SZENARIEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN IM JAHR 2040

IMPULSE FÜR DIE TOURISTISCHE ZUKUNFT

ALFRED BAUER
MARCO A. GARDINI
GUIDO SOMMER
ALEXANDER FINK

Bayerisches Zentrum für Tourismus
Hochschule Kempten University of Applied Sciences
ScMI Scenario Management International

»AM LIEBSTEN ERINNERE ICH MICH AN DIE ZUKUNFT«
SALVADOR DALÍ

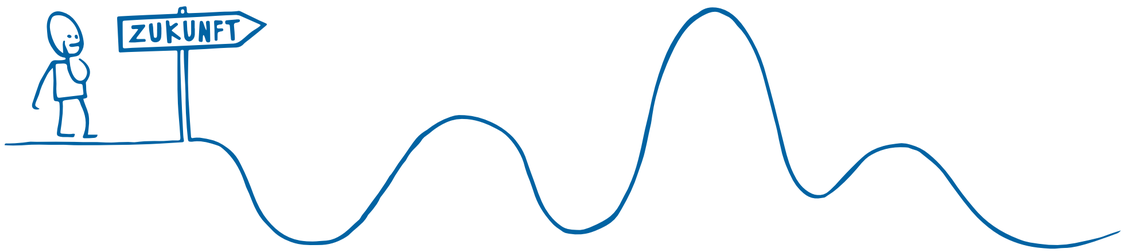
INHALT

I. DIE TOURISMUSZUKUNFT BEGINNT JETZT 4
II. MIT SZENARIEN DIE ZUKUNFT VORAUSDENKEN 6
III. DER WEG ZU DEN SZENARIEN 8
IV. TOURISMUSSZENARIEN 2040 – DIE SIEBEN BILDER DES ZUKUNFTSRAUMS 16
SZENARIO 1 »SCHLEICHENDER KONTROLLVERLUST« 18
SZENARIO 2 »ALLES IM FLOW« 24
SZENARIO 3 »DIGITAL DIRNDL« 30
SZENARIO 4 »NEUE VERTRÄGLICHKEIT« 36
SZENARIO 5 »MACHT DER ALGORITHMEN« 42
SZENARIO 6 »AUSVERKAUF DER HEIMAT« 48
SZENARIO 7 »TOURISMUS AM ENDE?« 54
V. TOURISMUS 2040 – ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT 60
VI. DIE LANDKARTE DER ZUKUNFT – TOURISMUS 2040 IM SPANNUNGSFELD VON CHANCE UND RISIKO 64
KONTINUITÄTSSZENARIEN 65
ZIELSZENARIEN 66
RISIKOSZENARIEN 68
VISIONÄRES SZENARIO 69
VII. MIT SZENARIEN ARBEITEN 70
VIII. TOURISMUS NEU DENKEN 78
QUELLENVERZEICHNIS 80
IMPRESSUM 83

I. DIE TOURISMUSZUKUNFT BEGINNT JETZT

Der bayerische Tourismus ist eine Erfolgsgeschichte und Bayern seit Jahrzehnten eine weltweit boomende Tourismusdestination. Doch wird es immer so bleiben? Was wird oder muss sich ändern? Megatrends wie demografischer Wandel, Digitalisierung, Mobilität und Nachhaltigkeit machen auch vor Bayern nicht halt. Neben Trends und Konjunkturzyklen zeigten bereits bisherige Krisen (9/11, Finanzkrise) und vergegenwärtigen aktuelle Krisen und Probleme (Corona-Pandemie, Klimawandel), welche prägenden Auswirkungen globale Ereignisse bezüglich Nachfrage und Rahmenbedingungen im bayerischen Tourismus haben können. In einem komplexen und dynamischen Marktumfeld stehen Tourismusunternehmen und Tourismusunternehmer ebenso wie Entscheider in Organisationen, Verbänden und Politik einer Vielzahl unsicherer Entwicklungen und offener Fragen gegenüber.

Im Rahmen des vom Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie geförderten Projekts »Szenarien für den Tourismus in Bayern im Jahr 2040« war die Hochschule Kempten dazu aufgefordert, Zukunftsszenarien für den bayerischen Tourismus zu entwickeln. Um die komplexen Interdependenzen im Tourismus abzubilden und auch gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen für den bayerischen Tourismus vorauszudenken, wurden 2019 – also vor Ausbruch der Corona-Pandemie – im vorliegenden Szenarioprojekt touristische Zukunftsszenarien mit dem zeitlichen Horizont des Jahres 2040 entwickelt. Szenarien stellen dabei nicht die einzig wahre Zukunft dar, sondern mögliche Zukünfte. Sie können die Zukunft nicht exakt vorhersehen, jedoch Möglichkeits- und Entwicklungsräume beschreiben und die damit zusammenhängenden Optionen und Veränderungsdynamiken darstellen. Entsprechend können Szenarien dabei helfen, strategische Orientierungsprozesse in Unternehmen und Organisationen gezielt zu unterstützen und damit zu besseren Entscheidungen zu kommen.



Die vorliegenden Szenarien sind in einem gemeinschaftlichen Szenarioprozess auf Basis der Methodik des Szenario-Managements entstanden, der von der Hochschule Kempten angestoßen und von der ScMI AG Paderborn moderiert wurde. Getragen wurde der Prozess von einem interdisziplinären Szenarioteam, in dem zwanzig Experten aus bayerischen Destinationen, Hotellerie, Gastronomie, Tourismusverbänden, Mobilitätsdienstleistern, der Kreativwirtschaft sowie der Tourismuswissenschaft mitgearbeitet haben. In mehreren Workshops haben die Teammitglieder ihre teilweise sehr heterogenen Perspektiven und Sichtweisen eingebracht und damit maßgeblich die Breite und Qualität der Ergebnisse sichergestellt. Die hier entwickelten Szenarien beinhalten jedoch keine konkreten Entscheidungsvorschläge oder unmittelbare Handlungsempfehlungen für einzelne Unternehmen und Organisationen, sondern wollen zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen im bayerischen Tourismus aufzeigen, um diese mit allen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gemeinsam gestalten zu können. Die diversen Szenarien und die daraus resultierenden unterschiedlichen Chancen-/Risikoprofile und Spannungsfelder haben das Potenzial, die zukünftigen Diskussionen im bayerischen Tourismus maßgeblich mitzuprägen. Da durchgängig alle Akteure im Tourismus von den grundsätzlichen Einflüssen, Entwicklungen und Veränderungen betroffen sind, ist der Diskurs breit und proaktiv zu führen. Das vorliegende Buch soll hierzu einen Anstoß geben.

Profs. Dr. Alfred Bauer, Dr. Marco A. Gardini und Dr. Guido Sommer
Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Dr. Alexander Fink
ScMI AG Paderborn

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 er wird oft sehr unterschiedlich verstanden. Oftmals handelt es sich um reine Fiktion, und die Szenarien scheinen vom Himmel gefallen 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 Institute? Die Antwort hängt zusammen mit dem Anstieg von Ungewissheit und Komplexität in einer dynamischen und vernetzten Umwelt. Während der Rückgriff auf Erfahrung – also die Extrapolation von Vergangenem – bei eng umgrenzten Themenfeldern und bei kurzfristigen Fragestellungen genau der richtige Weg ist, so gleicht ihre Nutzung bei der mittel- und langfristigen Vorausschau sowie bei der strategischen Ausrichtung einer ganzen Branche nur zu oft der Fahrt auf einer kurvenreichen Bergstraße – allerdings mit verklebter Frontscheibe und angestrengtem Blick in den Rückspiegel. Insbesondere durch disruptive Ereignisse wie den Brexit, die Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten oder der Ausbruch der Corona-Pandemie werden die Grenzen dieser eindimensionalen 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.

Mit dem Versagen von Langfristprognosen 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 Wirkungsweise 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 gruppensubjektiv – 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.

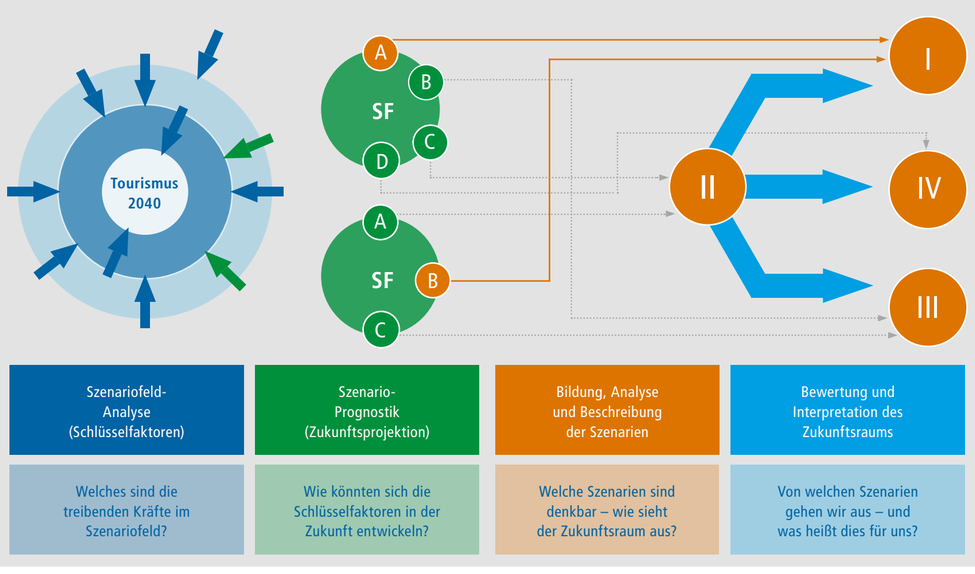
- Szenarien sind nicht dann gut entwickelt, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen. Die Szenarien sind als Denkwerkzeuge zu verstehen, nicht als objektiv und quantitativ messbare Beschreibungen einer wahrscheinlichen Zukunft.

Ein Ziel dieser Szenarioentwicklung ist es, den Diskurs über die anstehenden Veränderungen im Umfeld des Tourismus in Bayern anzuregen und in Richtung der zentralen zukünftigen Fragestellungen zu bündeln. 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.

»MEHR ALS DIE VERGANGENHEIT INTERESSIERT MICH DIE ZUKUNFT, DENN IN IHR GEDENKE ICH ZU LEBEN«
ALBERT EINSTEIN

III. DER WEG ZU DEN SZENARIEN

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

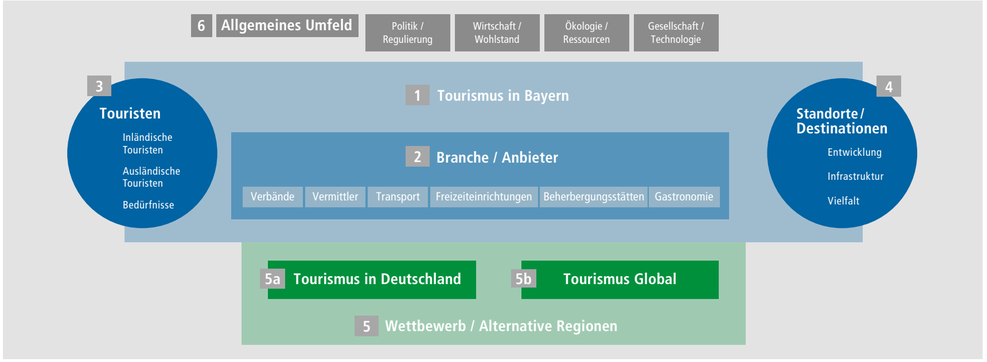


Grafik 1: Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

SCHRITT 1: SZENARIOFELD–ANALYSE UND AUSWAHL VON SCHLÜSSELFAKTOREN

Das betrachtete Themenfeld (Szenariofeld), für das alternative Zukünfte beschrieben werden, wird in sechs 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 71 konkrete Einflussfaktoren beschreiben, welche für die Entwicklung des Tourismus 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 22 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 2, bei dem die Attraktivität von Bayern als Lebensraum und das Image als Tourismusregion miteinander verknüpft wurden. Es entstanden vier charakteristische und voneinander abgrenzbare Zukunftsprojektionen. Auf diese Weise wurden für alle 22 Schlüsselfaktoren jeweils vier oder fünf alternative Entwicklungen beschrieben. Dieser Arbeitsschritt erfolgte in einer Kreativ-Session während eines gemeinsamen Workshops. Die Projektionsentwicklung fand moderiert statt, bot viele Freiräume und ermöglichte es, unterschiedliche Perspektiven für die zukünftige Entwicklung einzubeziehen.

1	Tourismusangebot der Tourismusregion Bayern
2	Image von Bayern als Lebensraum und Urlaubsregion
3	Entwicklung und Verteilung des bayerischen Tourismus
4	Struktur der Touristen in Bayern
5	Attraktivität der Tourismusregion / Bayern für ausländische Gäste
6	Struktur der bayerischen Tourismusbranche
7	Tourismuspolitik
8	Akzeptanz von Tourismus an Standorten in Bayern
9	Zielgruppenspezialisierung der bayerischen Tourismusstandorte
10	Besucherlenkung / Tagestouristen
11	Mobilität an Tourismusstandorten
12	Kooperationen und Allianzen (innerhalb & außerhalb der Branche)
13	Digitalisierung in der Tourismusbranche
14	Beherbergungsstätten & Gastronomie
15	Verfügbare Arbeitskräfte für Berufsfelder im Bereich Tourismus
16	Attraktivität der Wettbewerbsregionen
17	Reisemotivation / -bedürfnisse
18	Urlaubsdauer / Freizeitverhalten
19	Werte & Stellenwert von Nachhaltigkeit und Ökologie im Tourismus
20	Medien und Mediennutzung & Big Data
21	Beschaffenheit der Umwelt / Anpassung an Klimawandel & Natur
22	Wirtschaftsentwicklung in Deutschland

Grafik 3: Schlüsselfaktoren (links) und beispielhaftes Projektionsportfolio von Schlüsselfaktor 2 (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 können. 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 mithilfe der ScMI-Software Scenario-Manager™ alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchgespielt werden. Im vorliegenden Szenarioprozess waren dies insgesamt 67.108.864.000.000 theoretisch denkbare Kombinationen. Nachdem diese Gesamtmenge auf die widerspruchsfreien Projektionsbündel verengt worden war, wurden unter Verwendung einer Clusteranalyse sieben 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 sieben Szenarien zueinander stehen. Dabei werden einander inhaltlich ähnliche Szenarien dicht beieinander angeordnet, während starke Unterschiede durch große Abstände ausgedrückt werden. Mithilfe des Zukunftsraum-Mappings konnten die zentralen Unterschiede zwischen den Szenarien ermittelt werden. Dies waren insbesondere (1) die Digitalisierung der Tourismusbranche, (2) die Werteorientierung und der Medienkonsum der Touristen, (3) die Verträglichkeit und Nachhaltigkeit des Tourismus, (4) die Auslastung und Internationalität an den Hotspots, (5) die bayerische Identität und die Vielfalt der touristischen Angebote, (6) die Agilität der bayerischen Tourismusbranche und (7) die finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten der Touristen.

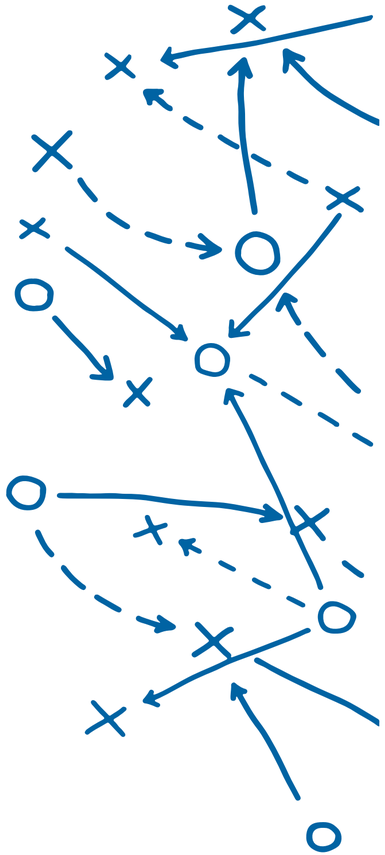
Auf Basis dieser Kernunterschiede wurden die Szenarien in einer stilisierten »Landkarte der Zukunft« dargestellt (siehe Grafik 5). Diese grafische Aufbereitung ist ein wertvolles Instrument in der Kommunikation und strategischen Interpretation der Ergebnisse. Die sieben Szenarien wurden mit eingängigen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

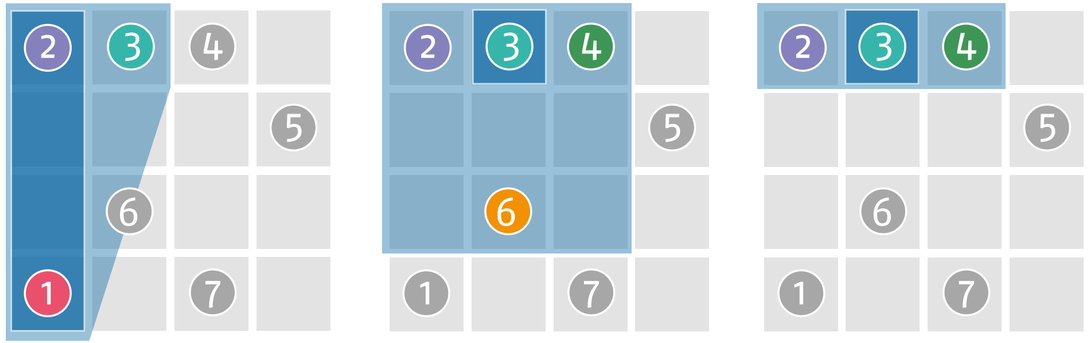
Grafik 4: Zukunftsraum-Mapping

Grafik 5: Landkarte der Zukunft

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 Zukunftsraums 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 2019. Grafik 6 veranschaulicht, dass die Szenarien 1 und 2 den Gegenwartsraum bilden, die Szenarien 2, 3, 4 und 6 den Erwartungsraum und die Szenarien 2, 3 und 4 den Wunschraum. Außerdem wird deutlich, welche Veränderungen für den Tourismus in Bayern zu erwarten sind – also, welche Szenarien am ehesten das erwartete Zukunftsbild beschreiben.

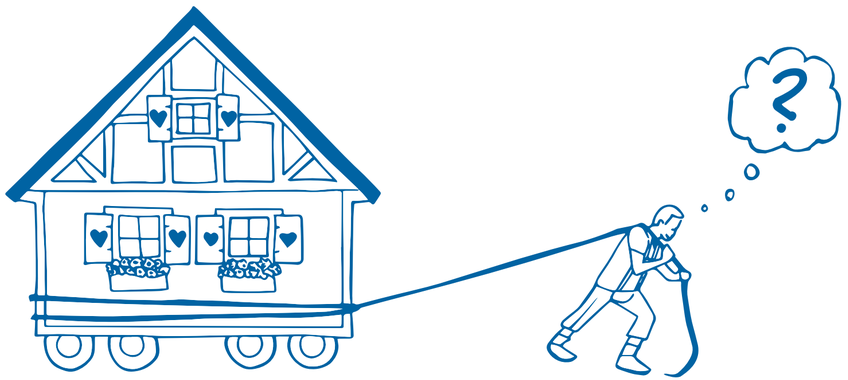




Grafik 6: Szenariobewertung

IV. TOURISMUSSZENARIEN 2040 – DIE SIEBEN BILDER DES ZUKUNFTSRAUMS

Auf Basis der aufgezeigten Analyse- und Entwicklungsschritte ergibt sich eine Zukunftslandkarte mit sieben voneinander abgrenzbaren Szenarien. Hier ergeben sich erste Interpretationsmöglichkeiten für die Szenarien und es lassen sich Kernunterschiede beziehungsweise Übereinstimmungen erkennen und ableiten. Bevor im Folgenden erläutert wird, in welcher Form und in welchem Ausmaß sich touristische Zukunftsherausforderungen und Problemstellungen in den jeweiligen Szenarien spiegeln (Kapitel V. und VI.), werden die sieben touristischen Szenarien im Detail beschrieben.



SZENARIO 1 »SCHLEICHENDER KONTROLLVERLUST«

Nicht nachhaltiges Wachstum führt in Hotspots zum »Overtourism«

SZENARIO 2 »ALLES IM FLOW«

Bayerische Identität und nachhaltige Angebote locken Touristen an

SZENARIO 3 »DIGITAL DIRNDL«

Tradition muss laufen lernen, Digitalisierung trifft auf Brauchtum

SZENARIO 4 »NEUE VERTRÄGLICHKEIT«

Klimawandel zwingt Tourismus zu völlig neuen Ansätzen

SZENARIO 5 »MACHT DER ALGORITHMEN«

Künstliche Intelligenz verändert traditionelle Wert(e)ketten

SZENARIO 6 »AUSVERKAUF DER HEIMAT«

Globale Tourismuskonzerne dominieren die Branche jenseits von Tradition und Nachhaltigkeit

SZENARIO 7 »TOURISMUS AM ENDE?«

Tourismus am Scheideweg zwischen Resilienz und Vulnerabilität

SZENARIO 1 SCHLEICHENDER KONTROLLVERLUST

NICHT NACHHALTIGES WACHSTUM FÜHRT IN HOTSPOTS ZUM »OVERTOURISM«

In einer dynamischen Welt verlieren Deutschland und seine Tourismusregionen schleichend den Anschluss an die florierenden Regionen, können sich allerdings noch auf dem guten Ruf der Vergangenheit ausruhen und positive Erträge erwirtschaften. Getrieben von unterschiedlichen Influencern überfallen Touristen wie Heuschrecken die Hotspots und lassen den Wunsch nach Echtheit und Authentizität hinter sich. Die Akteure der Tourismusbranche leben im »Hier und Jetzt« und ignorieren die Herausforderungen der Zukunft. Die Bevölkerung in den Standorten leidet unter dem ungesteuerten Tourismusangebot.

DIE »BASSD SCHO«-MENTALITÄT

Trend

Oberflächlich betrachtet ist alles gut: Noch zeigen alle Wirtschaftsdaten positive Werte, doch es wird zu wenig in die Zukunftsfähigkeit eingezahlt. Deutschland verliert durch die festgefahrenen Strukturen einer erfolgsverwöhnten Branche den Anschluss in einer dynamischen Welt mit sich wandelnden Bedürfnissen. Gleichzeitig steigt das verfügbare Einkommen durch den Wandel von Bedürfnissen und Konsumgewohnheiten. Scheinbar ist auch für den bayerischen Tourismus alles gut: Die Touristenströme nach Bayern wachsen, die Leistungsakteure sind zufrieden und es wird kein Handlungsdruck gesehen. Nachhaltigkeit und Klimawandel sind als Themen präsent, führen aber nicht zu Verhaltensänderungen auf der Angebots- oder Nachfrageseite. Die »Bassd scho«-Mentalität führt zu einer fehlenden gemeinsamen Vision für den Tourismus auf lokaler, regionaler und landesweiter Ebene. Das Handeln ist letztlich geprägt von Partikularinteressen und Egoismen, das uneinheitliche Ressorthandeln in der Politik führt trotz gesicherter Finanzierung nur zur partiellen Stärkung des Tourismus.

TOURISTEN BLEIBEN AUF AUSGETRETENEN WEGEN

Gäste

Die Touristen bleiben auf tradierten, ausgetretenen und damit auch auf vertrauten Wegen. Sie haben klare Vorstellungen zu ihren Reisezielen, denn es herrscht eine geringe Veränderungsbereitschaft. In der Bevölkerung fährt niemand mehr Bus und Bahn, das Auto bleibt des Deutschen und Touristen liebstes Kind – mit Folgen für den Verkehrsfluss und die Umwelt. Viele Gäste aus dem Ausland wollen in kurzer Zeit die »Insta-Highlights« sehen und bleiben damit »follower«. Die touristischen Highlights bestimmen auch die Routen der internationalen Reiseveranstalter. Dabei stecken die Reisenden viel im Verkehr und nehmen große Menschenmengen in Kauf. Nachhaltigkeit wird allenfalls zu Hause gelebt, im Urlaub spielt sie keine Rolle. Nachhaltige Ansätze sind »nice to have«, vermitteln ein gutes Gefühl, sind aber kein Entscheidungsgrund, die Zahlungsbereitschaft dafür ist gering. Unternehmer nutzen Nachhaltigkeit primär zur Effizienzsteigerung. Durch mehr Freizeit im Alltag verringert sich der Bedarf nach klassischen Urlaubs- und Erholungsreisen.

DIE BRANCHE IST GEPRÄGT VON SELBSTZUFRIEDENHEIT

Akteure

Die Branche ist geprägt von Wachstumsdenken, Pragmatismus und Selbstzufriedenheit. Anbieter bleiben bei etablierten Angeboten und folgen den alten eigenen Erfolgsrezepten oder denen anderer Regionen. Damit ist der Tourismus wenig innovativ und die Teilbranchen verweilen unter sich. Es wird kaum eine Notwendigkeit für Zusammenarbeit gesehen, denn bisher hatten ja auch Einzelkämpfer ein erträgliches Auskommen. Insbesondere die großen Tourismusanbieter (Hotelketten, Veranstalter, Plattformen) mit ihren standardisierten Angeboten nutzen ihre Marktmacht. Die bewährten Geschäftsmodelle, auch der Online-Reisevermittler, werden nicht weiter hinterfragt, denn der jahrelange Erfolg macht blind für die drohenden Herausforderungen der Zukunft. Die Tourismusanbieter setzen unreflektiert auf ein »Weiter so!« und reagieren höchstens auf kurzfristige Trends. Damit verliert die Tourismusbranche ihre Kundenhoheit und bleibt zunehmend auch nur ein »follower«.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Bayern wird mehr und mehr zu einem kuratierten »Themenpark«, die bayerische Lebensart und Kultur wird zu einem beliebigen und industrialisierten Massenprodukt.

→ Das standardisierte und kaum differenzierte Tourismusangebot soll die Masse nach dem »Gießkannen-Prinzip« bedienen (»one size fits all«) und übersieht dabei die hohe Pluralität der Gesellschaft. Touristische Angebote verlieren durch den starken Wettbewerb zunehmend an Qualität und Authentizität, die Nachhaltigkeit spielt nur eine untergeordnete Rolle im Tourismus.

→ Gäste können alles überall erleben und sind schnell gelangweilt, ist doch in der hochdynamischen und globalisierten Welt alles überall verfügbar, sodass viele Produktkonzepte und Geschäftsmodelle zunehmend an Einzigartigkeit verlieren.

→ Der Tourismus erreicht schleichend wirtschaftliche, ökologische, soziale und psychologische Wachstumsgrenzen und wird mehr und mehr kritisch gesehen. An den Hotspots brummt es, während gleichzeitig unbeherzte Steuerungsmaßnahmen nach dem »Feuerlösch-Prinzip« ins Leere laufen.

→ Vor dem Hintergrund eines unwidersprochenen Wachstumspostulats wird die Bevölkerung nicht ausreichend einbezogen, der Urlaubsraum der Reisenden dominiert den Arbeits- und Lebensraum der Einheimischen, die Lebensqualität sinkt.

→ Der zunehmende Fachkräftemangel bedroht weite Teile des Tourismus, die Zukunft des Tourismus als Ganzes hängt von der Resilienz des Tourismussystems ab und so wird das Thema Personal zu einem strategischen Engpassfaktor, der über die Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Unternehmen entscheiden wird.

→ Politische Verbände werden immer bedeutungsloser, die Tourismusverbände werden zu Datengeneratoren und Kommunikatoren ohne Gestaltungsmacht.

DER PREIS FÜR DIE GEWINNE

In einer Welt, in der Wohlstand und Mobilität wachsen, hat der Tourismus eine blühende Zukunft. Indes werden immer mehr die toxischen Wirkungen des Massentourismus sichtbar. Abhilfe ist nicht wirklich in Sicht.
Stuhrenberg, M., nzz.ch vom 17.09.2016

BRASS STATT BLASMUSIK

»Die Vorstellung, das Münchner Oktoberfest verkörpere eine urbayerische Tradition, mag der Grund dafür sein, dass das Fest zum ›Must-Be‹ im globalen Eventkalender geworden ist und Tausende von Besuchern aus aller Welt anzieht. Doch durch diese Globalisierung hat sich der Charakter des Oktoberfestes deutlich verändert.« (Irene Götz)
Welty, U., deutschlandfunkkultur.de vom 16.09.2017

AIRBNB ZERSTÖRT NACHBARSCHAFTEN

»Überfüllung ist nur eines der vielen Symptome von Overtourism. Dessen Auswirkungen sind nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Wenn man immer in einer Gegend gelebt hat, in der man alle Nachbarn kannte, und dann sind die plötzlich nicht mehr da, sondern immer neue Leute, die sich über Airbnb einmieten, dann geht es nicht so sehr um die Zahl der Touristen, sondern es hat schwere Folgen für das eigene Leben.« (Jeroen Klijs)
Dierks, B., deutschlandfunk.de vom 21.09.2019

»Ischgl hat sich als alpintouristische Hoffnungsstätte für den hormonellen Haushalt etabliert. Der ganze Ort ist so kalibriert, dass einem suggeriert wird: Lass die Sau raus.« (Lois Hechenblaikner)
Rühle, A., sueddeutsche.de vom 12.05.2019

DIE MACHT DER INFLUENCER

»Die Orte haben wenig Kontrolle darüber, welche Inhalte in den sozialen Medien landen«, sagt Laura Jäger, Referentin bei Tourism Watch. […] »Instagram ruiniert diese Orte komplett«, sagt die italienische Fotografin und Reise-Bloggerin Sara Melotti.
Krzikalla, L., wuv.de vom 18.10.2018

NEUSCHWANSTEIN: WIE DAS SCHLOSS DIE TOURISTEN ÜBERLEBT

Vor genau 150 Jahren wurde der Grundstein gelegt für Schloss Neuschwanstein. Seitdem kamen mehr als 60 Millionen Besucher. Die Region um Hohenschwangau lebt von den Touristenmassen, aber sie bedeuten gleichzeitig puren Stress. Auch das Schloss selbst leidet unter ihnen, denn durch die vielen Besucher verfällt es immer mehr. Massentourismus und Denkmalschutz unter einen Hut zu bringen – in Neuschwanstein ist das eine echte Herausforderung.
Gambke, U., br.de vom 02.09.2019

GEFAHR FÜR MENSCH UND NATUR

Kein Ort in Bayern wurde derart zum Instagram-Hotspot wie der »Natural Infinity Pool« am Königssee [im Berchtesgadener Land]. »Die vielen Fotojäger treten uns die Vegetation kaputt, hinterlassen an vielen Stellen ihren Müll und fliegen mit ihren Drohnen über geschützte Gebiete.« (Sepp Wurm)
Zidar, A., augsburger-allgemeine.de vom 07.10.2020

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Die Tourismusakzeptanz droht verloren zu gehen, dem unreflektierten »Weiter so!« der Tourismusanbieter stellt sich zunehmend ein kritisches »Jetzt reicht es!« der einheimischen Bevölkerung entgegen.

→ Tourismusanbieter werden zu Getriebenen ihres Erfolgs, der Wachstumszwang führt zu ungebremstem Massentourismus und treibt die Anbieter zunehmend in einen Preiswettbewerb.

→ Durchschnittliche- und nicht anpassungsfähige Betriebe und Destinationen sind massiv bedroht, wenig innovative Hotels und Wirtshäuser sterben aus, der Verdrängungswettbewerb in Stadt- und Ferienhotellerie durch Ketten zulasten der Individualbetriebe nimmt zu.

→ Große und mittlere Veranstalter und digitale Plattformen gewinnen die Hoheit über die Angebote, weil sie die Reisewege bestimmen und die Beherbergungsbetriebe unter Druck setzen können.

→ Die Digitalisierung ermöglicht zwar den direkten Kundenzugang, die Tourismusanbieter verlassen sich jedoch weiterhin auf analoge und digitale Intermediäre und geben damit die Kundenbeziehung preis.

→ Nachhaltigkeit wird zunehmend zum Hygienefaktor beziehungsweise zum dominierenden Auswahlkriterium, sodass nicht nachhaltige Produkte und Angebote an Relevanz verlieren.

→ Die Substitution lokaler und einheimischer Mitarbeiter durch ausländische Arbeitskräfte stößt an Grenzen, wo das Leistungsprofil durch bayerische Gastfreundschaft, Authentizität und Identität geprägt sein soll.

CHANCEN

→ Anders zu sein als andere lautet das Gebot der Zukunft, und so bieten sich klar profilierten Anbietern auf Destinations- und Unternehmensebene Wettbewerbsvorteile und Chancen. Anbieter, die Pluralität berücksichtigen und auf regionale, saisonale und qualitativ hochwertige Produktkonzepte setzen, ermöglichen ein hohes Maß an Wettbewerbsdifferenzierung.

→ In einer nur moderat digitalisierten Branche können sowohl große als auch kleine Betriebe durch eine Personalisierung ihrer Angebote eine deutliche Steigerung des Erlebniswerts und Effizienzgewinne für den Kunden möglich machen.

→ Sowohl für große, reichweitenstarke (digitale) Reisevermittler als auch alternative Mobilitätsanbieter bestehen Chancen zusätzlicher Wertschöpfung.

→ Tourismusanbieter, denen es gelingt, eine wertschätzende und attraktive Führungs-, Arbeits- und Unternehmenskultur zu etablieren, werden den Wettbewerb um Fachkräfte gewinnen und können die Qualität ihrer Mitarbeiter zum profilbildenden Element ihres Leistungsangebots machen.

→ Ein gemeinsamer Daseinszweck (»Purpose«), ein gemeinsames Narrativ können Partikularinteressen und Unternehmensegoismen auflösen und Destinationen und Regionen durch gezielte Förderung, vernetzte Kooperationen und echte Partnerschaften zu einem für Gäste und Einheimische attraktiven Lebens-, Arbeits- und Urlaubsraum machen.

SZENARIO 2 ALLES IM FLOW

BAYERISCHE IDENTITÄT UND NACHHALTIGE ANGEBOTE LOCKEN TOURISTEN AN

Deutschland und besonders Bayern verstehen sich als Tourismusdestination mit herausragender Bedeutung. Die positive Wirtschaftslage erlaubt Politik und Verbänden viele Instrumente einzusetzen, die diese Entwicklung beflügeln. Während ausländische Touristen gezielt an international berühmte Hotspots geleitet werden, erfreuen sich insbesondere die inländischen Touristen an den naturnahen Urlaubsdestinationen in der Fläche. Die hohe Anziehungskraft bayerischer Destinationen ist auch auf die Pflege bayerischer Identität und den Zusammenhalt der Bevölkerung und der Tourismusbranche zurückzuführen, welche ein authentisches Urlaubserlebnis möglich macht.

STABILES WACHSTUM UND INVESTITIONEN

Trend

Die Rahmenbedingungen in Deutschland sind gut: Bei stabilem Wachstum wird ausreichend in die Zukunftsfähigkeit investiert, sodass es weiterhin sichere Einkommen und eine hohe Konsumbereitschaft gibt. Während der Anteil innerdeutscher, traditioneller Touristen stagniert, ist Bayern besonders für zahlungskräftige ausländische Gäste attraktiv. Die Politik versteht die große wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus und unterstützt durch Förderung die Ausweitung der Werbemaßnahmen im Ausland. Um die Nachhaltigkeit und Zukunftsrobustheit der Destinationen zu sichern, implementiert die Politik ressortübergreifend horizontale und vertikale Steuerungsmaßnahmen.

STEIGENDE ANZAHL AUSLÄNDISCHER TOURISTEN

Gäste

Das Wachstum ist getrieben durch die steigende Anzahl ausländischer Touristen. Es gibt verschiedenste Motive, Bayern zu bereisen, und dementsprechend verteilen sich die Touristen auch im Land. Traditionell interessierte Touristen aus Deutschland und dem europäischen Ausland nutzen eher Angebote in der Fläche, wohingegen außereuropäische Gäste vom Sammeln der »Highlights« geleitet werden und vor allem Angebote in den Hotspots wahrnehmen. Nachhaltigkeit spielt insbesondere für die Inländer in der Entscheidung für ein Reiseziel eine wichtige Rolle.

SICHERUNG DER GUTEN WETTBEWERBSPOSITION

Akteure

Der gestiegene Anteil an zahlungskräftigen ausländischen Gästen erhöht die Wertschöpfung vieler Branchenvertreter. Allerdings sind die Tourismusunternehmen gezwungen, in die Qualität der Arbeitnehmer zu investieren und eine hohe Verfügbarkeit an Arbeitnehmern zu sichern. Das Wachstum an beinahe allen Standorten führt dazu, dass die erfolgsverwöhnte Branche sich mehr mit Selbstoptimierung als mit den Kundenanforderungen auseinandersetzt. Sie pflegt die traditionellen bayerischen Werte und läuft damit Gefahr, nicht oder nur sehr verzögert auf disruptive Veränderungen reagieren zu können. Kooperationen innerhalb der Branche und darüber hinaus dienen der Sicherung der eigenen guten Wettbewerbsposition. Zudem werden die Chancen der Digitalisierung zwar zur betrieblichen Effizienzsteigerung genutzt, der mögliche Mehrwert für den Kunden aber übersehen.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Einwohner und Unternehmen erkennen die Wichtigkeit des Tourismus als Querschnittsbranche zur erfolgreichen Entwicklung der Standorte und beteiligen sich an den Entwicklungsprozessen. Die hohe Akzeptanz in der Bevölkerung liegt zum einen an der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus, zum anderen an den Beteiligungsmöglichkeiten und den gut umgesetzten Steuerungsmaßnahmen.

→ Die touristische Infrastruktur ist gut ausgelastet, aber bis auf wenige Hotspots nicht überlastet. Die Touristenströme verteilen sich an den bayerischen Standorten, ohne die Lebensqualität vor Ort zu beeinträchtigen. Insbesondere die Touristen in den Hotspots profitieren von innovativen und effizienten Mobilitätskonzepten.

→ Die Wünsche der anspruchsvollen Reisenden müssen mit den Idealen eines authentischen und nachhaltigen Tourismus vereinbart werden. Angebote müssen das gewisse bayerische Extra haben, das heißt Identität und Authentizität sind unabdingbare Merkmale, welche bewusst gelebt und herausgestellt werden müssen.

→ Es geht nicht mehr nur um Fortbewegung, sondern um eine umfassende und maßgeschneiderte Mobilitätsdienstleistung – sowohl bei der Anreise als auch bei der Mobilität in den Destinationen.

→ Branchenintern und -extern werden hohe Erwartungen an Tourismusverbände und Destinationsmanagementorganisationen gestellt, denn die vielfältigen Steuerungsmaßnahmen der Tourismusförderung wollen koordiniert, umgesetzt und mit einem attraktiven Image verbunden werden.

BAYERN BOOMT!

NEUER TOURISMUSREKORD IN BAYERN

GELEBTE TRADITIONEN SIND UNSER KAPITAL

Obatzer, Schäfflertanz und bayerische Tanzmusik – auf der Konferenz der UN-Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) über Bergtourismus in Berchtesgaden, zeigten sich die 300 Teilnehmer begeistert von den bayerischen Traditionen: »Sie spüren, dass sie kein Disneyland besuchen, keine künstlich arrangierte Welt. Die gelebten Traditionen sind unser Kapital«, so die Gastgeberin Brigitte Schlögl, stellvertretende Leiterin der Organisation Berchtesgadener Land Tourismus.
Sasse, S., merkur.de vom 05.03.2019

BAYERN – TRADITIONELL ANDERS

»Bayern ist stolz auf seine einzigartigen Traditionen und Eigenheiten, liebt und bewahrt sie mit Hingabe oder interpretiert sie auf zeitgemäße Art neu. Hier ist manches möglich, was woanders unmöglich wäre – denn der Freistaat tickt traditionell anders als der Rest der Republik«
BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH (2020)

DIE WELT ZU GAST IN BAYERN

Schloss Neuschwanstein ist bei allen Chinesen klar die Nummer eins. […] Viele Chinesen träumen davon, einmal im Leben das Schloss sehen zu können. Es ist ein Mythos. […] Für die Chinesen steht Neuschwanstein für Romantik und Liebe. Es ist für sie so ergreifend wie der Eiffelturm in Paris oder einer Gondelfahrt in Venedig.
Schuhwerk, T., allgaeuer-zeitung.de vom 17.09.2019

»Keine Gegend in Deutschland wurde derart zur ›Marke‹, ist derart mit Mythen und Klischees beladen, wie das Land Bayern. Bayern ist halt einfach anders, ob man mag oder nicht. Aber warum?«
wochenanzeiger.de vom 14.08.2019

IMAGE IST TRUMPF

»Zwischen dem Tourismus und der bayerischen Wirtshauskultur gibt es ein ständiges Geben und Nehmen. Sie können nicht ohne einander. Alle möchten neben den typischen Sehenswürdigkeiten auch die weltweit bekannte bayerische Lebensart kennenlernen. Und wo finden sie diese authentischer als in den Wirtshäusern? Für viele ist der Besuch eines bayerischen Wirtshauses mit seinem unverwechselbaren Charme ein eindrucksvolles Erlebnis und ein Muss bei ihrem Ausflug bzw. ihrer Reise. Gleichzeitig lockt die bayerische Wirtshauskultur die Touristen oftmals überhaupt erst an«, so Angela Inselkammer, Präsidentin des DEHOGA Bayern.
DABY, H. 2, 2018, S. 6.

NEUER TOURISMUSREKORD IN BAYERN

Der bayerische Tourismus ist zum zehnten Mal in Folge gewachsen. Die Zahl der Ankünfte stieg auf über 40 Millionen. Erstmals konnte die Branche die Marke von 100 Millionen Übernachtungen knacken. Immer mehr Touristen kommen nach Bayern, vor allem aus Osteuropa. […] Im vergangenen Jahr lag der Umsatz bei 34 Milliarden Euro.
Böhne, K./Wirth, G., br.de vom 10.02.2020

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Die gute Wirtschaftslage und das Wachstum in weiten Teilen der Tourismusbranche führt zu Selbstzufriedenheit und Trägheit, sodass Innovationanstrengungen vielfach unterbleiben und Unternehmen und Standorte teilweise nur sehr verzögert auf disruptive Veränderungen reagieren.

→ Die Digitalisierung im Tourismus wird primär zur Effizienzsteigerung in Produktion und Vertrieb genutzt, ohne die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, durchgehend Mehrwerte für den Kunden entlang der Customer Journey zu schaffen.

→ Standardisierte Tourismusangebote geraten zunehmend unter Druck, es kommt verstärkt zu einer Anspruchsinflation der Kunden. Angebote, die ein zufriedenstellendes Urlaubserlebnis garantieren wollen, müssen nicht nur authentisch, individualisierbar und bequem zugänglich sein, sondern auch wachsenden Nachhaltigkeitsansprüchen genügen.

→ Der chronische Fachkräftemangel und die mangelhafte Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber hemmen das Wachstum und bedrohen die Zukunftsaussichten der Branche. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind nicht nur rar, sondern auch teuer.

→ Die bewusst gelebte und herausgestellte bayerische Identität und Authentizität als Kernstück des bayerischen Tourismus ist aufgrund der Probleme der Mitarbeiterrekrutierung in den heimischen Märkten latent bedroht.

CHANCEN

→ Betriebe, denen es gelingt, die gute Wirtschaftslage und das Wachstum zu nutzen, um mit ihren Kompetenzen und Ressourcen vermehrt in die Qualität und Nachhaltigkeit ihrer Leistungen zu investieren, werden ihre gute Wettbewerbsposition langfristig festigen.

→ Angesichts der positiven Wirtschaftslage und der Wachstumsperspektive wird ausreichend in die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Arbeitskräfte im Tourismus investiert, und die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber verbessert sich nachhaltig.

→ Ein professionelles Daten- und Wissensmanagement, verbunden mit intelligenten Formen der Besucherlenkung, erhöht nicht nur die Produktivität der Tourismusindustrie, sondern auch die Zufriedenheit der Gäste und letztendlich auch der Einheimischen.

→ Dynamische und personalisierte Informationen ermöglichen nicht nur neue und andersartige touristische Leistungsangebote entlang der Customer Journey, sondern schaffen, gepaart mit innovativen Mobilitätskonzepten, auch eine attraktive Infrastruktur für Einheimische und Gäste.

→ Während an touristischen Hotspots eine Spezialisierung auf professionelle Massenabfertigung zielführend sein kann, besteht die Chance der touristischen Betriebe in der Fläche, mit individuellen und regionalen Angeboten, den Urlaubs- und Lebensraum zu einem sozialen Treffpunkt für Touristen und Einheimische zu machen und damit zu einem authentischen Erlebnis bayerischer Identität beizutragen.

SZENARIO 3 DIGITAL DIRNDL

TRADITION MUSS LAUFEN LERNEN, DIGITALISIERUNG TRIFFT AUF BRAUCHTUM

Wirtschaftliche Stabilität und Investitionen in die Zukunftssicherung, insbesondere bei der digitalen Infrastruktur, sichern den Wohlstand. Die anspruchsvollen Touristen präferieren authentische Destinationen sowie die Möglichkeit, umwelt- und sozialverträglich zu verreisen. In der stark digitalisierten Wertkette sind die bayerischen Wurzeln auch weiterhin Aushängeschild für viele Branchenakteure. Die Kooperationen von großen und kleinen Akteuren bilden das Gerüst von nachhaltigen und innovativen Destinationen. Die zahlreichen Touristen aus nah und fern akzeptieren die Lenkungsmaßnahmen an den Standorten, was auch in der Bevölkerung zu hoher Akzeptanz des Tourismus führt.

ZUKUNFTSSICHER AUFGESTELLTES UMFELD

Trend

Innerhalb eines prosperierenden und zukunftssicher aufgestellten Umfeldes ist die Zahlungsbereitschaft für Reisen und Erlebnisse hoch. Alle touristischen Stakeholder erkennen die hohe Bedeutung des Tourismus an und beteiligen sich zielgerichtet und proaktiv an der weiteren Entwicklung. Basierend auf einer stabilen positiven Wirtschaftsentwicklung kann die Politik ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stellen und abgestimmt auf allen politischen Ebenen die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen. Der Klimawandel trifft Bayern in moderater Form, alle Verantwortlichen ergreifen frühzeitig ressourcenschonende und nachhaltige Maßnahmen und halten so die Attraktivität des Tourismusstandorts Bayern hoch.

ERLEBNISORIENTIERT UND GUT SITUIERT

Gäste

Der typische Tourist in Bayern ist erlebnisorientiert und gut situiert. Durch ein Mehr an Freizeit verlängert sich die durchschnittliche Reisezeit. Bayern genießt international einen hervorragenden Ruf, sodass der Anteil ausländischer Gäste steigt. Dabei verfolgen die in- und ausländischen Gäste unterschiedliche Motive und haben häufig individuelle Verbindungen zu ihren präferierten Reisezielen. Die souveränen Kunden stellen hohe Erwartungen an digitale Informationen. Sie wählen ihre Urlaubsorte gezielt aus, kommunizieren dabei direkt mit den Anbietern und legen mehr Wert auf Komfort und persönliche Annehmlichkeiten als auf die Nachhaltigkeit ihrer Reise. An ihrem Ziel angekommen, genießen sie vornehmlich die stark frequentierten Angebote vor Ort, die sich mit dem ÖPNV gut erreichen lassen. Somit ist das touristische Verkehrsaufkommen überwiegend auf die An- und Abreise beschränkt.

AKTEURE BLEIBEN IN IHRER IDENTITÄT VERWURZELT

Akteure

Die bayerische Tourismusbranche bleibt in ihrer bayerischen Identität und Herkunft sowie ihrer Struktur verwurzelt. Dabei hält die Branche, geprägt durch den Betriebsmix aus kleinen und inhabergeführten sowie großen Branchenakteuren, ein hochspezialisiertes und differenziertes Angebot für sehr heterogene Gästegruppen bereit. Ermöglicht wird dieses vielfältige Angebot auch durch die Kooperationen mit anderen Playern der touristischen Wertkette. Die Digitalisierung durchzieht alle Bereiche des Tourismus und ermöglicht durch die intelligente und zielgerichtete Nutzung Künstlicher Intelligenz das Generieren effizienter und maßgeschneiderter Kundenlösungen. Neue Berufsfelder im Bereich Tourismus entstehen, was zu einer erhöhten Attraktivität für Fachkräfte führt.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Der Tourismusstandort Bayern ist sowohl attraktiver Lebens- als auch Urlaubsraum und wird auch so wahrgenommen. Nationale und internationale Gäste schätzen zudem die hervorragende flächendeckende Infrastruktur in Bayern.

→ Der dominante Tourismusansatz findet hohe Akzeptanz bei Gästen, die Lenkungsmaßnahmen akzeptieren. Die Voraussetzungen für erfolgreiche Besucherlenkungsmaßnahmen müssen allerdings geschaffen werden. Dazu gehören sowohl gezielte Investitionen in die Aufwertung alternativer Angebote als auch ein stimmiges Mobilitätskonzept.

→ Auch Einheimische erkennen die hohen Mehrwerte des Tourismus und schätzen gegebene Beteiligungsmöglichkeiten. Ein konstruktiver Mediationsprozess ist allerdings unabdingbar, um zu tragfähigen Lösungen zu gelangen.

→ Die Kombination aus Angeboten mit eigener bayerischer Identität und progressiven Ansätzen findet Anklang bei den anspruchsvollen und solventen Gästen aus aller Welt.

→ Aufklärung über die Chancen der Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz in der Branche ist notwendig, um individueller auf Kunden eingehen und Arbeitsplätze im Tourismus attraktiver gestalten zu können.

→ Die gute finanzielle Ausstattung wird zur Investition in nachhaltige Maßnahmen genutzt, die den Tourismusstandort Bayern zukunftsfähig machen und weiter aufwerten.

TRADITION MUSS LAUFEN LERNEN

DIGITALISIERT DEN TOURISMUS

DIGITALE DIENSTE UND PRODUKTE

Bayern-Cloud, Open Data, Digitale Dateninfrastruktur: [...] Das Allgäu ist Modellregion der so genannten Bayern-Cloud für digitale Dienste im Tourismus. [...] Denn was im Allgäu initiiert und umgesetzt wird, soll zukunftsweisend für den gesamten bayerischen Tourismus und darüber hinaus sein.
Burzinski, M., destinet.de vom 13.08.2018

BESUCHERSTRÖME DIGITAL LENKEN

Ausflugsticker soll Besucherströme optimal lenken. [...] Der umfasst allerdings bislang nur zehn Alpen-Zielgebiete, soll aber Zug um Zug auch auf die anderen Tourismusregionen (Schwaben, Franken, Ostbayern) ausgeweitet werden und Alternativen aufzeigen – und richtet sich vor allem an die Tagesausflügler. [...] Von einer besseren Verteilung der Urlauber- und Ausflügler-Ströme erwartet sich die Fremdenverkehrswirtschaft zudem auch mehr Akzeptanz der Erholungssuchenden durch die Bevölkerung.
Müller, R. , abendzeitung-muenchen.de vom 17. Juli 2020

KULTURSCHÄTZE DIGITAL ERLEBBAR MACHEN

Mit dem Projekt Heimat Digital ist das Ziel verbunden, die vielfältige bayerische Landschaft sowie ihre historischen und kulturellen Denkmäler in einer bisher nicht gekannten Detailtreue in 3D zu rekonstruieren und damit interaktiv begehbar und archivierbar zu machen.
vr-dynamics.com

»Die Zukunft des Reisens ist digital«
bitkom.org vom 07.03.2018

DIGITALE BEZAHLFUNKTION IN DER »WOHIN-DU-WILLST«-APP

»Die kostenlose Fahrplan-App ›Wohin-du-willst‹ wird zu einem umfassenden digitalen Service ausgebaut. Künftig wird es möglich sein, den kompletten Vorgang von der Auskunft bis zur Bezahlung über die App abzuwickeln.«
wochenblatt.de vom 27.02.2020

DIGITALE GÄSTEKARTE IM HOCHSCHWARZWALD

Gäste können mit der Karte mehr als 100 Attraktionen vor Ort kostenfrei nutzen. Das System ist erweiterbar, sodass die Destination hierüber eine Steuerungsmöglichkeit hat, um auch andere Serviceleistungen zu integrieren.
hochschwarzwald.de/card

DIGITALISIERUNG IN DIE FLÄCHE BRINGEN

Während auf Bundes- und Landesebene und teilweise auch auf regionaler Ebene immer komplexere digitale Themen diskutiert und vorangebracht werden, hadern die Akteure auf lokaler Ebene noch mit den Basisanforderungen der Digitalisierung. Die Kluft des Entwicklungsstandes zwischen den Ebenen wird somit immer größer, und so steht ohne ein starkes Fundament auf lokaler Ebene die Digitalisierung in der Destination und in der Fläche auf tönernen Füßen.
Schuler, A., DTV-Magazin, 2019

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Die zunehmend internationalen Gäste verlangen von Leistungsträgern ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und Fremdsprachenkenntnisse. Zwar wird die gut funktionierende Echtzeit-Sprachübersetzung vielfach genutzt, interkulturelle Herausforderungen kann sie allerdings nicht überbrücken.

→ Die Gäste haben hohe Qualitäts- und Erlebnisansprüche. Diesen gilt es datengetrieben mit passendem Angebot effizient gerecht zu werden.

→ Die Vielfältigkeit internationaler Zielgruppen bringt Tourismusverbände und Reisevermittler an ihre Grenzen. Es wird zunehmend schwierig, die anspruchsvollen und zudem heterogenen Wünsche der internationalen Gäste zu erfassen und individuell zu bedienen.

→ Die Diskrepanz zwischen der Wahrung bayerischer Identität und der erfolgreichen Ansprache internationaler Gäste ist für lokale Geschäfte eine große Herausforderung, da oftmals zwischen einer Limitierung auf das Authentische und einer Gewinnmaximierung durch billigere »Imitate« entschieden werden muss.

→ Die Themen Nachhaltigkeit und digitale Innovationen müssen stärker in den Vordergrund rücken, um bei Gästen wahrgenommen zu werden. Nur ganzheitliche Lösungen mit hoher Umwelt- und Sozialverträglichkeit werden begeistern.

CHANCEN

→ Bestmögliche Ausrichtung auf Umwelt- und Sozialverträglichkeit wird von Gästen honoriert, wenngleich Komfort und persönliche Annehmlichkeiten noch wichtiger sind.

→ Grundvoraussetzung für einen systematischen Ausbau von Besucherlenkungsmaßnahmen sind das Erfassen, Bereitstellen und Auswerten umfassender Daten und der Mut, Entscheidungen über Lenkungskonzepte zu treffen oder diese zuzulassen.

→ Die Authentizität des touristischen Angebots wird von den Gästen geschätzt und ist damit von besonderer Bedeutung, wobei progressive Ausgestaltungen, wie etwa einer stimmigen Kombination von traditioneller Architektur mit modernen Elementen, erfolgreich möglich sind.

→ Die regionalen Mobilitätsangebote sollten aufeinander abgestimmt werden und sich in das Gesamtkonzept eines smarten und nachhaltigen Tourismus einfügen. Neben der Verfügbarkeit ist eine einfache und mehrsprachige Bedienung und (Online-)Bezahlfunktion erfolgskritisch.

→ Große Reiseveranstalter haben Zugang zu internationalen Gästen und das technische Knowhow, individuell passende Angebote zu erstellen.

→ Vor dem Hintergrund digitaler Innovationen entstehen neue Geschäftsmodelle – seien es neue Services durch hohe Datenkompetenz, offene Daten oder etwa durch die Nutzung von Augmented oder Virtual Reality. Dadurch können gänzlich neue Arbeitsplätze entstehen.

SZENARIO 4 NEUE VERTRÄGLICHKEIT

KLIMAWANDEL ZWINGT TOURISMUS ZU VÖLLIG NEUEN ANSÄTZEN

Gesellschaft und Staat handeln im Einklang für ein anspruchsvolles Ziel: Umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften soll die Zukunftsfähigkeit Deutschlands und damit auch Bayerns sichern. Die postmateriell eingestellten Menschen sind sich dabei ihrer Verantwortung bewusst und verändern ihre Lebensgewohnheiten, was sich auch im Urlaubsverhalten zeigt. Den identitätsbewussten Akteuren der Tourismusbranche wird dabei einiges abverlangt, jedoch dominieren agile Unternehmen, die die klare Ausrichtung auf Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor gerade im Wettbewerb gegenüber anderen Reisezielen erkennen.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON GROSSER BEDEUTUNG

Trend

Zukunftsfähigkeit ist in Deutschland von größerer Bedeutung als kurzfristiger Profit. Der Staat übernimmt mehr Verantwortung, bietet mehr Grundleistungen und greift mit größerer Lenkungsfunktion ein. Die Bevölkerung übernimmt einen Teil der Kosten, indem die Abgabenlast erhöht wird, was für den Einzelnen aber nicht zu einer geringeren Lebensqualität führen muss. Es existiert Einvernehmen über eine gemeinsame nachhaltige Tourismusstrategie mit einer klaren Vision. Alle ziehen an einem Strang. Die nachhaltige Tourismusstrategie führt dazu, dass der bayerische Tourismus sehr gut auf die Auswirkungen des Klimawandels reagieren kann. Der Klimawandel wird zudem als Chance verstanden, um durch eigene Aktivitäten an Attraktivität gegenüber alternativen Regionen zu gewinnen.

NACHHALTIGKEIT ALS ENTSCHEIDUNGSKRITERIUM

Gäste

Die vorwiegend postmateriell eingestellten Gäste wählen ihre Reiseziele bewusst nach nachhaltigen Aspekten aus und gestalten ihre Anreise umweltverträglich – häufig auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Dies gilt besonders für innerdeutsche Touristen sowie Gäste aus dem benachbarten europäischen Ausland. Tendenziell bleiben die Urlauber im Nahbereich und reisen innerhalb kleinerer Aktionsräume. Die durch flexible Arbeitszeitmodelle ansteigende verfügbare Freizeit erhöht die Möglichkeit, Urlaubsreisen zu machen. Es gelingt, bei breiter Verteilung auf alle touristischen Standorte, die Gästeströme zu lenken. Die Touristen fragen nach nachhaltigen Angeboten, greifen zielgerichtete Informationsangebote der Tourismusanbieter auf und konsumieren bewusster.

WIR ACHTEN AUF EFFIZIENZ UND NACHHALTIGKEIT

Akteure

Die bayerischen Tourismusakteure sind agil und bewahren die Traditionen. Sie richten sich mit einem vielfältigen und differenzierten Angebot an ihren anspruchsvollen Gästen aus. Dabei achten alle Akteure darauf, effizient und nachhaltig zu wirtschaften und Ressourcen zu schonen. Die unversehrte Natur in Bayern wird als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage erkannt und dementsprechend behandelt. Das Wachstum der Angebote in der Fläche steht im Einklang mit Klima- und Umweltschutz. Um Angebote zu gestalten und zu kommunizieren, werden digitale Möglichkeiten bis zu Künstlicher Intelligenz genutzt.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Das Bekenntnis zu einer umwelt- und sozialverträglichen Zielsetzung des bayerischen Tourismus geht einher mit der Abkehr von einer monothematischen touristischen Betrachtung hin zu einer Gesamtbetrachtung des Raums als Lebens-, Arbeits- und Freizeitraum für die Einheimischen einerseits und als Urlaubsraum für die Touristen andererseits.

→ Destinations-Management-Organisationen ermöglichen mit Blick auf die neue ganzheitliche Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Tourismus eine qualitative Weiterentwicklung des bayerischen Tourismus.

→ In diesem Zusammenhang wird zur Vermeidung von »Overcrowding-Effekten« und von »Overtourism« über quantitative Wachstumsgrenzen diskutiert. Ein überzeugendes Narrativ, welches Qualität und Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt, ermöglicht es Anbietern, eine Führungsrolle im internationalen Standort- und Leistungswettbewerb der Destinationen und Unternehmen zu übernehmen.

→ Die souveränen und werteorientierten Kunden wollen mit qualitativ hochwertigen Angeboten im Einklang mit Bayerns Natur und Umwelt überzeugt werden. Sie achten vermehrt darauf, dass ihre Reisen und Urlaubsaktivitäten tatsächlich Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. »Green Washing« und halbherzige Versuche genügen nicht. Nicht nachhaltige Produkte und Angebote werden aus dem »Relevant Set« herausfallen.

→ Um die Mobilitätsangebote nachhaltig zu gestalten, ist zunächst ein hohes Investment in die regionale und lokale Infrastruktur Bayerns notwendig. Der Staat übernimmt mehr Verantwortung und greift mit größerer und gezielterer Lenkungsfunktion ein. Hier ist die Integrationskraft und Professionalität der Verbände gefragt mit dem Ziel, einen hohen Beitrag zur Entwicklung der Regionen zu liefern.

NACHHALTIGE BERGSTEIGERDÖRFER

»Die Infrastruktur ist an der Kapazitätsgrenze«, sagt DAV-Sprecher Thomas Bucher. […] »Die spannende Frage wird sein: Wie machen wir es in Zukunft, dass das alles nicht auf Kosten der Umwelt und der Einheimischen geht.« […] Der DAV setzt auf Projekte wie die Bergsteigerdörfer mit nachhaltigem Tourismus ohne neue Lifte und Hotelburgen.
Dobel, S., Gißibl, C., augsburger-allgemeine.de vom 03.10.2019

RUHE UND ABGESCHIEDENHEIT ALS TREND

Die neue Generation von Reisenden ist stets auf der Suche nach unvergesslichen Erlebnissen. Hotelziele fernab des Massentourismus stehen dabei ganz oben auf ihrer Liste. Das zeigt eine […] Analyse der Suchdaten auf Hotels.com. […] Die Daten basieren auf Keywörtern, die in den Gästebewertungen auf Hotels.com gefunden wurden.
tophotel.de vom 28.8.2018

SANFTER TOURISMUS – DORFSCHÖNHEIT

Ramsau im Berchtesgadener Land sucht seinen eigenen Weg im Tourismus. Statt auf Schneekanonen und Spektakel setzt der Ort auf die Ruhe der Natur, auf Wanderungen und Bergtouren. […] Einen schnellen Effekt erwarten weder der Tourismuschef noch der Bürgermeister, aber eine Basis für die Zukunft.
Effern, H., sueddeutsche.de vom 27. 03.2015

»Klimawandel ist nicht mehr in der Zukunft, er ist schon da. Wobei das, was wir jetzt erleben, nur ein kleiner Vorgeschmack ist. […] Wir müssen jetzt radikal umdenken – und davon ist die Branche weit entfernt.« (Stefan Gössling)
Maier-Albang, M., sueddeutsche.de vom 10.03.2020

CARSHARING IN BAYERN: VIELE WEGE EIN ZIEL

Carsharing scheint vor allem zum Lebensgefühl von Großstädtern zu passen. Stimmt nur zum Teil. Denn auch in kleineren Städten, Stadtteilen und auf dem Land funktioniert das Autoteilen. Allerdings sieht das Angebot dort völlig anders aus. […] »Wir wollten den Bürgern zeigen, dass moderne Fortbewegungsmittel auch im ländlichen Raum möglich sind.« (Aleksandra Weigel, Landratsamt Wunsiedel)
Brand, C., br.de vom 18.02.2020

ÖKOLOGIE UND ÖKONOMIE IM EINKLANG

Bayern soll bis 2040 das erste klimaneutrale Bundesland in Deutschland werden. […] Die Staatsregierung will damit auch schneller sein als der Bund, der sich das Jahr 2050 als Marke vorgenommen hat. […] Als wichtigste Aufgabe nannte Ministerpräsident Söder, die Klimapläne müssten mit der Konjunktur verzahnt werden. Nur wenn sich Ökologie und Ökonomie ergänzten, könnten die Klimaziele auch bei einer sich abschwächenden Wirtschaft erreicht werden.
Wittl, W., sueddeutsche.de vom 30.07.2019

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Die Lücke zwischen einem beabsichtigten Verhalten und dem tatsächlichen Verhalten (»Attitude-Behaviour-Gap«) in Bezug auf Nachhaltigkeit besteht seit nahezu dreißig Jahren, und auch wenn es wahrnehmbare Veränderungen bei der Nachfrage nach nachhaltigen Tourismusprodukten gibt, schließt sich die Lücke nur sehr langsam.

→ Einkauf, Produktion und Absatz nachhaltiger und qualitativ hochwertiger Produkte ziehen höhere Kosten nach sich. Eine offene Frage bleibt, ob Gäste und Urlauber bereit sind, die Preise zu zahlen, die diese Umwelt- und Sozialverträglichkeit abbilden.

→ Schrittweise und kleinteilige Nachhaltigkeitsbemühungen der Tourismusbetriebe reichen zukünftig nicht mehr aus, um das enorme Wachstum der internationalen Tourismusindustrie ökologisch aufzufangen.

→ Der Tagestourismus im Nahbereich weitet sich aus, denn durch den höheren Freizeitanteil bei geringerer Bedeutung von Erholungsurlauben steigt die Nachfrage nach Ausflügen in die nähere Umgebung. Dies kann zu unerwünschten »Overcrowding-Effekten« führen.

→ Nachhaltigkeit wird vom Begeisterungs- zum Hygienefaktor im bayerischen Tourismus. Wenn alle diese Grundbedingung erfüllen müssen, verliert sie jedoch ihre Stärke als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb.

→ Voraussetzung der erfolgreichen Umsetzung einer digitalen Tourismusagenda ist ein hohes Maß an technischer Kompetenz der Tourismusakteure. Die klein- und mittelständische Struktur der Tourismusbranche könnte sich hier als limitierender Faktor erweisen.

CHANCEN

→ Touristische Standorte diversifizieren ihr Angebot und bedienen die Bedürfnisse unterschiedlicher soziokultureller Gruppen. Bayern überzeugt durch seine Authentizität und hohe Qualität sowohl als Lebensraum als auch als Tourismusregion. Der Tourismus verteilt sich in die Regionen, die Steuerungsmaßnahmen funktionieren und führen damit zu hoher Akzeptanz in der Bevölkerung.

→ Projekte und Leistungsangebote, die konsequent Nachhaltigkeitskriterien umsetzen, anstatt nur die ökologischen Auswirkungen und Schäden touristischer Aktivitäten zu reparieren, auszugleichen oder zu begrenzen, werden für viele Tourismusakteure zunehmend attraktiver. So wollen Investoren sich in ihrem Anlageportfolio differenzieren, Betreiber mit hocheffizienten (und kostengünstigen) Gebäude- und Leistungskonzepten wirtschaften, und die Politik unterstützt die Akteure gezielt mit Blick auf die Erreichung nationaler und globaler Klimaziele.

→ Gewinner dieser Entwicklung werden agile Tourismusakteure sein, denen es gelingt, sowohl die digitale als auch die nachhaltige Agenda umwelt- und sozialverträglich zu gestalten und damit die Kunden- und Angebotshoheit über den anspruchsvollen und digital affinen Gast zu gewinnen.

→ Destinations-Marketing-Organisationen werden zu Destinations-Management-Organisationen und übernehmen über den marktorientierten Aspekt hinaus die Verantwortung für die Qualität regionaler Lebens- und Urlaubsräume.

→ Um den Tourismusstandort Bayern weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu machen, können gezielte staatliche Lenkungseingriffe dazu beitragen, die Handlungsspielräume und Möglichkeiten von Destinationen und Unternehmen – mit Blick auf die umwelt- und sozialverträglichen gesellschaftspolitischen Zielsetzungen – positiv zu beeinflussen.

SZENARIO 5 MACHT DER ALGORITHMEN

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VERÄNDERT TRADITIONELLE WERT(E)KETTEN

Die Geschwindigkeit, mit der neue Technologien, insbesondere im Bereich Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, traditionelle Wertketten verändern, ist rasant. Der Staat fokussiert sich auf übergeordnete Themenfelder und überlässt die Branchenentwicklung dem Markt. Gerade die postmateriellen Touristen fordern von den Akteuren der Branche, sich den neuen KI-Entwicklungen zu verschreiben und gesteuerte Tourismusangebote in den Markt zu bringen. Authentizität und bayerische Identität spielen nur noch eine untergeordnete Rolle. Destinationen werden austauschbar und die Profilierung beschränkt sich überwiegend auf die Möglichkeit der Vernetzung optimierter Angebote.

EFFIZIENZGEWINNE DES DIGITALEN WANDELS

Trend

Die Herausforderungen der digitalen Wertschöpfung stellen die deutsche Wirtschaft vor neue Aufgaben. Der Staat hat bedeutende Zukunftsweichen zu stellen, was »Althergebrachtes« teilweise infrage stellt. Eine Lenkungsfunktion für den Tourismus nimmt die öffentliche Hand lediglich über die Gestaltung der Rahmenbedingungen wahr, die Tourismusförderung wird zurückgefahren, um Effizienzgewinnen des digitalen Wandels nicht im Wege zu stehen. Der Tourismus in Bayern ist marktfähig und bekannte Marktmechanismen greifen. Somit stellt die fehlende finanzielle Förderung kein Problem für die Branche dar. Bayern ist als Tourismusstandort konkurrenzfähig und passt sich dem Klimawandel an. Die Digitalisierung bringt allerdings nicht nur Gewinner hervor, wodurch der gesamtgesellschaftliche Wohlstand nicht spürbar wächst.

PERSONALISIERTER (DIGITAL–)URLAUB

Gäste

Die zumeist postmateriellen Touristen setzen ihren nachhaltigen Lebensstil sowohl bei der Anreise als auch am Urlaubsort fort. Für ihre hochdifferenzierten Reisemotive spielt das Reiseziel nur eine sekundäre Rolle. Künstliche Intelligenz filtert sämtliche verfügbaren personenbezogenen Verhaltensdaten der Gäste, interpretiert Präferenzen und erstellt so maßgeschneiderte Angebote, die den hohen Ansprüchen der Gäste gerecht werden. Der offene Zugang zu Daten bildet dabei die Grundlage und macht viele neue Geschäftsmodelle möglich. Dies führt zu maßgeschneiderten Angeboten, denn die Gäste haben hohe Ansprüche an ihre Reisen. Sie haben ein begrenztes Zeit- und Kostenbudget und sehr unterschiedliche Reisemotive. Künstliche Intelligenz ermöglicht eine Personalisierung ihrer Urlaubsreise und bindet dazu die unterschiedlichen Akteure effizient ein.

DATENHOHEIT UND DIGITALEXPERTISE

Akteure

Die starke Digitalisierung der Tourismusbranche (etwa in Form von Künstlicher Intelligenz und Big Data) liefert einen hohen Mehrwert für die Kunden und Unternehmen. Offen zugängliche Daten ermöglichen es sowohl den großen Akteuren als auch kleinen Playern der Branche, sich zu vernetzen und ihre Angebote zu optimieren. Die wenigen hochgradig spezialisierten Angebotsbereiche werden durch hoch agile Akteure ohne ausgeprägte bayerische Identität ausgeformt. Kooperationen im herkömmlichen Verständnis verlieren an Bedeutung, denn an dieser Stelle übernimmt die Digitalisierung die Verzahnung der Angebote.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Damit jeder Reisende sein individuelles Angebot bekommen kann, sind vielfältige Informationen über die einzelnen Personen notwendig. Auf dieser Basis lassen sich mittels gezielter Anreize (»Nudging«) möglichst zwanglos die Touristen über die gesamte Fläche in Bayern verteilen.

→ Durch die dank Künstlicher Intelligenz ausgewogene Verteilung wird auch für die Bevölkerung die Belastung nicht zu groß, und sie stehen dem Tourismus trotz geringer Beteiligungsmöglichkeiten positiv gegenüber.

→ Die Priorisierung von Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung gegenüber kurzfristigen Gewinnen ist in der automatisierten Steuerung des Tourismus fest verankert. Dies führt dazu, dass sich der Standort Bayern sowohl für den Tourismus als auch für die Einwohner langfristig ausgewogen entwickelt.

→ Den hohen Ansprüchen der Gäste nach maßgeschneiderten Erlebnissen gilt es gerecht zu werden. Künstliche Intelligenz muss ausgereift genug sein, Dienstleistungen auch individualisiert in der passenden Qualität liefern zu können.

→ Hochgradig agile Technologieunternehmen ohne ausgeprägte bayerische Identität können etwa durch KI-gestützte Auswertungen von Online-Bewertungen spezialisierte Angebotsbereiche entwickeln. Geschäftsmodelle traditioneller Branchenvertreter verlieren ihre Zukunftsfähigkeit.

→ Die hohe Geschwindigkeit der Digitalisierung hängt Teile der Gesellschaft ab. Die Durchdringung der Funktionsweisen von KI-Algorithmen gelingt nur wenigen. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es umfassender Aufklärung sowie Aus- und Weiterbildung.

SEGEN ODER FLUCH?

WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DEN TOURISMUS VERÄNDERT

URLAUBSBERATUNG MITTELS KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

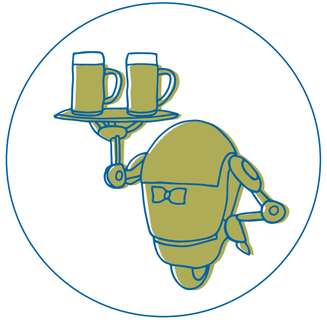
Durch Spracherkennung (NLU: Natural Languge Understanding) und Cognitive Computing können Urlaubsanfragen über beliebige Kanäle (E-Mail, Chat, Voice usw.) verstanden, interpretiert und mit individuell passenden Angeboten in Echtzeit automatisiert beantwortet werden. Hierdurch können Reiseanbieter aber auch Destinationen u. a. bei Standardanfragen im Service deutlich entlastet werden.
kompetenzzentrum-tourismus.de vom 10.09.2020

DER DIGITALE ASSISTENT ALS COACH

Da smarte Assistenten, die natürliche Sprache verstehen, nicht nur für die Reise selbst benutzt werden, sondern in verschiedensten Lebenslagen, wissen sie über persönliche und individuelle Interessen und Vorlieben Bescheid. Für den Kunden werden sie dadurch zum persönlichen Reisebüro, Navigator, Übersetzer, Tour-Guide etc. und übernehmen jegliche administrativen Aufgaben wie Ticketkäufe oder Check-ins. Für Leistungsträger bedeutet die Verdatung, dass Leistungen viel besser personalisiert und evaluiert werden können.
Samochowiec, J. et al., GDI, 2019

WETTLAUF UM DIE RIESENDROHNEN

Die Straßen sind verstopft – wer schnell sein will, wird künftig fliegen. Ab 2023, so schätzen Experten, startet der kommerzielle Betrieb. In Regionen wie dem Ruhrgebiet, im Rhein-Main-Raum oder im Dreieck München, Augsburg, Ingolstadt könnten sie die Reisen auf Kurz- und Mittelstrecken extrem beschleunigen. Einen zeitlichen Vorteil sollen Flugtaxis gegenüber heutigen Verkehrsmitteln schon ab zehn Kilometern Reisedistanz bringen, die maximalen Reichweiten liegen bei rund 300 Kilometern.
Holger, H., zeit.de vom 01.01.2019



»Die Technik ist da, ihre Leistungsfähigkeit wächst. Der Flaschenhals ist die Fähigkeit, damit umzugehen. Touristiker aller Wertschöpfungsstufen tun gut daran, hier gezielt Expertise aufzubauen.«
Höpke, W., amadeus.com vom 10.02.2020

SMARTER SCHLAFEN IM HOTEL

Roboter, Apps, digitale Zimmerschlüssel. Ein digitaler Spiegel spielt Yoga-Lehrer, das Licht im Zimmer folgt der Laune des Gastes oder man reserviert Hotelzimmer individuell wie die Plätze im Flugzeug im Voraus. Im Zweifel hilft der Roboter-Concierge weiter. Spracherkennung und Biometrie sind die grundlegenden Digital-Techniken im Flyzoo Hotel, das Alibaba als das Hotel der Zukunft testet. Hat man die Option gewählt, sich per Gesichtsscan zu identifizieren, lächelt man in eine Kamera und lässt ein Bild von sich machen, das während des Aufenthalts die Zimmertür öffnet oder Dienstleistungen wie das Bezahlen ermöglicht. Über die gleiche App, über die man sich einbucht und alles auswählt, wird im Hotel das Essen bestellt. Geliefert von einem Roboter.
Ruhnau, J., spiegel.de vom 13.12.2018

PREDICTIVE ANALYTICS IM TOURISMUS

Google-Anfragen, Produktbewertungen, Social-Media-Posts und natürlich die Buchungsdatenbanken von Leistungsträgern, Reiseveranstaltern, Reisebüros und Technologie-Anbietern bieten riesige, ständig wachsende und stets hochaktuelle Datenmengen – lauter Big Data voller unentdeckter Muster. Künstliche Intelligenz kann sie entdecken und auf vielfältige Weise für die tägliche Arbeit nutzbar machen, sei es durch Vorhersage touristischer Ankünfte in Zielgebieten, der Analyse von Kundenbewertungen, der Analyse von Touristenströmen und vielem anderen mehr.
Höpke, W., amadeus.com vom 10.02.2020

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Touristische Leistungen werden zunehmend austauschbar. Dies liegt an den neuen Möglichkeiten der automatisierten Vernetzung optimierter Angebote durch Algorithmen, die weltweit funktionieren.

→ Es entsteht ein »Zwang« im Gastgewerbe als »Digital Host« seinen Gast bereits vor dessen Eintreffen zu kennen und alles zu seiner Zufriedenheit vorzubereiten, ohne dabei auf volle Flexibilität zu verzichten. Dies überfordert kleine Anbieter, die sich eine Unterstützung durch technische Dienstleister nicht leisten können oder wollen.

→ Es besteht die Gefahr, dass bei vollem Fokus auf Individualität die Authentizität verloren geht. Das für Gäste außeralltägliche, unverwechselbare bayerische Erlebnis bleibt bei zunehmender Ausdifferenzierung auf der Strecke.

→ Tourismusverbände erleben einen Kontrollverlust und schaffen es nicht, die gewollten Zielgruppen anzusprechen und in die Region zu holen. Zu groß ist der Einfluss und damit die Abhängigkeit von Algorithmen globaler Player, was unter Umständen Positionierungen von Destinationen konterkariert.

→ Damit einher geht eine mangelnde digitale Auffindbarkeit von Angeboten bei fehlendem Knowhow über die Mechanismen von KI-Algorithmen. Dies verstärkt die damit verbundene Gefahr, dass zahlreiche Branchenvertreter abgehängt werden und eine Konzentration auf wenige sichtbare Angebote stattfindet.

CHANCEN

→ Eine ausgewogene Verteilung der Touristen in der Fläche führt zu einer gesteigerten Tourismusakzeptanz bei den Einheimischen. Funktionierende Künstliche Intelligenz und damit verbundene Besucherlenkungsmaßnahmen schaffen es, bei einem Teil der Gäste alternative Angebote oder Besuchszeiten zu incentivieren, was den »Druck« aus Hotspots nimmt.

→ Mittels Künstlicher Intelligenz gelingt die Antizipation von Kundenwünschen durch Reiseveranstalter und -mittler. Eine gelungene Umsetzung am Reiseziel ist allerdings Herausforderung und Chance zugleich.

→ Digitale Mobilitätsdienstleistungen können Bedarfe zuverlässig vorhersagen und Angebote flexibel daran anpassen. Diese Optimierung führt zu Komfort und Umweltverträglichkeit.

→ Eine effiziente Nutzung von Big Data eröffnet Wettbewerbsvorteile. Diese können im Nutzen besonderen Kundenwissens liegen, etwa welche Kunden welches Angebot besonders positiv bewertet haben, wie auch positive Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit bieten, in dem Lenkungsmaßnahmen greifen und individuell passendere nachhaltige Angebote geschaffen werden können.

→ Mittels Künstlicher Intelligenz kann »lästige« Arbeit abgenommen und damit eine höhere Effizienz in Prozessabläufen realisiert werden. So werden die häufigsten und immer wiederkehrenden Fragen von Gästen zuverlässig durch Chatbot-Technologie beantwortet.

SZENARIO 6 AUSVERKAUF DER HEIMAT

GLOBALE TOURISMUSKONZERNE DOMINIEREN DIE BRANCHE JENSEITS VON TRADITION UND NACHHALTIGKEIT

Klimawandel und seine Auswirkungen bedrohen den Wohlstand Deutschlands. Maßnahmen, um dem entgegenzuwirken, bündeln allerdings alle Aufmerksamkeit, wodurch Themen wie Tourismusförderung ins Hintertreffen geraten. Der Zeitgeist lässt auch die Bevölkerung in Sachen Umwelt- und Sozialverträglichkeit umdenken. Jedoch wirkt es so, als würden Touristen im Urlaub bewusst Abstand vom Verzichtsdenken nehmen, um das Leben wenigstens hier in vollen Zügen zu genießen. Globale und auf Künstliche Intelligenz spezialisierte Tourismuskonzerne übernehmen das Ruder und bieten Standardleistungen jenseits von Tradition und Nachhaltigkeit an, mit denen regional verwurzelte und identitätsnahe Akteure aus dem Markt getrieben werden.

KLIMAWANDEL ALS GRAVIERENDE BEDROHUNG

Trend

Der Klimawandel erweist sich als die gravierende Bedrohung für viele tradierte Systeme und Verhaltensweisen. Die immer noch hohen frei verfügbaren Einkommen der Bevölkerung resultieren aus besseren wirtschaftlichen Zeiten und spiegeln die Tragweite und negativen Effekte der Umweltveränderungen noch nicht wider. Die Politik hat begonnen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und erkennt die Tragweite der Klimaherausforderung. Die Tourismusförderung verliert angesichts der problematischen Klimabilanz des Tourismus stark an Bedeutung, mit der Folge, dass sich der Staat aus seiner Verantwortung zurückzieht. Die fehlende tourismuspolitische Steuerung in den Regionen geht einher mit einem Verlust von Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten regionaler Tourismusakteure.

URLAUB VOM UMWELTBEWUSSTSEIN

Gäste

Die Touristen in Bayern kommen aus dem In- und Ausland und entscheiden sich nicht allzu bewusst für ihr Reiseziel. Die Destination ist für sie austauschbar und sie lassen sich bei der Reiseentscheidung bereitwillig von Künstlicher Intelligenz, sozialen Netzwerken und sonstigen Meinungsbildnern leiten. Zwar sind die Menschen grundsätzlich nachhaltig orientiert, möchten aber im Zusammenhang mit der schönsten Zeit des Jahres der ständigen Klima- und Krisenrhetorik entfliehen. Urlaub hat einen sehr hohen Stellenwert, und nach dem Motto »Man gönnt sich ja sonst nichts!« geht in puncto Nachhaltigkeit die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Urlaub weit auseinander. Das betrifft ihre Mobilität genauso wie ihre Freizeitaktivitäten. Alles was möglich ist, wird touristisch erschlossen, vermarktet und verkauft. Um von den Touristen in die Auswahl genommen zu werden, fokussieren sich die Standorte bei ihren Angeboten mehr darauf, digitale Top-Rankings zu erreichen, als sich über die Nachhaltigkeit ihrer Angebote zu profilieren.

MASSIVER VERÄNDERUNGS-WETTBEWERB UND STRUKTURWANDEL

Akteure

Obwohl der Tourismus in Bayern ein attraktives Wachstums- und Wettbewerbspotenzial aufweist, haben die kleinen und mittelständischen Betriebe häufig mit Nachfolgeproblemen zu kämpfen. Dies nutzen große Player ohne bayerische Wurzeln, die in den Markt drängen, um die bayerische Lebensart gewinnbringend zu vermarkten. In der hoch digitalisierten Branche kommt es dadurch zu starken Konsolidierungs- und Konzentrationstendenzen, denn die kleinen Anbieter können mit ihren Standardleistungen und ihren beschränkten Ressourcen gegen die Markt- und Marketingmacht der durchdigitalisierten Tourismuskonzerne kaum bestehen. Die verstärkte Globalisierung der Branche führt zu weiterem Identitätsverlust, sodass kaum noch authentische und typisch bayerische Angebote bestehen bleiben. Während IT-Experten und Künstliche Intelligenz in der sich verändernden Branche an Bedeutung gewinnen, sind die verbleibenden branchenüblichen Jobs wenig attraktiv.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Bayerische Lebensart und Kultur verkommen endgültig zum Klischee, Bayern wird zu einer austauschbaren Kulisse globaler Tourismuskonzerne, es kommt zum Ausverkauf der Heimat.

→ Die Globalisierung der Branche führt zu Akzeptanzverlust vor Ort. Dem globalen Wachstumsschub steht eine schwindende regionale Identität gegenüber. Ohne Rücksicht auf die Einheimischen beziehungsweise den Menschen vor Ort mit seinen individuellen Bedürfnissen werden Kultur- und Lebensart wie die bayerische Wirtshauskultur und Kulinarik durchstandardisiert und, wo nicht skalierbar, wegrationalisiert.

→ Sowohl der Klimawandel mit seinen Folgen für die regionale Umwelt und die Lebensgrundlagen der Menschen vor Ort als auch die Dynamik der Digitalisierung sowie der hohe Digitalisierungsgrad, der primär auf Effizienzgewinne und Automatisierung setzt, bedrohen angesichts der geringen Anpassungsfähigkeit der touristischen Ressourcen zahlreiche Geschäftsmodelle im Tourismus.

→ Die Auswüchse des Massentourismus gefährden Wohlstand und sozialen Frieden, und so wird der Tourismus zum gesellschaftspolitischen Sprengkopf, wenn es nicht gelingt, die Anforderungen an den Lebens- und Urlaubsraum in eine ausgewogene Balance zu bringen.

→ Die Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Tourismus steht auf dem Prüfstand. Gelingt es Politik und Wirtschaft nicht, die negativen externen Effekte des Reisens betriebs- und volkswirtschaftlich annähernd fair zu bepreisen, dann mutiert der Tourismus vom Glücksbringer zum Stressfaktor.

→ Die fehlenden Anpassungsstrategien der Stakeholder und die Mut- und Ideenlosigkeit bei Investitionen und Weiterentwicklungen führen zu abgewirtschafteter Infrastruktur und Identitätsverlust. Der Staat ist aufgefordert gegenzusteuern, um die Leistungsfähigkeit regionaler Anbieter und Kooperationen zu stärken und die Attraktivität der bayerischen Urlaubs- und Lebensräume zu erhalten.

ALPENRAUSCH IM KLIMAWANDEL

»Größer, schneller und immer bequemer« – heißt die Devise im Bergtourismus. Die Alpen werden zunehmend zum Themenpark und die touristische Unterhaltungsindustrie wächst. Trotz Klimawandels, fortschreitender Gletscherschmelze und wenig Schnee wird die Natur ohne Rücksicht weiter ausgebeutet. Extrembeispiele für »Ballermann« in den Alpen, wie Ischgl, Sölden und das Großskigebiet Lech/St. Anton, werden dabei immer mehr zum Vorbild für mittlere bis kleinere Erholungsgebiete.
Harder, S.; Treuter, M., wdr.de vom 08.01.2020

AUSVERKAUF DER HEIMAT

Dass Bauernland billig zusammengekauft, dann wundersam in Bauland umgewidmet und mit Hotelburgen zugepflastert wird, daran sind die Österreicher gewöhnt. […] Der Ausverkauf der folkloristisch umso inniger beschworenen Heimat funktionierte im Zusammenspiel von Baumeistern und Gemeindepolitikern aus der Region mit Investoren und Käufern aus aller Welt geradezu reibungslos; […] Die ökonomische Realität selbst wurde plötzlich zum sozialen Symbol – für den Zerfall der Gesellschaft, für die Macht des Geldes, das die einen haben, und das die Ohnmacht der anderen bedeutet.
Gauß, K.-M., sueddeutsche.de vom 13.01.2020

CHINESISCHE INVESTOREN – TRAUM ODER ALBTRAUM?

Die Nachricht sorgte vor kurzem bayernweit für Schlagzeilen: Bei der 400 Jahre alten Schlossbrauerei von Au in der Holledau im nördlichen Landkreis Freising mit ihren rund 40 Mitarbeitern hat ein chinesischer Investor die Mehrheit übernommen. Erstaunen allerorten: Was ist davon zu halten, wenn die Chinesen jetzt sogar schon grundsolide bayerische Mittelstands-Brauereien übernehmen? Droht der Ausverkauf der Heimat?
Auer, R., donaukurier.de vom 14.04.2019

IM TOURISMUS STELLT SICH DIE SINNFRAGE UNSERE HEIMAT WIRD FREMDBESTIMMT!

»Was ist Heimat, wie viel ist sie wert?«
Gauß, K. M.; sueddeutsche.de vom 13.01.2020

TRADITIONSGASTSTÄTTEN VERSCHWINDEN

Immer mehr bayerische Gastbetriebe mit oft uralter Tradition verkümmern oder schließen. In den vergangenen 17 Jahren haben mehr als 3000 Schankgaststätten – überwiegend auf dem Land – für immer zugemacht. Von knapp 4400 Betrieben, die derzeit noch kochen und ausschenken, geraten jedes Jahr 500 weitere auf die Verlustliste. Jede vierte Gemeinde hat jetzt schon kein Wirtshaus mehr.
Stankiewitz, K., Bayerische Staatszeitung vom 17.05.2019

BAYERN IN DER WELT: GEFANGEN IM KLISCHEE?

Keine andere Gegend repräsentiert die Bundesrepublik auf eine Weise, wie Bayern es schafft. Sollen Ausländer Deutschland charakterisieren, fallen oft die Worte: Oktoberfest, Schloss Neuschwanstein, Berge. Irgendwann FC Bayern und Christkindlesmarkt. Wie authentisch dieses Image zwischen Klischee und Wirklichkeit ist, darüber gibt es verschiedene Ansichten.
Schatz, S., augsburger-allgemeine.de vom 16.12.2017

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Der Wettbewerbsdruck von außen ist immens, denn »echte und gelebte« Regionalität und Authentizität zählt für die Reisenden kaum und ist somit kein Leistungsvorteil mehr. Standardangebote können kurzfristig erfolgreich sein, laufen aber Gefahr, schnell kopiert zu werden, was zu einem intensiven Preiskampf unter den Betrieben führt.

→ Profiteure des Wachstums sind vornehmlich Konzern- und Systemanbieter des Tourismus. Dadurch nehmen Konzentrationstendenzen in weiten Teilen des Tourismus zu und der Wettbewerb um Reisende, Preise und Marktanteile verstärkt sich massiv.

→ Der hohe Automatisierungs-, Effizienz- und Professionalisierungsgrad setzt viele Anbieter unter Druck. Einige Tourismusunternehmen werden diesen veränderten Herausforderungen auf Kunden- und Wettbewerbsseite aufgrund des Fachkräftemangels sowie zahlreicher Ressourcen- und Wissensdefizite nur begrenzt entgegentreten können.

→ Die Leistungsakteure vor Ort gestalten nicht, sondern sind passiv getrieben von einer wachstumsgetriebenen externen Entwicklung. Die Mehrzahl der Akteure lebt weitestgehend von der Substanz, nachhaltige Innovationen und zukunftsgerichtete Investitionen unterbleiben.

→ Das »Green Washing« zahlreicher Angebote erweist sich mittel- bis langfristig als Bumerangeffekt. Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverluste nehmen zu, unseriösen Angeboten kehren die Reisenden vor dem Hintergrund einer anschwellenden »Sustainable Correctness« zunehmend den Rücken.

CHANCEN

→ Bei der Ausrichtung auf den standardisierten Massentourismus besteht die Aussicht auf kurzfristige Renditen und Abschöpfungsgewinne. Reisemittler und -veranstalter sind dabei mittel- bis langfristig im Vorteil, da sie wenig regionale Verbundenheit und Kapitalbindung aufweisen, während Destinationen sowie die lokale Hotellerie, Gastronomie und andere Tourismusdienstleister eher auf kurze Sicht finanziell profitieren.

→ Neue Geschäftsmodelle und Leistungsangebote entstehen vorrangig nachfrageorientiert, da Big Data und Künstliche Intelligenz es ermöglichen, Konsumpräferenzen zu ermitteln und echte Mehrwerte für die Gäste zu liefern.

→ Traditionsbewusste und familiengeführte Individualbetriebe werden in der Nische überleben können. Wahrhaft authentische, traditionelle und einzigartige Leistungsangebote im Sinne eines »Made by Originals« werden Kunden finden, die das Besondere suchen.

→ Eine Rückbesinnung auf die bayerische Kernidentität im Sinne eines »Mia san mia« wird zum traditionsbasierten Gegenentwurf der standardisierten und seelenlosen touristischen Massenprodukte.

→ Um die eigenen Leistungsangebote zukunftsfest und attraktiv zu machen, sind angesichts der latent vorhandenen Umweltsensibilität vieler Reisender, »echte und gelebte« Nachhaltigkeitsstrategien auf Destinations- und Unternehmensebene gefragt.

SZENARIO 7 »TOURISMUS AM ENDE?«

TOURISMUS AM SCHEIDEWEG ZWISCHEN RESILIENZ UND VULNERABILITÄT

Die schlechte wirtschaftliche Lage hat das Land und damit auch die Tourismusbranche im Griff. Der Klimawandel und seine Folgen sind allgegenwärtig und Maßnahmen dagegen verlaufen im Sand. Die Tourismusregion Bayern verliert im Ausland an Attraktivität und Gäste kommen überwiegend noch aus dem Inland, allerdings bei sinkender Anzahl. In der Branche wird lediglich versucht, den Status quo zu halten und innovative Konzepte werden hintangestellt. Eine Überbeanspruchung der touristischen Ziele und Destinationen findet entsprechend nicht mehr statt – vielmehr gewinnen andere Destinationen im internationalen Wettbewerb an Bedeutung.

MENSCHEN HABEN NUR WENIG BUDGET FÜR REISEN

Trend

Der Tourismus spielt in politischen Überlegungen aufgrund veränderter politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nur eine untergeordnete Rolle. Die (regionale) Politik kann basierend auf der problematischen Wirtschaftsentwicklung auch kaum noch finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Tourismusanbieter stellen sich nur unzureichend auf die veränderten wirtschaftlichen und natürlichen Rahmenbedingungen wie den Klimawandel ein. Durch die angespannte wirtschaftliche Lage haben die Menschen nur wenig Budget für Reisen zur Verfügung. So kommt es zu einem massiven Einbruch der touristischen Nachfrage. Ehemalige Gäste verlagern ihren Altersruhesitz in die Regionen, in denen sie schöne Ferien verbracht haben, und tragen damit zur Veränderung der Sozialstrukturen in den Destinationen bei.

MOBILITÄT UND KONSUM SPIELEN KEINE ROLLE

Gäste

Die Gäste in Bayern kommen überwiegend aus dem Inland und haben kaum ausgeprägte Präferenzen bei der Wahl ihrer Reiseziele. Mobilität und Konsum am Urlaubsort spielen aufgrund geringer finanzieller Mittel nur eine untergeordnete Rolle. Reisezeiten und der Radius von Urlaubsreisen verringern sich dementsprechend – interessante Ziele werden gerne in Form von Tagesausflügen oder Kurzreisen besucht. Zwar sind die Menschen generell sehr medienkompetent und digitalaffin, doch sie finden keine entsprechenden Angebote seitens der Tourismusanbieter. Die Menschen würden gerne mehr reisen und dabei auch interaktive und nachhaltige Angebote nutzen, doch sie scheitern an der wirtschaftlich schlechten Lage und dem eingeschränkten Angebot der Tourismusbranche. Die Branche schafft es nicht, mit innovativen Konzepten den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

»KASSE STATT KLASSE«

Akteure

Die gesamte bayerische Tourismusbranche bleibt weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Unter dem unausgesprochenen Motto »Kasse statt Klasse« unterbleibt jedwede Differenzierung, Personalisierung und Spezialisierung. Das liegt primär an der geringen Zahlungsfähigkeit der Gäste und den problematischen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die digitalen Möglichkeiten werden ebenfalls nicht ausgeschöpft, da den Akteuren die Fantasie für ihren Mehrwert fehlt. Die Branche leidet stark unter dem Fachkräftemangel und der fehlenden Attraktivität des Berufsfeldes Tourismus, aber es werden keinerlei Maßnahmen ergriffen, um diese Situation zu verändern.

HERAUSFORDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

→ Der (Tourismus-)Standort Bayern verliert sowohl als Lebensraum als auch als Tourismusregion an Attraktivität. Urlaub in Deutschland liegt zwar zunehmend im Trend, aber nicht alle bayerischen Regionen profitieren, da die Gäste kaum ausgeprägte Präferenzen bei der Wahl ihrer Reiseziele haben.

→ Der Tourismus büßt seine Bedeutung als Motor einer lebendigen, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entwicklung regionaler und lokaler Urlaubs-, Lebens- und Kulturräume ein. So kommt es eher zu »Under-« als zu »Overtourism«. Probleme wie die Überlastung der Infrastruktur, Überfüllung an den Hotspots und die Beeinträchtigung der Lebensqualität für die Einwohner sind so kein Thema mehr.

→ Da das Reiseland Bayern zunehmend weniger Begeisterung auslöst, müssen die Leistungsakteure immer größere Anstrengungen unternehmen, um dennoch Gäste zu überzeugen. Das verbleibende touristische Gästeaufkommen setzt sich jedoch überwiegend aus inländischen Reisenden zusammen, die aufgrund der wirtschaftlichen Lage nicht besonders zahlungskräftig sind.

→ Der Tourismus ist sich selbst überlassen. In den politischen Überlegungen rückt der Tourismus in den Hintergrund und der Staat kann kaum noch finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Der verbleibende Tourismus findet ungesteuert statt und sticht als »touristischer Einheitsbrei« im Standortwettbewerb nicht hervor.

→ Hausgemachte Probleme setzen den Tourismus zusätzlich unter Druck: Nachfolgeproblematik und Fachkräftemangel. Wenn es nicht gelingt, die Attraktivität des Berufsfeldes Tourismus substanziell zu erhöhen, wird der Tourismus den Kampf um die besten Köpfe und Talente auf allen Arbeitsebenen verlieren.

→ Der Tourismus ist ein fragiles Gebilde. Die Krisenprävention wird jedoch unterschätzt, soziale Verwerfungen, Klimawandel, Pandemien, Kriege, Terror etc. können zu jeder Zeit latent die touristische Entwicklung bedrohen.

KRISE ALS CHANCE?

»Corona darf nicht für alles […] als Ausrede herhalten, sondern als Weckruf, sich zukünftig fundierter und systematischer mit der Widerstandsfähigkeit des Tourismussystems und den damit verbundenen strategischen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Darin liegt die große Chance des Tourismus, nämlich als Branche sowohl im Außen- wie im Innenverhältnis zum Wohle aller Stakeholder mittel- bis langfristig auf ein höheres Rentabilitäts-, Qualitäts- und Produktivitätsniveau zu gelangen.«
Gardini, M. A., Tophotel, 2020

SCHÖNER SCHEIN

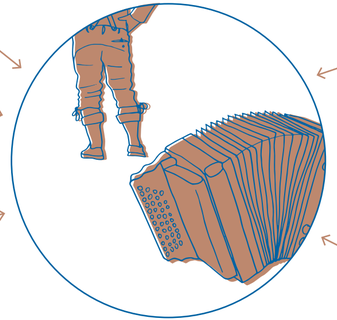
Trotz regelmäßiger Rekordgewinne in den letzten zehn Jahren, hat sich der Tourismus im Angesicht der Coronakrise in seiner gegenwärtigen Form als nicht widerstandsfähig erwiesen. Es können nur selten größere Rücklagen gebildet werden, die Rentabilität im Tourismus ist eher gering. Überkapazitäten insbesondere im Flugverkehr und im Beherbergungsbereich, Wettbewerbsverzerrungen durch staatliche Subventionen und Vorgaben, die Deregulierung und Liberalisierung von Märkten und anderes mehr, erhöhen den Druck auf Auslastung, Preise, Liquidität und Rentabilität.
Gössling, S. et al., Journal of Sustainable Tourism, 2020

DIE ALPEN – DAS GEFÄHRDETE PARADIES

Klimawandel und Freizeitdruck belasten den Sehnsuchtsraum Alpen. Aber was geschieht, wenn allzu viele Menschen dem Ruf der Berge folgen, in ihnen Erbauung, Erholung oder gar Einsamkeit suchen? Wie viele Fun-Parks, Gaudi-Hütten, Bike-Trails, Mega-Ski-Paradiese und Hotel-Burgen können die Alpen tragen? Wann wird der Alpentraum zum Albtraum. Die Alpen sind ein gefährdetes Paradies.
Becker, T., Focus vom 18. Juli 2020

DIE MUSI SPIELT NICHT MEHR

DER TOURISMUS VERLIERT SEINE BEDEUTUNG ALS MOTOR EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN ENTWICKLUNG



»Eine lebendige Gastronomie ist unverzichtbarer Teil unserer Kultur. Stirbt das Wirtshaus, stirbt in unseren Regionen das Dorf. Auch unsere Metropolen sind ohne ihre vielfältige Clubkultur, Stadthotellerie und Eventszene nicht mehr dieselben.«
Klinge, M., tageskarte.io vom 11.08.2020

VERLASSENE DÖRFER UND ZERSTÖRTE LANDSCHAFTEN

Bayern ist Boomregion: der Lebensstandard ist hoch, die Arbeitslosenzahl niedrig, die Wirtschaft stark. Und das alles gekrönt durch eine traumhafte Natur. Doch wie geht es weiter mit Bayerns Landschaft? Bayern boomt nämlich nicht überall. Verlassene Dorfkerne, Leerstand, Zersiedelung, Flächenfraß, das gibt es in Bayern auch. Gehört Bayerns Bilderbuchlandschaft bald der Vergangenheit an?
Bergmann, C. et al., br.de vom 28.09.2016

QUALITÄT STATT QUANTITÄT – AUCH IM TOURISMUS!

»Mehr Qualität statt Quantität sowie Kostenwahrheit im Tourismus!«, so der Appell der Naturfreunde Internationale. […] Statt eine Einrechnung der Umweltkosten zu forcieren, werden klimaschädliche Formen der Mobilität gefördert. Es braucht dringend einheitliche Standards und gesetzliche Vorgaben, an die sich alle Akteure im Tourismus halten müssen. Das gilt auch für die boomende Sharing Economy.
Holler, D., oekonews.de vom 22.01.2019

RISIKEN UND CHANCEN FÜR DEN TOURISMUS IN BAYERN

RISIKEN

→ Die geringe Krisenresilienz vieler Akteure im Tourismus führt zu Existenznöten und leistet dem voranschreitenden Strukturwandel der Tourismusindustrie weiter Vorschub. Betriebe, die bereits in guten Zeiten zu den »Underperformern« gehörten, werden die Krise nicht überleben.

→ Eine geringe Zahlungsbereitschaft und sinkende Gästezahlen führen zu erheblichen Umsatzrückgängen und bedrohen viele Anbieter im bayerischen Tourismus. Innovative Konzepte werden hintangestellt, es wird versucht, den Status quo zu halten, und es besteht die Gefahr des »Kaputtsparens«.

→ Souveräne und postmateriell eingestellte Gäste stellen ungeachtet ihrer beschränkten Zahlungsbereitschaft nach wie vor hohe Anforderungen. Die Leistungsangebote müssen gut und gleichzeitig günstig sein, was für die vielen Anbieter eine große Herausforderung darstellt, die nicht alle bewältigen können.

→ Die problematische Wirtschaftssituation verschärft bestehende Branchenprobleme wie etwa das Wirtshaussterben, die Nachfolgeproblematik, den Innovations- und Investitionsstau, die unzureichende Kapitalausstattung, die Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Tourismus und viele andere mehr.

→ Wenn es nicht gelingt, die Attraktivität der Berufsfeldes Tourismus substanziell zu erhöhen, geht der Fachkräfteexodus weiter und es setzt sich eine Abwärtsspirale in Gang.

→ Die Neubürger mit Altersruhesitz stellen sich – ebenso wie die vielen Zweitwohnungsbesitzer – jeglichen Veränderungen in ihren Sehnsuchtsorten entgegen.

CHANCEN

→ In einer krisenbehafteten Welt gewinnen Angebote und Anbieter, die Orientierung, Sicherheit, Geborgenheit und Verlässlichkeit ausstrahlen, an Attraktivität. Bayern als Heimat- und Sehnsuchtsort wird in einer globalen, dynamischen und unsicheren Welt zum Vertrauensanker.

→ »Krise als Chance«: Touristische Geschäftsmodelle, Strategien und Leistungsangebote gehören auf den Prüfstand, Standpunkte und Verhaltensweisen hinterfragt, Perspektiven gewechselt. Wer sich schneller als andere an Veränderungen anpasst beziehungsweise sich als krisenresilienter erweist, wird als Erster wieder am Markt erscheinen und seinen First Mover Advantage ausspielen können.

→ Herausragende und außergewöhnliche Qualität ist unabdingbar, um dem touristischen Einheitsbrei im Standort- und Leistungswettbewerb zu entkommen. Anbieter, die in der Lage sind, diese Qualität zu erbringen, übernehmen eine Führungsrolle in ihrer jeweiligen Wettbewerbsarena.

→ »Profil und Profilierung« lautet das Erfolgsrezept in Zeiten standardisierter und preisgetriebener touristischer Massenprodukte. Wer es schafft, in einem Bereich der Beste zu sein, wird sich auch in schwierigen Krisenzeiten durchsetzen.

→ Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen: Anbieter auf Destinations- und Unternehmensebene, die die digitale Aufholjagd für sich entscheiden, gewinnen die Kunden- und Angebotshoheit über den anspruchsvollen, medienkompetenten und digitalaffinen Gast.

→ Um den Tourismusstandort Bayern vor dem Absturz in die Bedeutungslosigkeit zu bewahren, können gezielte Förderungen, vernetzte Kooperationen und regionale Partnerschaften zwischen Staat und Wirtschaft dazu beitragen, die Situation auf Destinations- und Unternehmensebene zu stabilisieren und / oder negative Entwicklungen aufzuhalten.

V. TOURISMUS 2040 – ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

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

Dabei werden drei wesentliche Fragen gestellt:

→ 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?

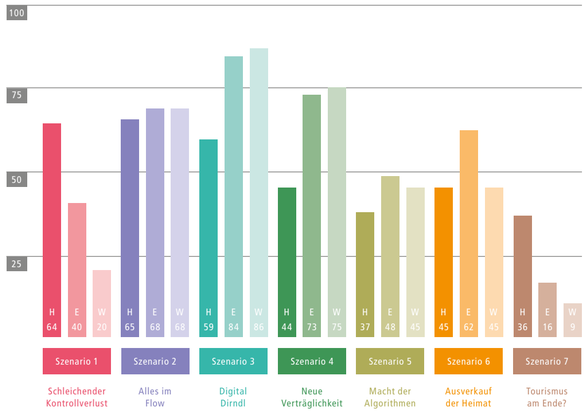
→ Welche Entwicklung **erwarten** wir für die Zukunft? Gibt es Szenarien, mit deren Eintreten wir eher rechnen als mit anderen?

→ 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 Bayern 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 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 (H) bzw. der erwarteten (E) oder gewünschten Zukunft (W)

BEWERTUNG DER GEGENWART

Das **Szenario 1 »Schleichender Kontrollverlust«** und **Szenario 2 »Alles im Flow«** sind die beiden Zukunftsbilder mit der größten Nähe zur Gegenwart. Auf der Landkarte bilden sie den Kern-Gegenwartsraum. Etwas weniger Gegenwartsbezug hat das Szenario **3 »Digital Dirndl«**, welches jedoch dem erweiterten Gegenwartsraum zugeordnet werden kann (siehe Grafik 8).

Auch wenn hier keine exakte Übereinstimmung für eines dieser drei Szenarien in der Gegenwart vorliegt, lassen sich durchaus zahlreiche Entwicklungen aus den Szenarien bereits heute beobachten. Insbesondere die allgemeine Tourismusentwicklung in den Szenarien mit Bayern als attraktiver Tourismusregion – auch im Vergleich zum Wettbewerb – trifft das Gegenwartsbild recht genau. Eine unterschiedliche Interpretation dieser Entwicklung zeigt sich bei den Teilnehmern der Bewertung hinsichtlich des Umgangs mit der hohen Auslastung der touristischen Infrastruktur. Während sich im Szenario 1 eine weitgehende Überforderung der Standorte abzeichnet, können sich die Akteure und Destinationen in den Szenarien 2 und 3 überwiegend gut auf die Besucherströme einstellen.

Grafik 8: Szenariobewertung »Gegenwart«

BEWERTUNG DER ERWARTUNG

Das **erwartete Zukunftsbild** ist sehr differenziert ausgeprägt – enthält also deutlichere Ausschläge nach oben und unten. So spiegelt das **Szenario 3 »Digital Dirndl«** in starkem Maße die Erwartungen des Szenarioteams wider (siehe Grafik 9). Untermauert wird dies durch eine Analyse der einzelnen Elemente dieses Szenarios, bei denen lediglich die hohe Verfügbarkeit und Qualität von Arbeitskräften bei hoher Attraktivität des Tourismussektors aus heutiger Sicht infrage gestellt wird.

Im **erweiterten Erwartungsraum** liegen das **Szenario 2 »Alles im Flow«**, das **Szenario 4 »Neue Verträglichkeit«** sowie das **Szenario 6 »Ausverkauf der Heimat«**. Alle diese Szenarien sind geprägt durch eine steigende Digitalisierung der Tourismusbranche – eine grundlegende Richtung, die zumindest auf Basis der hier vorliegenden Bewertung eindeutig erscheint, dennoch aber unterschiedliche Ausprägungen enthalten kann: Während im Szenario 6 eine Digitalrevolution stattfindet, die alles technisch Mögliche »ohne Rücksicht auf Verluste« umsetzt, wagen in den Szenarien 3 und 4 die Akteure eine Integration digitaler Inhalte in die typisch bayerische Kultur und setzen diese erfolgreich um. Unklar ist allerdings, wie die Branche in Zukunft mit den Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz umgeht. Es scheint wahrscheinlich, dass ihnen mehr Bedeutung zukommen wird, wobei das Szenario 4 innerhalb des Erwartungsraums die größten Veränderungen zum Status quo mit sich bringen würde.

Bei der Verbindung von Gegenwarts- und Erwartungsperspektive bilden das höchsterwartete **Szenario 3 »Digital Dirndl«** sowie das **Szenario 2 »Alles im Flow«** die **Schnittmenge zum Gegenwartsbereich**. Mit einer Entwicklung hin zu den ebenfalls erwarteten **Szenarien 4 »Neue Verträglichkeit«** und **6 »Ausverkauf der Heimat«** wären **erhebliche Veränderungen** verbunden.

Grafik 9: Szenariobewertung »Erwartung«

BEWERTUNG DES WUNSCHES

Die **gewünschte Zukunft** deckt sich stark mit der erwarteten Zukunft. Jedoch zeigt sich bei der Frage nach der gewünschten Zukunft (Grafik 10) das Ergebnis nochmals ausdifferenzierter.

Den **Schwerpunkt des Wunschraums** bilden dabei die **Szenarien 3 »Digital Dirndl«** und **4 »Neue Verträglichkeit«** – flankiert durch das **Szenario 2 »Alles im Flow«**. In allen drei Szenarien gelingt die Integration von Digitalisierung – in durchaus unterschiedlicher Weise – in die Angebote und Prozesse der Branchenakteure. Daneben wird in den beiden Szenarien »Alles im Flow« und »Digital Dirndl« vor allem die bayerische Identität stark in den Mittelpunkt der Bemühungen gestellt.

Die neuen Herausforderungen, die sich aus den Bereichen Klimawandel, Umweltschutz und Massentourismus aufdrängen, sind ein wichtiges Thema in den Szenarien »Digital Dirndl« und »Neue Verträglichkeit«. Besonders die »Neue Verträglichkeit« stellt das umwelt- und sozialverträgliche Wirtschaften in den Fokus eines attraktiven Lebens- und Urlaubsraums Bayern.

Grafik 10: Szenariobewertung »Wunsch«

VI. DIE LANDKARTE DER ZUKUNFT – TOURISMUS 2040 IM SPANNUNGSFELD VON CHANCE UND RISIKO

Durch die Szenariobewertung wurde deutlich, welche übergeordneten Charakteristiken sich aus dem jeweiligen Chancen- und Risikoprofil der einzelnen Szenarien ergeben. Im Spannungsfeld zwischen Chance und Risiko ergeben sich aus den einzelnen Szenarien in der Landkarte der Zukunft vier verschiedene Szenarientypen.

Die beiden Szenarien 1 »Schleichender Kontrollverlust« sowie 2 »Alles im Flow« bilden den Gegenwartsraum ab und können als **Kontinuitätsszenarien** interpretiert werden. Gleichzeitig weisen sie hinsichtlich der gewünschten Zukunft einen großen Unterschied auf. Die beiden Zukunftsbilder repräsentieren also in gewisser Weise eine negative sowie eine positive Fortentwicklung der Gegenwart (siehe Grafik 11). Dem stehen mit den Szenarien 3 »Digital Dirndl« und 4 »Neue Verträglichkeit« zwei **Zielszenarien** gegenüber. Diese beiden Zukunftsbilder repräsentieren den Kern des Wunschraums – liegen aber weiter von der Gegenwart entfernt. Das Szenario 6 »Ausverkauf der Heimat« und insbesondere das Szenario 7 »Tourismus am Ende?« können als **Risikoszenarien** verstanden werden. Sie beinhalten kritische Entwicklungen, die es möglichst zu vermeiden gilt. In der Landkarte der Zukunft findet sich schließlich noch das **visionäre Szenario** 5 »Macht der Algorithmen«. Viele Charakteristika in dem Szenario mögen heute eher wie Science-Fiction klingen, aber die rasante Geschwindigkeit des technologischen Wandels macht es unabdingbar, auch solch eine Zukunft für den Tourismus zu konstruieren und seine Folgen für die Branche zu beschreiben.

Grafik 11: Strategische Interpretation der Szenariobewertung

KONTINUITÄTSSZENARIEN

Im Gegenwartsraum befinden sich die beiden Szenarien 1 und 2, die daher auch als Kontinuitätsszenarien interpretiert werden können. Im Abgleich mit dem Wunschraum wird deutlich, dass das Szenario 1 **»Schleichender Kontrollverlust«** ein eher negatives und das Szenario 2 **»Alles im Flow«** ein eher positives Kontinuitätsszenario darstellen. Die Unterschiede zwischen den beiden Szenarien verweisen in starkem Umfang auf die gegenwartsbezogenen Diskurse und Konflikte in der Tourismusbranche – beispielsweise die Frage nach dem Erhalt der Attraktivität Bayerns als Lebensraum und der ausgeprägten bayerischen Identität in der Tourismusbranche sowie dem Wachstum über die Hotspots hinaus und der Ausdifferenzierung der Standorte. Im Kern geht es bei den Kontinuitätsszenarien um die Interpretations- und Gestaltungshoheit über »das Bayerische« beziehungsweise die bayerische Identität als Teil des Tourismusprodukts im Spannungsfeld einer artifiziellen und ungesteuerten Disneyfizierung Bayerns als Tourismusstandort einerseits und den Idealen eines authentischen, kulturell verwurzelten und nachhaltigen Tourismusangebots andererseits. Dem Szenario 1 wohnt dabei latent die Gefahr inne, eine Vorstufe zum »Ausverkauf der Heimat« (Szenario 6) zu werden, indem die bayerischen Tourismusanbieter zu Getriebenen ihres Erfolgs werden und der Tourismus und die Tourismusakzeptanz vor Ort, vor dem Hintergrund eines dominierenden Wachstumspostulats, schleichend wirtschaftliche, ökologische, soziale und psychologische Wachstumsgrenzen erreicht. Bedrohen in Szenario 1 die festgefahrenen Strukturen und Denkweisen einer erfolgsverwöhnten Branche die Anschluss- und Zukunftsfähigkeit des bayerischen Tourismus, erkennen in Szenario 2 die Protagonisten des bayerischen Tourismus die Notwendigkeit, sich einer dynamischen Welt mit sich wandelnden Bedürfnissen anzupassen und in die Zukunftsfähigkeit der Branche zu investieren, getreu dem Motto: »Alles muss sich ändern, damit alles so bleibt, wie es ist«. Ein bedeutsames Gestaltungsziel ist es dabei in Szenario 2, zu einem wirtschafts- und wachstumsfördernden Interessenausgleich zwischen Touristen und Einheimischen beziehungsweise zwischen Urlaubs- und Lebensraum zu gelangen.

ZIELSZENARIEN

Im Wunschraum befinden sich (neben dem Szenario 2) vor allem die beiden Szenarien 3 **»Digital Dirndl«** und 4 **»Neue Verträglichkeit«**, die daher auch als Zielszenarien interpretiert werden können. Aus dem Vergleich von Gegenwarts- und Wunschraum können grundsätzlich Veränderungsbedarfe abgeleitet werden. Dies sind im Wesentlichen Aspekte, die in den Zielszenarien 3 und 4 vorkommen – nicht aber in den Kontinuitätsszenarien 1 und 2. Die Szenariobewertung legt nahe, dass grundsätzlich **eine Entwicklung von den Kontinuitäts- zu den Zielszenarien erstrebenswert** wäre, sodass die Unterschiede zwischen diesen Szenarien als spezifische Veränderungsbedarfe für den bayerischen Tourismus interpretiert werden können.

Die wesentlichen dieser Veränderungsbedarfe sind:

- Nachhaltigkeit und Ausgewogenheit in den Tourismusansätzen – Destinationen sind Lebens- und Urlaubsräume – werden zentrale Zukunftsthemen sein. Bis dato gewohnte Verhaltensmuster der Touristen wandeln sich mehr und mehr hin zu einem postmateriellen Werteverständnis.

- Die fortschreitende Digitalisierung der Branche und eine steigende Medienkompetenz der Touristen werden die Geschäftsmodelle massiv verändern. Erfolgreich sind in diesem Umfeld vor allem die Akteure, die sich flexibel und agil auf sich immer wieder ändernde Rahmenbedingungen einstellen.

- Die Tourismusdestinationen werden sich weiter spezialisieren und ihre Angebote differenzieren. Dazu zählt auch die Individualisierung und zielgenaue Adressierung touristischer Angebote durch große und kleine Anbieter.

- Signifikante Veränderungsbedarfe bestehen hinsichtlich der verbesserten Attraktivität von Berufsfeldern im Tourismus.

- Es bestehen erhebliche Entwicklungspotenziale für den Tourismus in der Fläche.

- Langfristig ist davon auszugehen, dass die klassische Individualmobilität bei der An- und Abreise an Bedeutung verlieren wird.

Die Unterschiede zwischen den Zielszenarien 3 und 4 weisen zukünftige Zielkonflikte auf und verdeutlichen damit den Rahmen für langfristig relevante Dialoge in der Tourismusbranche.

Im Szenario »Digital Dirndl« wird ein nachhaltiges, aber branchenfokussiertes Wachstum beschrieben. Hier kann die Tourismusbranche am allgemeinen (= Urban & Fläche) und auf die eigene Branche fokussierten Wachstumsziel festhalten. Dies wäre mit einer hohen (bis überhohen) Auslastung der Tourismusinfrastruktur verbunden. Grundlage für das Wachstum wären positive Rahmenbedingungen wie Einkommenszuwächse, freie und günstige Verkehrsanbindungen sowie eine weiter zunehmende Freizeit der potenziellen Touristen mit entsprechenden Reisezeitbudgets.

Demgegenüber steht die »Neue Verträglichkeit« mit einer ausgewogenen Entwicklung sowie einer Abkehr vom einseitigen Wachstumsparadigma. Dies würde beispielsweise bedeuten, Wachstum in Hotspots aktiv zu begrenzen, auf nicht nachhaltiges Wachstum zu verzichten und einen ausgewogenen Tourismus im Einklang mit den Interessen der einheimischen Bürger umzusetzen. Gleichzeitig wäre dies ein Ziel, welches auch in kritischeren Umfeldsituationen realisierbar wäre. In den Zielszenarien bilden sich neben den benannten Unterschieden auch Schnittmengen und damit zusammenhängende Potenziale. Sowohl bei der Digitalisierung als auch beim Nachhaltigkeitsmanagement geht es um Effizienzgewinne, die mittel- bis langfristig nicht nur auf der Kostenseite touristischen Anbietern zum Vorteil gereichen, sondern auch die Attraktivität touristischer Destinationen und Städte erhöhen können. Bereits heute kommen digitale Technologien wirksam zum Einsatz, etwa zur Bekämpfung des Klimawandels, zur Erhöhung der Ressourcen- und Energieeffizienz, zur Reduzierung von Emissionen oder der Optimierung der touristischen Infrastruktur beziehungsweise des touristischen Angebots (zum Beispiel digitale Verkehrssteuerung, digitale Vernetzung des ländlichen Raumes etc.). Eine zukunftsfähige und innovative Agenda im Tourismus wird demzufolge sowohl grün als auch digital sein. Die konkurrierenden und komplementären Zielsetzungen und Konzepte dieser beiden Zielwelten werden denn auch die zukünftigen Diskussionen im Tourismus maßgeblich prägen. Da durchgängig alle Akteure im bayerischen Tourismus von der grundsätzlichen Ausrichtung betroffen sind, bedarf es eines breiten Dialogs.

RISIKOSZENARIEN

Auf der gegenüberliegenden Seite des Wunschraums finden sich die **Szenarien 6 »Ausverkauf der Heimat«** und **7 »Tourismus am Ende?«**, die besonders wenig wünschenswerte Zukünfte darstellen und deshalb als **Risikoszenarien** interpretiert werden. Da das Szenario 6 zusätzlich im Erwartungsraum liegt – also aus Sicht der Bewerter im Sommer 2019 ein strategisch relevanteres Risikoszenario darstellt –, sind die Entwicklungen aufmerksam zu beobachten, um rechtzeitig auf kritische Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren reagieren zu können.

Im Spannungsfeld vieler widerstreitender Interessen im Tourismus, sei es zwischen Touristen und Einheimischen, zwischen Urlaubs- und Lebensraum, zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sowie vielem anderen mehr, gilt es mit Blick auf das Szenario 6 mehr denn je eine angemessene Balance zu finden, will man in den nächsten Jahrzehnten nicht die Grundlagen und Vermögenswerte der bayerischen Tourismuswirtschaft verlieren.

Die Absicherung gegen diese Szenarien ist nicht immer einfach, da viele Herausforderungen aus einem externen, schwer zu beeinflussenden Umfeld kommen. Hier ist eine strategische Früherkennung notwendig, um die auslösenden Indikatoren für das Eintreffen eines Risikoszenarios frühzeitig zu erkennen. Mit der Corona-Pandemie rückt zumindest kurzfristig auch das Szenario 7 in den Blickpunkt, da es viele Charakteristika enthält, die auch in der aktuellen Situation kennzeichnend sind. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass sich durch die Bewertung von Erwartungen disruptive Ereignisse, sogenannte »Wild Cards«, nicht voraussagen lassen. Dennoch erhält man durch den Einbezug weniger wahrscheinlicher Risikoszenarien eine differenzierte Landkarte der Zukunft und kann negative Veränderungen schneller einordnen.

Die geringe Krisenresilienz vieler Akteure im Kontext der Corona-Pandemie offenbart, dass in weiten Teilen der Tourismusbranche die strategische Weitsicht nur bedingt vorhanden ist und Risikomanagementsysteme im klassisch betriebswirtschaftlichen Sinn nur selten institutionalisiert vorzufinden sind. Werden nun die drohenden Insolvenzen im Tourismus oder allgemein das Wirtshaus- und Reisebürosterben, die Nachfolgeproblematik oder die hohe Flop-Rate gastgewerblicher Konzepte beklagt, sollte – vor dem Hintergrund der vorliegenden Szenarien – die Lehre für die Tourismusbranche sein, sich zukünftig fundierter, systematischer und strategischer mit externen und internen Einflüssen auseinanderzusetzen. Aus den Unterschieden zwischen den Ziel- und den Risikoszenarien können dementsprechend zentrale Zukunftsziele abgeleitet werden.

VISIONÄRES SZENARIO

In der Landkarte der Zukunft findet sich das **visionäre Szenario 5 »Macht der Algorithmen«**, welches eine Sonderrolle im Zukunftsraum spielt, da es eine undeutliche Wunschbewertung enthält – also sowohl Chancen- als auch Gefahrenpotenziale beinhaltet. Da es gleichzeitig besonders weit von der Gegenwart entfernt liegt, kann es hier als Visionsszenario interpretiert werden.
Auch wenn viele Charakteristika in diesem Szenario einer Welt von übermorgen entsprungen zu sein scheinen, wird deutlich, dass mit der rasanten Entwicklung Künstlicher Intelligenz eine Zeitenwende im Zusammenspiel von Mensch und Wirtschaft verbunden ist. Vielfach sind die Annahmen allerdings stark überzogen – und zwar in beide Richtungen, das heißt hinsichtlich der positiven Erwartungen, aber auch der Befürchtungen. Ängste gehen mitunter so weit, als würden von Algorithmen gesteuerte »Aliens« die Menschheit als Geisel nehmen, Gesellschaften in digitale Überwachungsstaaten abgleiten und Individuen als selbstbestimmte Wesen sich in einer digitalen Schwarmintelligenz auflösen. Zeitalter wie das der Industrialisierung oder der Digitalisierung haben in der Menschheitsgeschichte zu gravierenden strukturellen Veränderungen geführt und Grenzen aller Art verschoben, weshalb zwischen dem Möglichen und dem Wünschenswerten ein zukunftsfähiger Konsens zu finden ist. Algorithmen, die durch Künstliche Intelligenz gestützt werden, sind als Prognoseinstrument teilweise heute bereits in vielen Branchen und Kontexten nützlich. Mit zunehmender Vernetzung, verbessertem Zugriff auf große Datenmengen sowie wachsender Erfahrung sind enorme Weiterentwicklungen in Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen zu erwarten. Dies gilt in vielerlei Hinsicht auch für den Tourismus, und so wird der Tourist von morgen ein Wanderer zwischen analogen und digitalen Tourismuswelten sein, der immer wieder entscheiden muss, wie »gläsern« er im Gegenzug für ein hochindividualisiertes und passgenaues Tourismusangebot am Ende sein will. Aufseiten der Leistungsträger sind deutliche Effizienzgewinne zu realisieren, was die menschliche Arbeit im Tourismus aber keinesfalls nichtig macht, jedoch die Rolle der Mitarbeiter als Teil des Tourismusprodukts stark verändern wird. Hier könnte gerade die »menschliche« Komponente in diesem Szenario an Bedeutung gewinnen. Allerdings kann aus heutiger Sicht nicht darüber geurteilt werden, welche Entwicklungen in diesem Szenario Chancen und welche Gefahren sind – noch zu unklar sind die Folgen des technologischen Wandels. Sicher ist, dass sich alle Akteure im bayerischen Tourismus stark digitalisieren müssen. Ob Künstliche Intelligenz der nachhaltigen Entwicklung des Tourismus eher hilft oder schadet, liegt sicherlich auch an der Ausgestaltung durch die Politik, die Destinationen und die regionalen Protagonisten. Auch hier dürfte es spannend sein, im Licht der Corona-Pandemie die Gegenwartsnähe beziehungsweise -ferne dieses Szenarios noch einmal neu zu beleuchten.

»DIE ZUKUNFT KANN MAN AM BESTEN VORAUSSAGEN, WENN MAN SIE SELBST GESTALTET«
ALAN KAY

VII. MIT SZENARIEN ARBEITEN

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

Aufgrund der Heterogenität innerhalb der Branche und sich grundsätzlich schnell ändernder Rahmenbedingungen wurden im vierten Schritt der Szenarioentwicklung alle Szenarien zunächst gleichwertig betrachtet und analysiert. Das 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 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 einen enormen Effekt haben, wenn sie unerwartet eintreten.

Die vorliegenden Zukunftsszenarien haben gezeigt, dass den Akteuren des bayerischen Tourismus 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 der ausgeprägten eigenen Identität (Stichwort: »Wirtshauskultur«). Ganz aktuell kommen die Herausforderungen der Corona-Pandemie hinzu, die global und regional starke Einschnitte für den Tourismus bedeuten. Nachfolgend sind einige Möglichkeiten beschrieben, wie die vorliegenden Szenarien genutzt und weiterentwickelt werden können.

Grafik 12: 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 Destination, 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 überrumpelt zu werden. Alle sieben Szenarien sind differenziert und möglichst objektiv zu betrachten, da sich in (fast) allen sowohl Chancen als auch Risiken 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 – wie etwa der des Mischkonzerns Preussag zum weltweit führenden Touristikunternehmen TUI. Auch kleinere Veränderungskonzepte im eigenen Angebot oder die Entwicklung neuer Kernkompetenzen bedarf es auf Grundlage der Szenarien gegeneinander abzugleichen. Das Szenarioteam hat für verschiedene Akteursgruppen des Tourismus in Bayern mögliche Konsequenzen hergeleitet (siehe Grafik 12).

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 Regional- oder Branchenverbände.

STRESSTEST (ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT 2)

Die sieben Szenarien können als »langfristiger Wetterbericht« für Destinationen, Unternehmen oder Organisationen verstanden werden. Bestehende Strategien oder Konzepte können mithilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden (siehe Grafik 13). Auch hier werden wieder alle Szenarien zur Hand genommen und nicht nur diejenigen, die sich beim Lesen vertraut anfühlen. 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 veränderter 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, der sogenannte »Nightmare competitor«? Was wäre in jedem Umfeld der Anbieter, der einem den größten Teil vom Kuchen wegnehmen würde? 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.

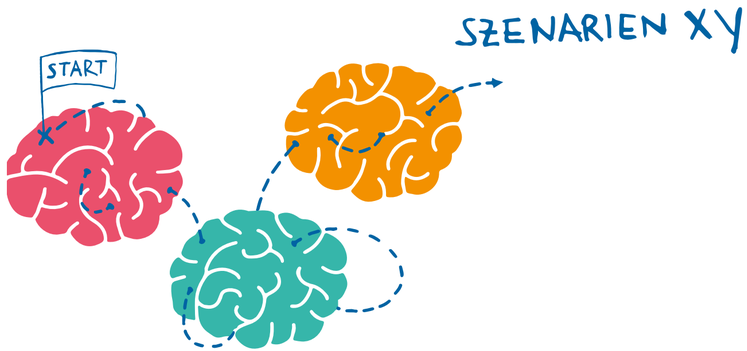
Auch, um innerhalb eines Unternehmens das Verständnis der gemeinsamen Entwicklung abzufragen, empfehlen sich die Bewertung von Zukunftsszenarien und die offene Diskussion verschiedener Perspektiven. Es lohnt sich immer, hier gut zuzuhören und die individuellen Blickwinkel abzugleichen. Aus der Diskussion um einen gemeinsamen Pfad in die Zukunft lässt sich viel lernen, neue Ideen generieren und Zukunftsfähigkeit gewinnen.

Grafik 13: Zukunftsfähigkeit unterschiedlicher Marktleistungen vor dem Hintergrund der Szenarien (Prinzipdarstellung)

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 Regionalszenarien entstehen, die dann mit den vorliegenden bayerischen Tourismusszenarien 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 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 Tourismusregionen, Unternehmen oder Organisationen ihre spezifischen Fragestellungen vertiefen. Die zukunftsoffenen Diskussionen innerhalb dieses Prozesses bringen einen zusätzlichen Mehrwert. So kann sich der Einsatz an »Brainpower« 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 Tourismus frühzeitig zu erkennen, sollten erstmals vorgenommene Szenariobewertungen in regelmäßigen Abständen nachjustiert werden. Nach einschneidenden Ereignissen wie der deutschen Wiedervereinigung, 9/11 und der daraus resultierenden Angst vor Terrorismus oder akut der Corona-Pandemie zeigen sich sofort und unvermittelt Auswirkungen auf die Übernachtungszahlen, den Tagestourismus und weitere touristische Aktivitäten in Bayern. Klar ist also, dass Störereignisse die sicher geglaubte Entwicklung positiv wie negativ beeinflussen können. Vor diesen »Wild Cards« ist die Welt natürlich auch weiterhin nicht sicher. Auf der anderen Seite verändern sich auch externe Rahmenbedingungen, die vorherzusehen sind, wie beispielsweise der Klimawandel mit seinen Auswirkungen auf die Küstenregionen und extremen Wetterlagen. Bayern ist mit seinen Skigebieten touristisch auch unmittelbar von der Erderwärmung betroffen. Dennoch sind die konkreten Auswirkungen auf die 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 Bayern 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 zukunftsoffenes 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 Bayern 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.

VIII. TOURISMUS NEU DENKEN

Zum Zeitpunkt der Erstellung und Drucklegung dieser Publikation überdeckt die weltweite Corona-Pandemie jeglichen Zukunftsdiskurs. So sind gegenwärtig viele Reiserouten unterbrochen, die globalen Touristenströme weitestgehend versiegt, zahlreiche Tourismusakteure auf Destinations- und Unternehmensebene finden sich in noch nie zuvor gekannten Schwierigkeiten, und weltweit ist ein massiver Verlust von Arbeitsplätzen in der Tourismusindustrie zu beklagen. Dennoch beginnt jetzt die Zukunft des Tourismus, auch wenn dies vor dem aktuellen Hintergrund der Existenznöte zahlreicher Unternehmen, der großen Verunsicherung in weiten Teilen unserer Gesellschaft und auch der persönlichen Ängste zweitrangig erscheinen mag.

Eine besonders wichtige Zukunftsfrage wird sein, was für uns als Tourist, Gast, Unternehmer und Touristiker von Wert ist bzw. zukünftig von Wert sein sollte. Wollen wir die Welt von gestern wiederhaben? Was spricht dagegen, wenn man sich die langjährige Erfolgsgeschichte des bayerischen Tourismus vor Augen führt? Möglicherweise aber auch nicht, denn so zufrieden waren wir ja damit anscheinend nicht, wie insbesondere die jüngere Generation das mit Blick auf den Klimawandel nachdrücklich kundgetan hat. Wollen wir tatsächlich »business as usual« oder wollen wir lieber diese aufgezwungene Stunde »Null« nutzen, um über einen Neuanfang beziehungsweise direkt über eine umfassende nachhaltige, digitale und zukunftsfähige Agenda im Tourismus zu diskutieren? Gewünscht ist eine solche Agenda offenbar, wenn wir uns die Zielszenarien 3 und 4 anschauen. Gerade aus der Perspektive derjenigen Akteure, die entweder direkt oder indirekt in die lokale Tourismuswirtschaft involviert sind, ergeben sich aus der aktuellen Situation des Jahres 2020 drastische und folgenreiche Auswirkungen, gewährt uns doch die Corona-Krise quasi im Zeitraffer einen Blick darauf, was uns durch andere mögliche Krisen, wie beispielsweise den Klimawandel, noch bevorstehen könnte.

Sieht man Krisen als Chancen, entstehen mit der globalen Pandemie jedoch auch neue Denkschemata in Bezug auf touristische Effekte. So kann etwa die temporäre »Rückeroberung« der Urlaubs- und Lebensräume durch die Einheimischen während der beiden Lockdown-Phasen im Sommer und Winter 2020/21 zu einer Neubewertung der Tourismusakzeptanz führen, verändern doch die pandemiebedingten ökonomischen, soziokulturellen und ökologischen Erfahrungen und Problemstellungen unter Umständen die Perspektiven in Bezug auf den Interessenausgleich der beteiligten Tourismusakteure. Waren darüber hinaus vor der Krise noch der Umgang mit Überfüllungseffekten (Overcrowding/Overtourism) sowie soziokulturelle Konflikte zwischen Reisenden und Bereisten in den Destinationen unübersehbare Gegenstände der Diskussion, sind es nun mehr nachhaltige Denkpraktiken, um beispielsweise von einem quantitativ orientierten Massentourismus zu einem qualitativ ausgerichteten Qualitätstourismus gelangen zu können.

Aber wie eine neue und zukunftsfähige Agenda und damit die Zukunft des Tourismus konkret aussehen könnte und wie die Zielkonflikte gelöst werden können, die diesen Wunschszenarien innewohnen, wird ein kontinuierlicher Diskurs auf allen Ebenen des bayerischen Tourismus sein müssen. Sprechen wir vom Ende des Wachstumsparadigmas oder wollen wir ein neues Wachstum ohne Ende? Geht es um Quantitäten oder Qualitäten, um Nachhaltigkeit oder Kampfpreise, um Konsumverzicht und Reisebeschränkung oder um die grenzenlose Freiheit zu reisen, wann, wie und wohin man will? Oder liegt sie vielmehr in einer Neubewertung der Trade Offs zwischen Individualität und Solidarität, zwischen Wunsch und wünschenswert? Im Spannungsfeld vieler widerstreitender Interessen im Tourismus, sei es zwischen Touristen und Einheimischen, zwischen Urlaubs- und Lebensraum, zwischen Natur und Konsum, zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sowie vielem anderen mehr, gilt es mehr denn je, eine angemessene Balance zu finden. Nicht allein die Corona-Pandemie bedingt die zwingende Notwendigkeit als Branche, Unternehmen und Unternehmer immer wieder über die Zukunft nachzudenken. Das haben wir mit diesem Projekt getan, wir laden Sie ein, es uns gleichzutun.

DANKSAGUNG

Für die uneigennützige 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 Lektorin 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.

Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten
Profs. Dr. Alfred Bauer, Dr. Marco A. Gardini und Dr. Guido Sommer
März 2021

- Saei Barghamadi, Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten
- Dr. Henning Berthold, Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (bayernkreativ)
- Ben Förtsch, Hotel Luise GmbH
- Robert Frank, Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten
- Philipp Friedsmann, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
- Nico Gabriel, Sixt GmbH & Co. Autovermietung KG
- Harald Gmeiner, Alpenregion Tegernsee Schliersee
- Sabine Hartmann, Urlaub auf dem Bauernhof e. V.
- Maximilian Hillmeier, Bayerischer Heilbäder-Verband e. V.
- Bernhard Joachim, Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V.
- Karolina Klemm, Tourismusverband Franken e. V.
- Oswald Pehel, Tourismus Oberbayern München e. V.
- Veronika Perschl, Tourismusverband Ostbayern e. V.
- Angelika Schäffer, Tourismusverband Franken e. V.
- Andreas Stadler, Fürstlich Hohenzollernsche ARBER-BERGBAHN e. K.
- Wolfgang Wagner, Bayern Tourismus Marketing GmbH
- Sybille Wiedenmann, ProAllgäu GmbH & Co. KG

SZENARIO 01

Stuhrenberg, M.: »Wie wir zerstören, was wir begehren«, 17.09.2016, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.nzz.ch/meinung/kommentare/die-zukunft-des-tourismus-wie-wir-zerstoeren-was-wir-begehren-ld.117113

Welty, U.: »Brass statt Blasmusik«, 16.09.2017, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.deutschlandfunkkultur.de/muenchner-oktoberfest-brass-statt-blasmusik.1008.de.html?dram:article_id=395997

Dierks, B.: »Tourismus nicht mehr um jeden Preis«, 21.09.2019, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.deutschlandfunk.de/overtourism-in-europa-tourismus-nicht-mehr-um-jeden-preis.724.de.html?dram:article_id=459296

Rühle, A.: »Man zahlt einen hohen Preis für die Gewinne«, 12.05.2020, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.sueddeutsche.de/kultur/ischgl-lois-hechenblaikner-tourismus-oesterreich-coronavirus-fotografie-1.4900093?reduced=true

Krzikalla, L.: »Warum Instagrammer den Tourismus ruinieren«, 18.10.2018, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.wuv.de/specials/regionales_marketing/warum_instagrammer_den_tourismus_ruinieren

Gambke, U.: »Neuschwanstein – Vom Mythos zur Marke«, 02.09.2019, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.br.de/br-fernsehen/programmkalender/ausstrahlung-2382690.html

Zidar, A.: Tourismusmanager: »Influencern geht es nicht um die Region, sondern um sich«, 07.10.2020, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.augsburger-allgemeine.de/bayern/Tourismusmanager-Influencern-geht-es-nicht-um-die-Region-sondern-um-sich-id58279871.htmlTourismusmanager-Influencern-geht-es-nicht-um-die-Region-sondern-um-sich-id58279871.html

BILDMATERIAL S. 23
sons/nedomacki – stock.adobe.com

SZENARIO 02

Sasse, S.: »Mit grünem Tourismus in die Zukunft: Experten suchen nach neuen Konzepten.«, 05.03.2019, abgerufen am 23.11.2020 unter: https://www.merkur.de/bayern/mit-gruenem-tourismus-in-zukunft-touristiker-suchen-nach-neuen-konzepten-11825435.html

Imagekampagne der BAYERN TOURISMUS Marketing GmbH, abgerufen am: 23.11.2020 unter: https://tourismus.bayern/bayern-traditionell-anders/

Schuhwerk, T.: »Warum immer mehr Chinesen aufs Allgäu abfahren«, 17.09.2019, aberufen am: 23.11.2020 unter: https://www.allgaeuer-zeitung.de/bayern/warum-immer-mehr-chinesen-aufs-allg%C3%A4u-abfahren_arid-13067

»Wie Bayern zur Marke wurde«, 14.08.2019, abgerufen am 23.11.2020 unter: https://www.wochenanzeiger.de/article/222154.html

DABY, Heft 2, 2018, »Einflussgrößen auf die Urlaubsentscheidung«, S. 6., abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://daby.bayern.by/wp-content/uploads/2019/01/daby-Magazin_2-2018.pdf

Böhne, K.; Wirth, G.: »Neuer Tourismusrekord in Bayern«, 10.02.2020, abgerufen am 22.11.2020 unter: https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/neuer-tourismusrekord-in-bayern,Rq6SYVa

BILDMATERIAL S. 29
sons/Bernd Rehorst – stock.adobe.com

SZENARIO 03

Burzinski, M.: »Digitalisierung im Tourismus: Die Bayern-Cloud kommt«, 13.08.2018, abgerufen am: 25.11.2020 unter: https://www.destinet.de/meldungen/menschen-management/etourismus-online-marketing/6387-digitalisierung-im-tourismus-die-bayern-cloud-kommt

Müller, R., »Tourismus in Bayern: Besucherstrom soll gelenkt werden«, 17.07.2020, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://www.abendzeitung-muenchen.de/bayern/tourismus-in-bayern-besucherstrom-soll-gelenkt-werden-art-550980

VR-Dynamix, abgerufen am 12.02.2021 unter: https://vr-dynamix.com/heimat-digital/

Bitkom e. V.: »Die Zukunft des Reisens ist digital«, 07.03.2018, abgerufen am: 25.11.2018 unter: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/bitkom-pressekonferenz-die_zukunft_des_reisens_ist_digital-070318-praesentation.pdf

»Digitale Bezahlfunktion in der ›Wohin-du-willst-App‹ mit Verzahnung zum Tourismus«, 27.02.2020, abgerufen am: 25.11.2020 unter: https://www.wochenblatt.de/politik/regensburg/artikel/317796/digitale-bezahlfunktion-in-der-wohin-du-willst-app-mit-verzahnung-zum-tourismus

Hochschwarzwald Tourismus GmbH, abgerufen am: 12.02.2021 unter: http://www.hochschwarzwald.de/Card

Schuler, A., DTV-Magazin, 2019, S. 6f.

BILDMATERIAL S. 35
sons/franz12 – stock.adobe.com

SZENARIO 04

Dobel, S., Gißibl, C.: Freizeitkollaps: »Overtourism«erreicht Süden Bayerns«, 03.10.2019, abgerufen am: 11.02.2021 unter: https://www.augsburger-allgemeine.de/bayern/Freizeitkollaps-Overtourism-erreicht-Sueden-Bayerns-id55611396.html

»Urlaub in Abgeschiedenheit immer beliebter«, 28.08.2018, abgerufen am: 30.11.2020 unter: https://www.tophotel.de/hotels-com-studie-urlaub-in-abgeschiedenheit-immer-beliebter-24765/

Effern, H.: »Dorfschönheit«, 27.03.2015, abgerufen am: 30.11.2020 unter: https://www.sueddeutsche.de/bayern/sanfter-tourismus-dorfschoenheit-1.2413000

Maier-Albang, M.: »Wir müssen jetzt radikal umdenken«, 10.03.2020, abgerufen am: 30.11.2020 unter: https://www.sueddeutsche.de/reise/nachhaltigkeit-reisen-greenwashing-interview-1.4830632

Brand, C.: »Carsharing in Bayern: Viele Wege, ein Ziel«, 18.02.2020, abgerufen am: 30.11.2020 unter: https://www.br.de/nachrichten/bayern/carsharing-in-bayern-viele-wege-ein-ziel,RqrSHaa

Wittl, W.: »Söder will Bayern bis ›2040 plus‹ klimaneutral machen, Kabinettssitzung im Hofgarten«, 30.07.2019, abgerufen am: 30.11.2020 unter: https://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-soeder-klimaneutralitaet-1.4545926

BILDMATERIAL S. 41
iStock.com/kamisoka

SZENARIO 05

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/tourismusfoerderung/lift/projekte/adigi

Samochowiec, J.; Kwiatkowski, M.; Breit, S. (2019): »Unterwegs mit smarten Assistenten. Ein Szenario zum Reisen der Zukunft«, GDI Zürich

Holzer, H.: »Wettlauf um die Riesendrohnen«, 01.01.2019, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://www.zeit.de/mobilitaet/2018-12/flugtaxis-drohnen-mobilitaet-personenbefoerderung

Höpke, W.: »Wie Künstliche Intelligenz den Tourismus verändert«, 10.02.2020, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://amadeus.com/de/insights/blog/wie-kuenstliche-intelligenz-den-tourismus-veraendert

Ruhnau, J.: »Smarter schlafen im Hotel«, 13.12.2018, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://www.spiegel.de/reise/staedte/smarte-hotels-wo-roboter-die-gaeste-begruessen-und-apps-fuers-raumklima-sorgen-a-1243474.html

BILDMATERIAL S. 47
sons/chopard photography – stock.adobe.com

SZENARIO 06

Harder, S.; Treuter, M.: »Kritisch Reisen: Alpenrausch im Klimawandel – Der Ausverkauf der Berge«, WDR, die story, 08.01.2020, 45:00 Min, abgerufen am: 01.12.2020 unter: https://www1.wdr.de/fernsehen/die-story/sendungen/kritisch-reisen-alpenrausch-im-klimawandel-100.html

Gauß, K.-M.: »Der Ausverkauf der Heimat Österreich«, 13.01.2020, abgerufen am: 01.12.2020 unter: https://www.sueddeutsche.de/politik/karl-markus-gauss-kolumne-oesterreich-konzentrationslager-luxusresort-1.4749882

Auer, R.: »Die Chinesen kommen«, 14.04.2019, abgerufen am: 12.02.2021 unter: https://www.donaukurier.de/nachrichten/panorama/DKmobil-Die-Chinesen-kommen;art154670,4151530

Stankiewitz, K.: »Wenn die Tradition stirbt«, 17.05.2019, in: Bayerische Staatszeitung, abgerufen am: 01.12.2020 unter: https://www.bayerische-staatszeitung.de/staatszeitung/leben-in-bayern/detailansicht-leben-in-bayern/artikel/wenn-die-tradition-stirbt.html#topPosition

Schatz, S.: »Bayern in der Welt: Gefangen im Klischee?«, 16.12.2017, abgerufen am: 01.12.2020 unter: https://www.augsburger-allgemeine.de/bayern/Bayern-in-der-Welt-Gefangen-im-Klischee-id43564931.html

BILDMATERIAL S. 53
sons/nadya so – stock.adobe.com

SZENARIO 07

Gardini, M. A.: »Corona kann uns besser machen«, in: Tophotel, H. 11, 2020, S. 46–47

Gössling, S.; Scott, D; Hall, C. M.: »Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19«, in: Journal of Sustainable Tourism, 2020, Vol. 29 (1), S. 1–20

Becker, T.: »Die Alpen – das gefährdete Paradies, zu Tode geliebt«, Focus, 30/2020, 18.07.2020

Klinge, M., tourismuspolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion, 11.08.2020, abgerufen am: 07.12.2020 unter: https://www.tageskarte.io/politik/detail/fdp-fordert-konkreten-plan-um-wirtshaus-und-kneipensterben-zu-verhindern.html

Bergmann, C.: Reutter H., R.; Erl, C.: »Von sterbenden Dörfern und zerstörten Landschaften«, 28.09.2016, abgerufen am: 09.12.2020 unter: https://www.br.de/nachricht/heimat-zu-verkaufen-180.html

Holler, D.: »Qualität statt Quantität – auch im Tourismus!«, 22.01.2019, abgerufen am: 09.12.2020 unter: https://www.oekonews.at/?mdoc_id=1121493

BILDMATERIAL S. 59
sons/siegfried – stock.adobe.com

IMPRESSUM

Herausgeber:
Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten
Bahnhofstraße 61
87435 Kempten
Tel.: +49 (0) 831 2523-0
Fax: +49 (0) 831 2523-104
E-mail: post@hs-kempten.de

Autoren:
Prof. Dr. Alfred Bauer
Prof. Dr. Marco A. Gardini
Prof. Dr. Guido Sommer

Lektorat:
Anna-Carla Brokof

Gestaltung:
sons GmbH
Zwingerstraße 2
87435 Kempten
www.go-sons.de

Druck:
Eberl Print
Kirchplatz 6
87509 Immenstadt
www.eberl.de

Limitierte Auflage:
2040 Exemplare

Stand: April 2021

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.

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C013736

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie