres Bild der Zukunft. Den Schwerpunkt des Raums der gewünschten Zukunft bilden, ähnlich wie im erwarteten Raum, die Szenarien 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« und 4 »Zu Gast bei Freunden«. Ebenso wie in der erwarteten Zukunft befinden sich auch die Szenarien 2 »Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung«, 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« und 6 »Bewusster Slowdown« in dem erweiterten Raum der gewünschten Zukunft.

Im Vergleich der beiden Bewertungen »Erwartung« und »Wunsch« können Ableitungen hinsichtlich der erwarteten und gewünschten Zukunft getroffen werden. So zeigt der Vergleich der beiden Bewertungen, dass innerhalb dieser Räume die Szenarien 2 »Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung« und 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« vom Szenarioteam stärker für die Zukunft gewünscht werden als sich dies in den Erwartungen für die Zukunft widerspiegelt. Umgekehrt stellt es sich bei den Szenarien 5 »Fremdgesteuerter Freizeit-Boom« und 6 »Bewusster Slowdown« dar. Hier zeigten sich die Bewertungen so, dass die Aspekte dieser Szenarien mehr für die Zukunft erwartet werden, als sich das Eintreffen der Szenarien für die Zukunft gewünscht wird.

Ähnlich wie in der Bewertung der erwarteten Zukunft, spielen auch in der gewünschten Zukunft für den Städtetourismus die Aspekte Digitalisierung und Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle. Anders als noch in der Erwartung entsprachen dem Wunsch des Szenarioteams vor allem eine hohe wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus in den Städten, die sich in einer hohen Anzahl an Touristen und einem für die Bevölkerung attraktiven Arbeitsmarkt zeigt und in einer hohen Vernetzung zwischen den Städten und dem Umland, die sich durch Reisen in mehrere bayerische Städte und in deren Umland ergibt.



Grafik 10: Szenariobewertung »Wunsch«

VII. MIT SZENARIEN ARBEITEN

Die systematisch entwickelten Szenarien zur Zukunft des Städtetourismus in Bayern bilden eine fundierte Grundlage für strategische Ableitungen aller Stakeholder in den bayerischen Städten. Dabei können die Konsequenzen für verschiedene Akteure ganz unterschiedlich aussehen. Es kann also an dieser Stelle keine allgemeingültige Handlungsempfehlung gegeben werden, sondern es soll vielmehr die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten von Zukunftsszenarien vorgestellt werden.

Aufgrund der Heterogenität innerhalb der Tourismusbranche, den Akteuren innerhalb der Städte und sich grundsätzlich schnell ändernder Rahmenbedingungen wurden im vierten Schritt der Szenarioentwicklung alle Szenarien zunächst gleichwertig betrachtet und analysiert. Dies ist wichtig, um keine Zukunftsentwicklung vorschnell auszuschließen. Die Zukunftsrobustheit eines Szenarios zeigt sich, wenn die Handlungsoptionen eines spezifischen Szenarios vor dem Hintergrund aller anderen überprüft werden.

Um die Handlungsoptionen und Strategien der bayerischen Tourismusplayer in den Städten nicht breit vor dem Hintergrund aller denkbaren Szenarien prüfen zu müssen und damit sehr viele Ressourcen zu binden, kann man den Erwartungsraum nutzen, um zu priorisieren und einzugrenzen. Dabei ist es jedoch wichtig, die Szenarien, welche der gewählten Strategie konträr entgegenstehen, aufmerksam zu beobachten. Diese strategiekritischen Zukunftsszenarien können enorme Auswirkungen haben, wenn sie unerwartet eintreten.

Die vorliegenden Zukunftsszenarien haben gezeigt, dass den Akteuren des bayerischen Tourismus in den Städten in den kommenden Jahren und Jahrzehnten deutliche Veränderungen bevorstehen. Viele der beschriebenen Herausforderungen wie die zunehmende Digitalisierung oder die mit dem Klimawandel verbundene Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit sind so oder ähnlich auch in anderen globalen Destinationen gegeben. Hinzu kommen bayernspezifische Bestrebungen wie die Erhaltung einer ausgeprägten eigenen Identität. Ganz aktuell beschäftigt die Akteure immer noch die Herausforderungen der Corona-Pandemie, die global und regional starke Einschnitte für den Tourismus bedeuteten und bis heute Auswirkungen zeigen. Außerdem sehen sich die Akteure des Städtetourismus derzeit mit Krisen wie dem Krieg in der Ukraine oder den steigenden Energiepreisen konfrontiert. Nachfolgend sind einige Möglichkeiten beschrieben, wie einzelne Akteure die vorliegenden Szenarien nutzen und weiterentwickeln können.

Konsequenzen

2 Tourismus als Treiber der Stadtentwicklung

Der Tourismus treibt die Entwicklung der Städte maßgeblich voran. Bayerische Städte können sich im nationalen und internationalen Wettbewerb durch ein hohes Maß an Sicherheit und besonders niedrige Kriminalität vor Ort abgrenzen. Die Bevölkerung in den Städten schätzt den Tourismus sehr und identifiziert sich mit der Stadt. Diese Identifikation zeigt sich auch in der Qualität und Authentizität des touristischen Angebots, welches vor allem lokale und regionale Akteure vor Ort stärkt.

- Stadt hat es ökonomisch schwer
- Tourismus wird als Leitökonomie festgelegt mit Fokus auf Qualität und Nachhaltigkeit
- Tourismus hat hohe Prioritäten in den Stadtentwicklung
- Für eine Positionierung im Wettbewerb sind Leuchtturmaktivitäten erforderlich
- Tourismusangebote erhalten aufgrund von wirtschaftlicher Notwendigkeit den Vorrang vor den Interessen der Bevölkerung
- Akzeptanz der Bevölkerung begründet sich auf der wirtschaftlichen Bedeutung

4 Zu Gast bei Freunden

Der Tourismus in den Städten zeichnet sich durch einen starken, selbstorganisierten Freizeittourismus aus. Dieser äußert sich in meist mehrtägigen Reisen und einer hohen Zahl an Übernachtungsgästen in den Städten. Zugleich finden wenig Geschäftsreisende den Weg in die Städte. Bei den touristischen Akteuren wird vermehrt auf die Authentizität der Angebote geachtet, welche durch eine hohe Akzeptanz unter der Bevölkerung begünstigt wird. Dadurch entsteht eine Verschmelzung von Touristen und Einheimischen innerhalb der Städte.

- Partizipative Strukturen schaffen, um die Bevölkerung zu integrieren
- Digitalisierung kann helfen, Begegnungen zu ermöglichen
- Konzepte in Hotels erweitern, bspw. durch Angebot von Co-Working
- Entlastung Mitarbeiter durch den Einsatz von Robotik für Standardaufgaben, um mehr Zeit für den persönlichen Kontakt mit Gästen zu haben
- Alle Interessengruppen in die Stadtentwicklung einbeziehen
- Öffentlicher Raum gehört ALLEN und Aufenthaltsqualität muss sehr hoch sein
- Authentizität muss sich in allen Angeboten zeigen (auch im MICE-Sektor)
- Infrastruktur vor Ort muss für die Bevölkerung entwickelt werden

6 Bewusster Slowdown

Der Tourismus in bayerischen Städten wird bewusst reduziert. Durch die Fokussierung auf Nachhaltigkeit und Qualität bleibt der Tourismus ein attraktiver Wirtschaftszweig in den Städten. Allerdings stellen die Städte nicht den Tourismus in den Fokus, sondern die Bedürfnisse der Bevölkerung.

- Qualität statt Quantität – hochwertige Angebote werden entsprechend bezahlt
- Herausforderung: durch hohe Preise werden bestimmte Zielgruppen ausgegrenzt
- Regulierung der Touristen innerhalb der Städte notwendig
- Mitarbeiter müssen gut geschult und gut bezahlt werden
- Stadt und Region fließen als Zielregion ineinander dadurch entstehen Verflechtungen zwischen der Mobilität und den Angeboten
- Chance für Akteure aus der gesamten Region
- Integrierte und interdisziplinäre Stadtentwicklung notwendig – Regionalentwicklung äquivalent dazu

Grafik 11: Erste Sammlung von Konsequenzen für unterschiedliche Akteursgruppen (Prinzipdarstellung). Diese Konsequenzen sollen in den Konsequenzanalyse-Workshops erarbeitet werden.

KONSEQUENZANALYSE (ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 1)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf die eigene Stadt, das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Für diese Auswirkungsanalyse können die vorliegenden Szenarien direkt genutzt werden. Dabei sind folgende Fragen zentral: Welche Chancen oder Gefahren ergeben sich für mich aus den einzelnen Szenarien? Was müsste getan werden, um optimal auf ein bestimmtes Szenario vorbereitet zu sein? Auch Szenarien, deren Eintreten nach persönlicher Einschätzung für extrem unwahrscheinlich gehalten werden, sollten in ihren Konsequenzen für das eigene Handeln durchdacht werden. So wird sichergestellt, auch auf mögliche negative Ereignisse vorbereitet zu sein und nicht von externen Entwicklungen überrascht zu werden. Alle acht Szenarien sind differenziert und möglichst objektiv zu betrachten, da sich in (fast) allen sowohl Chancen als auch Risiken für den Tourismus in den Städten identifizieren lassen.

Im möglichen Aktionsraum jedes Stakeholders zeichnen sich in der Konsequenzanalyse differenzierte Handlungsoptionen ab. Während manches Geschäftsmodell oder Portfolio grundlegend angepasst werden muss, um die Chancen eines

Szenarios in die Realität umzusetzen, muss es an anderer Stelle nicht immer der radikale Wandel sein. Auch kleinere Veränderungskonzepte im eigenen Angebot oder die Entwicklung neuer Kernkompetenzen bedarf es auf Grundlage der Szenarien gegeneinander abzugleichen. Das Szenarioteam hat für die verschiedenen Szenarien für den Städtetourismus in Bayern mögliche Konsequenzen hergeleitet (siehe Grafik 11).

Zum Erreichen eines Zielszenarios ist das Handlungspotenzial aller Verantwortlichen – sei es der große Player mit entsprechender Marktmacht oder direkter Gestaltungsoption im Regionalen, Interessenvertretungen oder politische Akteure – und eine ausgeprägte Vernetzungsarbeit innerhalb der Branche gefragt. Die Summe der individuellen Beiträge ergeben das große Ganze. Durchführen lässt sich eine Konsequenzanalyse sowohl für einzelne Akteursgruppen als auch als gemeinschaftliche Aktivität für die Stadtentwicklung.

STRESS-TEST (ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 2)

Die acht Szenarien können als »langfristiger Wetterbericht« für Städte, Unternehmen oder Organisationen verstanden werden. Bestehende Strategien oder Konzepte können mithilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden (siehe Grafik 12). Auch hier werden wieder alle Szenarien zur Hand genommen und nicht nur diejenigen, bei denen sich die meisten Gemeinsamkeiten finden lassen. Gerade die unerwarteten Szenarien dienen im Sinne eines »Wargamings« als wertvolle Testumgebung für das eigene, als sicher und beherrschbar empfundene, Leistungsangebot. Durch diesen Stresstest werden Schwachstellen bestehender Strategien und Geschäftsmodelle und auch deren Resilienz gegenüber veränderten Rahmenbedingungen deutlich. Auch innovative Ideen können bereits vor der Umsetzung mit möglichen Zukunftsbildern abgeglichen und so die Erfolgs- und Effizienzaussichten beurteilt werden. Wer wäre der schlimmstmögliche Wettbewerber? Was wäre in jedem Umfeld der Anbieter, der mit der Idee im größtmöglichen Wettbewerb steht? Mit welchen Angeboten und neuen Geschäftsmodellen würde er den eigenen Erfolg gefährden? Ein prominentes Beispiel ist die Mobilitäts-App Uber, die mit ihrem Angebot zur Vermittlung privater, auch gepoolter Fahrten einen existenzgefährdenden Wettbewerb für die konventionellen Taxianbieter darstellt. Möglich wurde dieses Geschäftsmodell durch externe Rahmenbedingungen: Als Folge der Verfügbarkeit des mobilen Internets, der weitverbreiteten Nutzung von Smartphones und der Entwicklung des digitalen Angebots verlor das traditionelle Taxiunternehmen sein Alleinstellungsmerkmal und die Markthoheit. Ähnlich funktioniert im Hospitality-Bereich das Online-Portal Airbnb, in der vorrangig Privatpersonen Übernachtungen in ihren Räumlichkeiten anbieten. Diese beiden Beispiele zeigen, wie veränderte Rahmenbedingungen neue Geschäftsmodelle hervorbringen können, welche den etablierten Marktteilnehmern erhebliche Schwierigkeiten bereiten können.

EIGENE BEWERTUNG DER SZENARIEN (ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 3)

Sowohl die Konsequenzanalyse als auch der Stresstest können durch eine individuelle Szenariobewertung ergänzt werden. Diese Bewertung bezieht sich auf die Nähe zur Gegenwart, den Erwartungsraum sowie die gewünschte Zukunft. Je nach Angebotsportfolio und Zielgruppen können sich schon bei der Gegenwartsbetrachtung gravierende Unterschiede zeigen. Die individuelle Perspektive auf Veränderung fällt unterschiedlich aus – etwa mit Blick auf die gegenwärtige Situation eines traditionell ländlichen Wirtshauses gegenüber einem Szenelokal an einem touristischen Hotspot. Gibt es einen Konsens, die gleichen Zielszenarien, und werden die Risiken im Zukunftsraum ähnlich eingeschätzt? Die Heterogenität innerhalb der Tourismusbranche zwingt jeden einzelnen Akteur dazu, individuelle Antworten beziehungsweise Bewertungen zu finden. Das Prinzip, unterschiedliche Perspektiven und Strukturen einzufangen und miteinander abzugleichen, kann auch innerhalb einer Unternehmensstruktur auf einzelne Bereiche angewendet und zur Diskussion gestellt werden. Auch, um innerhalb eines Unternehmens das Verständnis der gemeinsamen Entwicklung abzufragen, empfehlen sich die Bewertung von Zukunftsszenarien und die offene Diskussion verschiedener Perspektiven. Es lohnt sich immer, hier gut zuzuhören und die individuellen Blickwinkel abzugleichen. Aus der Diskussion um einen gemeinsamen Pfad in die Zukunft lässt sich viel lernen, neue Ideen generieren und Zukunftsfähigkeit gewinnen.

**SPEZIFISCHE SZENARIEN
(ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 4)**

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Szenarioentwicklung können individuell angepasste Szenarien entwickelt werden. Dazu können die vorliegenden Szenarien überarbeitet und konkretisiert werden. Dies erfolgt durch den Austausch oder die Ergänzung von Schlüsselfaktoren und entsprechenden Zukunftsprojektionen. Wichtig ist die Beibehaltung des Grundsatzes, die Szenarien müssen konsistent sein: Nicht die Erwartung oder das Wunschdenken sollten die Weiterentwicklung prägen, sondern immer die Prämisse der Widerspruchsfreiheit. Weitergehend können spezifische Szenarien für einzelnen Städte entstehen, die dann mit den vorliegenden bayerischen Städteszenarien kombiniert werden. Durch Regional- oder Detailszenarien können ganz konkrete Fragestellungen und Zukunftsthemen adressiert werden. In Verbindung mit den bestehenden Szenarien entstehen vielfältige und komplexe Zukunftsbilder, welche für die Ableitung von zukunftsrobusten Strategien und Innovationen sehr wertvoll sind. Auch für unterschiedliche Marktsegmente der städtischen Tourismusbranche wie beispielsweise die Hotellerie kann dieser Ansatz sinnvoll sein.

Die Entwicklung eigener Szenarien erscheint zunächst aufwendig und ressourcenintensiv. Grundsätzlich stehen verschiedene Formate zur Verfügung, um eigene Szenarien zu entwickeln. Sie reichen von einem kompakten »Szenario-Sprint«-Ansatz bis zu einem vollwertigen Szenarioprozess. In allen Ansätzen und Formaten können einzelne Städte, Unternehmen oder Organisationen ihre spezifischen Fragestellungen vertiefen. Die zukunftsffenen Diskussionen innerhalb dieses Prozesses bringen einen zusätzlichen Mehrwert. So kann sich der Einsatz an gemeinsamen Überlegungen hier deutlich auszahlen, wenn aus den spezifischen Szenarien zukunftsrobuste Angebote und Geschäftsmodelle entstehen.

**SZENARIO-MONITORING
(ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 5)**

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Um zukünftige Veränderungen im bayerischen Städtetourismus frühzeitig zu erkennen, sollten erstmals vorgenommene Szenariobewertungen in regelmäßigen Abständen nachjustiert oder erneut durchgeführt werden. Nach einschneidenden Ereignissen wie der deutschen Wiedervereinigung, 9/11 und der daraus resultierenden Angst vor Terrorismus, der Corona-Pandemie oder akut dem Krieg in der Ukraine und die steigenden Energiepreise zeigen sich sofort und unvermittelt Auswirkungen auf die Übernachtungszahlen, den Tagestourismus und weitere touristische Aktivitäten in bayerischen Städten. Auf der anderen Seite verändern sich auch externe Rahmenbedingungen, die vorherzusehen sind, wie beispielsweise der Klimawandel mit seinen Auswirkungen auf die städtischen Destinationen und extremen Wetterlagen. Bayern ist auch in den Städten besonders von steigenden Temperaturen betroffen. Dennoch sind die konkreten Auswirkungen auf die städtische Tourismusbranche weiterhin unklar und sollten mit Szenarien vorausgedacht werden. Ein regelmäßiges Szenario-Monitoring hilft, Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und die eigenen strategischen Entscheidungen entsprechend anzupassen.

Die beschriebenen Einsatzmöglichkeiten der Szenarien zum Tourismus in bayerischen Städten für das Jahr 2040 sind als Anregungen zu verstehen, das »Denken in Szenarien« in seine strategischen Überlegungen einzubeziehen. Dabei ist keine Branche, keine Nische und kein Unternehmen zu klein, um sich zukunftsffenes Denken zu leisten. Der Einsatz wird sich immer lohnen, wenn man schneller als andere auf Veränderungen reagieren und eigene, zukunftsrobuste Lösungen am Markt positionieren kann. Der Tourismus in den bayerischen Städten hat heute große Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen, auch globalen Destinationen. Um diese Vorteile auch in der Zukunft nutzen zu können, sollten die Akteure die vorliegenden Szenarien breit nutzen.



Grafik 12: Zukunftsfähigkeit unterschiedlicher Marktleistungen vor dem Hintergrund der Szenarien (Prinzipdarstellung)

VIII. STÄDTETOURISMUS NEU DENKEN

Zum Zeitpunkt der Erstellung der Szenarien für den bayerischen Städtetourismus überdeckte die weltweite Corona-Pandemie jeglichen Zukunftsdiskurs. Viele Akteure im Tourismus befinden sich seit nunmehr circa drei Jahren gefühlt in einem Dauerkrisenmodus (Corona-Pandemie, Ukrainekrieg, Klimakrise, Energiekrise, Inflation usw.), der auch vor vielen bayerischen Städten nicht haltmacht. Hinzu kommen Megatrends wie der demografische Wandel, der Arbeits- und Fachkräftemangel, die digitale Transformation, die Ausrichtung auf mehr Nachhaltigkeit und eine sich verändernde Arbeitswelt, die viele Leistungsträger im Tourismus vor große Herausforderungen stellen. Vor dem Hintergrund allfälliger Krisen ist der Tourismus mehr denn je gefordert, sich zukünftig fundierter und systematischer mit strategischen Zukunftsfragen und der Resilienz der Branche und seiner Leistungsakteure auseinanderzusetzen. Entsprechend gilt es für die bayerischen Städtedestinationen hier und heute über die Zukunft des Städtetourismus nachzudenken, auch wenn dies vor dem Hintergrund aktueller politischer Spannungen, der Existenznöte und der großen Verunsicherung in weiten Teilen unserer Gesellschaft zweitrangig erscheinen mag.

Denkt man grundsätzlich über städtische Entwicklungsszenarien und die Stadt der Zukunft nach, begegnet man oftmals zwei polarisierenden Arten von Narrativen. Zum einen die dystopisch-pessimistische Erzählung, mit kaum lebenswerten Städten und Metropolen, die förmlich an sich selbst ersticken und zum anderen die utopisch-positivistische Erzählung, in der es gelingt, Städte und Metropolen, trotz aller infrastrukturellen, ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen, zu lebenswerten, attraktiven, digital vernetzten und grünen Destinations- und Lebensräumen zu machen.

In diesem Sinne wird es in Bayern zukünftig besonders wichtig sein, wie und worüber sich der Tourismus in den bayerischen Städten definieren möchte. Hierzu gehört neben dem Selbstverständnis der unmittelbar am Tourismus beteiligten Akteure in den Städten auch die Bereitschaft wichtiger Protagonisten städtischer Entwicklungsprozesse, wie Verkehrsplaner, Wirtschaftsförderer, Stadtplaner etc., ihren Teil zu einem touristisch genutzten Raum beizutragen. Die Vielzahl und Diversität von Nutzungs- und Nutzerinteressen in den öffentlichen Räumen einer Stadt und der Wunsch, attraktive Lebens- und Urlaubsräume zu schaffen, macht die Stadtentwicklung zu einer Gemeinschaftsaufgabe, an der sowohl öffentliche als auch private Vertreter in Zukunft vermehrt beteiligt werden sollten. Besonders bedeutsam ist es in diesem Zusammenhang, die spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Stadtbewohner zu berücksichtigen und diese verstärkt in derlei städtische Entwicklungsprozesse einzubinden.

Sieht man die aktuellen Herausforderungen und Krisen als eine Chance für die Entwicklung des Tourismus in bayerischen Städten, so können durch diese neue Denkschemata entstehen, die innovative Konzepte und Ideen für den städtischen Lebens- und Urlaubsräume hervorbringen. So kann etwa die temporäre »Rückgewinnung« der Urlaubs- und Lebensräume in den Städten durch die Einheimischen während der Lockdown-Perioden im Sommer und Winter 2020/2021 zu einer Neubewertung der Tourismusakzeptanz führen, verändern doch die krisenbedingten ökonomischen, soziokulturellen und ökologischen Erfahrungen und Problemstellungen unter Umständen die Perspektiven in Bezug auf den Tourismus in den bayerischen Städten.

Wie genau eine zukünftige Entwicklung des bayerischen Städtetourismus aussehen könnte und wie etwaige Herausforderungen und Konflikte bewältigt werden können, wird ein gemeinsamer, kontinuierlicher und interessenübergreifender Diskurs mit allen Stakeholdern der bayerischen Städte sein müssen. Hier gilt es, jenseits widerstreitender Maximalansprüche und Partikularinteressen, mehr denn je eine angemessene Balance zu finden, um gemeinsam positiv in die Zukunft blicken zu können. Genau diesen Diskurs wollen wir mit den Städteszenarien 2040 anstoßen und gemeinsam mit allen bayerischen Tourismusakteuren und Stadtverantwortlichen weiter darüber nachdenken, was die bayerischen Städte aus Sicht der Einheimischen und der Touristen auch in Zukunft weiterhin attraktiv und lebenswert macht.

DANKSAGUNG

Für die uneigennützig Unterstützung wollen wir uns bei allen Mitwirkenden des Szenarioteams sehr herzlich bedanken, denn ohne das Engagement und die Bereitschaft aller, sich in diesen Prozess über viele Stunden und Tage einzubringen, wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen. Wir hoffen diese Erfahrung war für alle Beteiligten eine ebenso große Bereicherung wie für uns.

Ein sehr herzlicher Dank geht auch an das Moderationsteam der ScMI AG - Scenario Management International, Dr. Alexander Fink, Hanna Jürgensmeier und Christian Michl, die uns das methodische Instrumentarium zur Verfügung gestellt haben und uns in jeder Phase des Projekts effizient und zielführend begleitet und beraten haben.

Ein besonderer Dank geht auch an unsere Lektorinnen Anna Eva Lehneis und Anna-Carla Brokof.

Einen ebenso besonderen und herzlichen Dank möchten wir auch an die Damen und Herren des Referats 75 der Abteilung Tourismus des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie richten, die dieses Projekt nicht nur finanziert, sondern auch inhaltlich in jeder Weise tatkräftig unterstützt haben.

Prof. Dr. Alfred Bauer und Dr. Marco A. Gardini
Bayerisches Zentrum für Tourismus



TEILNEHMENDE DES SZENARIO-PROZESSES

- Götz Beck, Tourismusdirektor, Regio Augsburg Tourismus
- Philipp Köhler, Referat für Kultur, Welterbe und Sport der Stadt Augsburg
- Fritz Kühner, Gastronom in Augsburg
- Theodor Gandenheimer, Managing Director Hotel Maximilian's
- Ursula Dietmair, München Tourismus, Strategieentwicklung
- Ralf Zednik, München Tourismus, Marktforschung
- Yvonne Coulin, Geschäftsführerin, Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg
- Ralph Meyer, Erfa-Sprecher, Kettenhotellerie
- Jan-Gerrit Ebener, Messe- und Convention (Nürnberg)
- Andreas Radlmaier, Kultur (Nürnberg)
- Sabine Thiele, Geschäftsführerin, Regensburg Tourismus
- Annette Ebmeier, Agentur RegensburgNow, Direktorin Hotel Orphée
- Wolfgang Dersch, Kulturreferent, Stadt Regensburg
- Björn Rudek, Geschäftsführer, Congress-Tourismus-Würzburg
- Sabine Unckell, Geschäftsführerin, Hotel Würzburger Hof (Würzburg) und Best Western Hotel (Nürnberg)
- Luisa Heese, Direktorin, Museum Kulturspeicher Würzburg
- Jutta Summer, Leiterin, Jugendherberge Würzburg
- Wolfgang Wagner, Bereichsleitung Strategische Entwicklung, Bayern Tourismus Marketing
- Claudia Mitchell, Bayern Tourismus Marketing
- Philipp Friedsmann, Referat 75 Tourismusmarketing, Tourismuswirtschaft, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

IMPRESSUM

Herausgeber:

Bayerisches Zentrum für Tourismus e. V.

Wiesstraße 13a

87435 Kempten

Tel. +49 (0)831 870 230 40

E-Mail: info@bzt.bayern

www.bzt.bayern

Autoren:

Prof. Dr. Alfred Bauer

Prof. Dr. Marco A. Gardini

Dr. Alexander Fink

Hanna Jürgensmeier

Lektorat:

Anna Eva Lehneis

Anna-Carla Brokof

Illustrationen:

sons GmbH

Zwingerstraße 2

87435 Kempten

www.go-sons.de

Stand: April 2023

Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars erbeten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Der Inhalt wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Gefördert durch
Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie